

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A DELIPOSTRES S.A.S.

CASTRO CORTINA HEIDY

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE CONTADURIA

CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.

2013

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A DELIPOSTRES S.A.S.

PRESENTADO A:

DIRECCION DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE  
BOLIVAR

PRESENTADO POR

HEIDY CASTRO CORTINA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA

CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del presidente del jurado

Cartagena de Indias, 20 de enero de 2.013.

DEDICATORIA:

A mi familia, con todo  
cariño y amor por la paciencia que

Tuvo y entenderme por todo el  
Tiempo que dejamos de dedicarles,

Gracias.

## AGRADECIMIENTOS:

A los directivos, docentes, asesores y jurados de la Universidad Tecnológica de Bolívar, a nuestro asesor personal, a los contadores de las empresas consultadas, a los funcionarios auditores de profesión y a los gerentes de los establecimientos comerciales; por brindarnos los conocimientos e información necesaria para emprender esta investigación y culminar el trabajo de tesis.

Una experiencia más en mi camino, que me permitió aprender y enriquecer un legado de conocimientos que sin duda me va a servir en el futuro para resolver cualquier otro proyecto que baya encaminado en el progreso de todo nuestro pueblo colombiano.



HEIDY CASTRO CORTINA

Cartagena de Indias, 20 de enero de 2.013

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

ATN. Dirección de investigaciones de la UTB

Facultad De Economía Y Negocios

Apreciados señores:

Por medio del presente manifiesto asesoré el trabajo de grado de la estudiante HEIDY CASTRO CORTINA, la cual lleva por nombre: “auditoria administrativa aplicada a DELIPOSTRES S.A.S.” En las cuales doy fe que participo activamente.

Agradezco antemano la atención prestada a la presente

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Ojeda Villadiego', with a large, stylized flourish at the end.

ELISEO OJEDA VILLADIEGO

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	12
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
1.1 METODO DE WILLIAN P LEONARD	14
1.1.1. ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA	14
1.1.2. EVALUACION	15
1.1.3. ELEMENTOS EN LOS METODOS DE ADMINISTRACION	16
1.2 ENRIQUE BEJAMIN FRANLIN	18
1.2.1 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	18
1.2.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	18
1.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	20
1.2.4. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	21
1.3 TESIS DE GRADOS REFERENCIADOS	24
CAPITULO II	
2. ANALISIS DEL PROBLEMA	26
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	28
2.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	28

2.3 DELIMITACION DEL PORBLEMA	29
2.4 OBEJTIVO GENERAL	29
2.5 OBJETIVO ESPECIFICO	30
2.6 METODOLOGIA	30
CAPITULO III	
3.1 FASE DE INSTRUMENTACION	33
3.1.1. TECNICA DE RECOLECCION	33
3.1.2 PLANTILLA PARA ANALISIS DE DOCUMENTOS	35
3.1.3 PLANTILLA PARA RECOLECCION Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS	39
3.4 MEDICION	42
3.5 FASE DE EXAMEN	42
3.6 INTERPRETACION	47
3.6.1 INFORMACION FINANCIERA	48
3.6.1.1 RAZONES FINANCIERAS	49
3.6.1.2 RAZONES DE LIQUIDEZ	50
3.6.1.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	51
3.6.1.4 RAZONES DE RENTABILIDAD	51
3.6.1.5 RAZONES DE COBERTURA	52
3.7 ETAPA DE INFORME	56
CONCLUSIONES	61

BIBIOGRAFIA	63
ANEXOS	66

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Tabla 2. Plantilla para el análisis de documentos N° 1

Tabla 3. Plantilla para el análisis de documentos N° 2.

Tabla 4. Plantilla para el análisis de documentos N° 3.

Tabla 5. Plantilla para la detección y registro de hallazgos y evidencias

Tabla 6. Fases de valoración de la eficiencia

Tabla 7. Evaluación y puntuación de los elementos I, III y IV

Tabla 8. Evaluación y puntuación del elemento II

Tabla 9. Valoración por Fases

## LISTADO DE ANEXOS

ANEXO I. Cuestionario General

ANEXO II. Instrumento Para Determinar Las Características De Delipostres S.A.S

## INTRODUCCION

La importancia de tener un buen sistema de control en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, como consecuencia de los cambios acelerados que vive el mundo actual, que hacen que las empresas estén más inmersas en un ambiente de mercados abiertos, implicando para ellas la necesidad de ser cada día más competitivas.

Es preciso resaltar que en las empresas que aplican controles adecuados en sus operaciones tienen mayor probabilidad de conocer la situación real de la misma, y por ende aplicar las acciones administrativas necesarias para mitigar los riesgos derivados de ellos. De allí es donde toma gran importancia la auditoría administrativa en una empresa ya que esta nos permite examinar y evaluar los problemas que se presentan en los diferentes procesos de la empresa, detectar sus causas, valorar la importancia de cada uno y realizar las recomendaciones adecuadas.

En el presente trabajo tiene como finalidad mostrar la importancia de aplicar una auditoría administrativa en la empresa Delipostres S.A., para lo cual es necesario realizar un recorrido por distintas nociones de esta disciplina, con el fin de acercarnos un poco a su naturaleza. Posteriormente, realizando una revisión analítica de los diferentes procesos que desarrollan, mediante la práctica de cuestionarios y entrevistas a los directivos y empleados de la misma, observación directa sobre los diferentes procedimientos establecidos, examen detallado de las

áreas críticas; lo cual nos permitió tener un conocimiento amplio de la empresa, y una vez evidenciado los problemas, poder realizar un análisis de las situaciones detectadas para finalmente plantear algunas conclusiones y recomendaciones que consideramos pertinentes para el mejoramiento de los procesos, mitigar los riesgos y obtener de manera eficaz y eficiente los objetivos trazados por la organización

El presente trabajo de grado, en DELIPOSTRES S.A.”, período JUNIO a SEPTIEMBRE 2012, se desarrolló las normas de auditoría generalmente aceptadas.

## MARCO TEORICO

### 1.1 Método de William P. Leonard

“La auditoria administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constitutivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno, o de cualquier parte de una organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”.

“La auditoria administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas

Según William P. Leonard “la Auditoria Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales”

#### 1.1.1 ESQUEMA GENERAL.

Examen :

1. Áreas de Estudio y Detalles a estudiar.

## 2. Evaluación.

### 1.1.2. EVALUACIÓN:

#### 1. Proceso

#### 2. Análisis e interpretación.

Presentación de la auditoria por medio del método de William p. leonard.:

- Fijación de temas finales para trazar un boceto del informe.
- Informe preliminar para la administración de la empresa.
- Informe final con recomendaciones y conclusiones

Este método persigue:

- Revisión de instalación
- Ayuda en establecimientos de formas y procedimientos
- Tratamiento de los detalles no terminados
- Revisión de informe con la administración.

### 1.1.3. ELEMENTOS EN LOS METODOS DE ADMINISTRACION:

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación y que además deben conocerse bien ya que componen el programa de la Auditoria son:

1. Planes y Objetivos. Se debe examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
2. Organización.
  - a. la estructura de la organización en el área que se evalúa.
  - b. Comparar la estructura presente con la que aparece en el organigrama (sí es que hay).
  - c. Conocer la estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.
3. Políticas y prácticas. Se deben estudiar para ver si es necesario emprender acciones de mejoramiento.
4. Reglamentos. Determinar si la organización cumple los reglamentos locales, estatales y nacionales.
5. Sistemas y procedimientos. Conocer si los sistemas y procedimientos presentan deficiencias o irregularidades e idear métodos para mejorarlos.

6. Controles. Determinar la eficacia de los métodos de control.
7. Operaciones. Se debe precisar que aspecto de las operaciones requiere un mejor control, organización ó comunicación para lograr mejores resultados.
8. Personal. Conocer las necesidades del personal y cómo afectan al trabajo en el área evaluada.
9. Equipo físico y su disposición. Precisar si se pueden llevar a cabo mejoras en la disposición del equipo para su mayor aprovechamiento.
10. Informe. Preparar un informe con las deficiencias que se encontraron y describir las soluciones más convenientes.

## **1.2. ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN**

### **1.2.1 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Una auditoria administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejoras para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

### **1.2.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Por sus características la auditoria administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar dichos obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo realizar un análisis causa efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas. (Benjamin, 2006, p.12)

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes, cuya cobertura encaminen las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

- De control.- Pretenden canalizar los esfuerzos en su implementación y poder evaluar el modo en que las organizaciones trabajan en relación con los indicadores de gestión planeados.
- De productividad. - Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio. - La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje. - Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones. - Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Los miembros de la organización a quien la auditoria apoya, incluyen al Directorio y a las Gerencias. (Benjamin, 2006, p.12)

### 1.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El área de influencia que abarca la auditoria administrativa corresponde a la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza Jurídica
- Criterios de Funcionamiento
- Estilo de funcionamiento
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación

- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y Externos)
- Entorno
- Generalidades de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad. (Benjamin, 2006, p.13)

#### 1.2.4. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales. (Benjamin, 2006, p.13)

Por su extensión y complejidad, es necesario entender como están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector específico:

Para el Sector Público se usa en función de su forma jurídica, responsabilidades, pertinencia, jerarquías, relaciones, sistema de trabajo y líneas generales de mando. Con base en lo anterior, los entes del sector público del sector se clasifican en:

1. Ejecutivo Central
2. Entes Territoriales
3. Organismos Descentralizados

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto social, tipo de organización, coordinaciones y relaciones de las empresas. Por esto se les clasifica según:

1. Tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones

De acuerdo al tamaño, normalmente se clasifican en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Gran Empresa

Para el Sector Social la auditoría interna se ejecuta teniendo en cuenta dos elementos:

1. Tipo de organización
2. Naturaleza de su función

Por su tipo de organización son:

1. Fundaciones
2. Agrupaciones
3. Asociaciones
4. Sociedades
5. Fondos
6. Empresas de solidaridad
7. Programas
8. Proyectos
9. Comisiones
10. Colegios

### 1.3 TESIS DE GRADOS SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### INVESTIGACIONES REALIZADAS

Tagle y Vasquez (2003, *Auditoria Administrativa aplicada a una Pequeña Empresa tipo Industrial*, Universidad popular Autónoma, México)

Como marco de referencia utilizamos la tesis de grado “Auditoria administrativa Aplicada a Una pequeña empresa Industria – Mi Viejo Café La Noria”, cuyo objetivo era determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos, desempeño de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control, incluyendo la toma de decisiones.

Mi Viejo Café la Noria, es una empresa dedicada a la venta de los productos derivados del café, constituida en el año de 1975 y hace parte del grupo empresarial Café Plaza.

Mediante la práctica de la auditoria administrativa en la empresa “Mi Viejo café la Noria”, que se desarrolló mediante la revisión analítica sus diferentes procesos, la implementación de cuestionarios y entrevistas a los directivos y empleados de la misma se pudieron evidenciar las siguiente problemáticas y se plantearon las soluciones:

1. **Problema:** Capacitación del personal con respecto a sus objetivos de puesto y de trabajo. **Propuesta:** La responsabilidad de la empresa se enfocará a reafirmar los objetivos de trabajo y de su puesto para establecer una cultura de productividad total a

partir de la cual el personal se comprometerá a modificar evolutivamente su forma de actuar en términos de calidad y productividad dentro de la empresa

2. **Problema:** carga excesiva de trabajo. **Propuesta:** Hacer dentro del programa de inducción referencia a las descripciones de cada puesto especificando actividades y responsabilidades que representen dentro de la empresa. Estos les ayudará a crear un ambiente propicio para la actividad humana y así poder lograr los objetivos de cada uno
3. **Problema:** falta de Motivación en base de incentivos. **Propuesta:** crear un plan de incentivos en base a la productividad y la calidad del servicio tomado en cuenta, el reconocimiento del mejor empleado al final de cada mes
4. **Problema:** Comunicación con el personal del segundo turno. **Propuesta:** El propósito de la comunicación en la empresa será la de influir la acción hacia el bienestar de la misma, es esencial para el funcionamiento interno, ya que por medio de esta se logra el establecimiento de metas, se crean u se desarrollan planes, además de establecer una comunicación, también se elegirá el tipo de comunicación de acuerdo al tipo de empresa. La comunicación ayudará a identificar qué es lo que requerimos y donde lo podemos recibir, ya que una buen comunicación lograra desarrollar un buen ambiente de trabajo para evitar posibles fricciones
5. **Problema:** Rotación de Personal propuesta: Revisar las cargas de trabajo de los empleados ya que pueden ser excesivas y llevan a un desgaste física y poco remunerado

por lo que también es conveniente revisar los salarios de la competencia, ya que pueden ser un factor de la salida constante de los empleados.

En la tesis de grado consultada se presentó como conclusiones: Que la auditoría administrativa aplicada a la empresa “Mi Viejo café”, nos pudimos percatar que a pesar de que es una empresa rentable, existen deficiencias dentro de una comunicación y rotación de personal, que pueden entorpecer sus objetivos ya establecidos. Una vez detectados estos problemas a través de los cuestionarios aplicados al dueño y a los trabajadores, la empresa podrá tomar en cuenta las propuestas de solución que le ayudará a su crecimiento y desarrollo al éxito.

## 2. DIAGNOSTICO

En la actualidad Delipostres enfrenta una serie de situaciones complejas relacionados con: la falta de comunicación entre las líneas de mando, falta efectiva en los lineamientos de trabajo en equipo, limitación en la toma de decisiones por parte de los empleados del proceso operativo, entre los que más se destacan; fue esto lo que motivó la realización una auditoría a esta empresa, para conocer la causa que propicia estas situaciones.

Delipostres S.A.S es una pastelería que se ha venido consolidando en la ciudad de Cartagena logrando un importante reconocimiento por la calidad y variedad de sus productos tales como tortas, bizcochos y postres para todo tipo de ocasión.

Un proyecto que comenzó utilizando áreas de su casa, hoy día consta de un local principal para la producción y distribución a los 13 locales que tiene en Cartagena, debido a la gran demanda que tienen sus producto en el mercado, pero este crecimiento ha contribuido a la problemática que presenta actualmente esta empresa

DELIPOSTRES S.A.S no se han realizado a la fecha auditoria evaluativas de la administración y sus áreas funcionales.

La estrategia que se va a desarrollar para la proyección de este trabajo se fundamentará por medio de la observación personal y un profundo análisis de la información obtenida. Al mismo tiempo se tiene como propósito entrar en contacto con los equipos de trabajo

de Delipostres y crear un nexo de confianza entre las partes con el objeto de obtener de todos ellos su colaboración para poder cumplir con los objetivos establecidos

## **2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué aportes genera la auditoria administrativa en Delipostres para la planeación estratégica, toma de decisiones y el mejoramiento continuo?

## **2.2. JUSTIFICACION**

El tema escogido, nos vincula un poco más con las estrategias organizacionales estudiadas en clase, además de permitirnos conocer e incursionar en un futuro no muy lejano en decisiones gerenciales de planeación y estrategia. Las auditorias son una de las herramientas que utilizan los empresarios para controlar que las diferentes actividades de la empresa se esté ejecutando acorde a lo planeado.

La gerencia de delipostre ha presentado dificultades administrativas con respecto la toma de decisiones, debido al crecimiento sin planificación que han tenido en los últimos años, como consecuencia de la alta demanda de sus productos, y de la evolución del mercado. Por esta razón se hace indispensable llevar a cabo una auditoria administrativa con el fin detectar y superar las deficiencias administrativas existentes, evaluando la manera en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización y su efectividad en la planeación, organización,

integración, dirección y control, con el propósito final de presentar recomendaciones que permitan subsanar sus deficiencias administrativas.

Para desarrollar el presente trabajo de grado contamos con los siguientes recursos:

- Recursos financieros: necesarios para el transporte y alimentación.
- Recursos materiales: Computadora, impresora, papelería, útiles de oficina.
- Recurso humano: Empleados, directivos, investigador, asesor catedrático.

### **2.3. DELIMITACIÓN**

#### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La ciudad de Cartagena de Indias, Capital del Departamento de Bolívar, Colombia., en la empresa Delipostres S.A.S. sede principal.

#### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La presente investigación tendrá lugar durante los meses de junio y septiembre de 2012.

### **2.4 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar las actuaciones de Delipostres S.A.S. por medio de una auditoria administrativa que nos permita determinar el impacto, los beneficios y resultados al interior de la empresa

## **2.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Obtener un conocimiento general de la empresa y un amplio conocimiento del área administrativa y ventas.
- Realizar un análisis y diagnóstico de la empresa que permita identificar las debilidades y fortalezas de las áreas administrativa y ventas.
- Presentar propuestas de mejora a la empresa y permita manejar los recursos de manera eficaz y eficiente.

## **2.6 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una investigación de tipo descriptiva, porque pretendió llegar a conocer cuáles eran los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar una auditoría, los beneficios reales recibidos y la percepción de los clientes internos respecto a ella.

El método utilizado en esta investigación fue el Método sistémico que estaba dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos.

El desarrollo de la parte práctica, requirió de la colaboración y apoyo del personal que conforma “DELIPOSTRES S.A.S” y a la vez exigió lógica e iniciativa de la Auditora-

Investigadora. Es por ello que para la realización del trabajo de campo, me basé en las técnicas y procedimientos que a continuación detallo:

- Visita a directores de la Empresa
- Recorrido por las instalaciones y visita al personal de planta
- Entrevistas
- Revisión de documentos (reglamento, manual de funciones, estados financieros)
- Preparación de Programas de Auditoría
- Aplicación de Cuestionarios
- Revisión, discusión y clasificación de los problemas detectados
- Elaboración y presentación del Informe de Auditoría

## Cronograma de actividades

Tabla 1 Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración de la autora

### 3.1 FASE DE INSTRUMENTACIÓN

Para esta Fase se hizo necesario escoger e implementar las técnicas de recolección que se han presupuestado como las más viables de acuerdo con el entorno de la auditoría, la selección de medidas que se usaron, la administración de los papeles de trabajo y la obtención de evidencia.

#### 3.1.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

En el estudio administrativo se utilizaron algunas herramientas que auxiliaron a la obtención, análisis y evaluación de la recopilación de datos e información.

- Revisión documental: Mediante este proceso obtuvimos información de los manuales de procedimientos establecidos, estructura organizacional, estatutos, estados financieros de Delipostres.
  
- Entrevistas: Se realizaron con el gerente general de Delipostres, para obtener información general y así saber de las perspectivas de futuro de la empresa.
  
- Cuestionario: se aplicó al personal que manejan los procesos claves para poder obtener información y desarrollar un diagnóstico pertinente.

- Observación: Con este método se pusieron en consideración varias formas de apreciación, ya que se valoró al personal y sus acciones en diferentes situaciones.

		Fecha:	Periodo Jun-Sept
		Núm. de hoja:	1
		Función:	Administrar al personal
Documento	Resultados del análisis	Propuesta	
Manual de funciones y procedimientos	Al comparar la información recibida con las apreciaciones de la gerencia, se pudo observar que no existen cambios significativos, debido a que su estructura organizacional no se ha actualizado a pesar que Delipostres	Se recomienda actualizar los análisis de puestos, rediseñar sus políticas, sus procedimientos y procesos.	
Observaciones: Manuales desactualizados			

		Fecha:	Periodo Jun- Sept
		Núm. de hoja:	2
		Función:	Administrar al personal
Documento	Resultados del análisis	Propuesta	
Estructura Organizacional	<p>La estructura actual de la empresa no corresponde con un diseño ideal sobre su estructura organizacional, ya que no está formalmente establecida ni por puestos, funciones o secciones.</p> <p>Así mismo, solo cuenta con el área de Gerencia General, Gerente de Ventas y Gerente Contable Administrativo.</p>	<p>Se recomienda establecer una nueva estructura que contenga el nivel de cargos, responsabilidades, jerarquía, interacción con otros cargos, y las secciones con los que cuenta la empresa, a fin de converger y mejorar sustancialmente su estructura organizacional y que sea entendida por todo el personal de Delipostres, al mismo tiempo puedan conocer los niveles de autoridad y el cómo se encuentra estructurada la empresa.</p>	
<p>Observaciones: Estructura organizacional no está acorde a las realidades actuales y futuras de Delipostres.</p>			

Tabla 3. Plantilla para el análisis de documentos N° 2. Fuente: Elaboración de la autora

		Fecha:	Periodo Jun-Sept
		Núm. de	3
		Función:	Administrar al personal
Documento	Resultados del análisis	Propuesta	

	<p>La apreciación de cada elemento y factor analizado permite obtener conclusiones cualitativas, pero sin un sustento válido.</p> <p>Dentro de este informe se destacan, a manera de referencia, que indicadores fueron tenidos en cuenta en la fase de evaluación.</p>	<p>Implementar una indagación sustentada mediante instrumentos de medición y entrevistas que recopilen información suficiente para poder realizar el informe de auditoría administrativa enfocado directamente a evaluar el problema actual que vive el negocio.</p> <p>Con esto se podrán hacer recomendaciones que le permitan a la empresa obtener una mayor calificación.</p>
<p>Observaciones: Se toman todos los elementos evaluados y percibidos.</p>		

Tabla 4. Plantilla para el análisis de documentos N° 3. Fuente: Elaboración de la autora

		Plantilla para la detección y registro de hallazgos y evidencias		Fecha:	Periodo: jun-sept
				Núm. de hoja:	4
Núm.	Hallazgo	Evidencias	Aspectos Sólidos	Aspectos para mejorar	
1	Ausencia de conocimiento respecto al planeamiento estratégico y su filosofía	Cuestionarios  Direccionados a los empleados.	Los empleados aseguran que existe un planeamiento estratégico , pero al preguntarles cuál es, un alto porcentaje no	Socializar entre todos los empleados el Plan Estratégico de la empresa, mediante charlas, y publicación de esta en el área de trabajo.	
2	Desmotivación en los mandos intermedios	Entrevistas  a los empleados	Al comentar con los empleados acerca de la motivación mencionaron que no cuentan con un programa de	Implementar un Programa de Motivación integral que tenga como objetivo el desempeño de los empleados.	
3	Falta de independencia de los mandos medios	No existe niveles de empoderamiento	Saben las funciones,	Definir el tipo de documento y socializarlos con los empleados que deban usarlos o tengan algún vínculo con ese proceso.	

4	Ausencia de manuales de funciones y de funciones actualizados	Entrevista con el Gerente	Se evidenció la carencia de documentación administrativa y	Complementar el manual de organización y elaborar manuales relativos a las políticas, a los
5	No hay indicadores para el control de procesos o desempeños. Hay varios	Entrevistas con los empleados	Los empleados expresaron que su jefe es el Gerente de Ventas, pero algunas veces su jefe	Definir de manera adecuada las líneas de mando y de control definiendo las jerarquías
7	Carencia de una política de Sueldos y Salarios.	Entrevistas con los Empleados.	Los empleados no comprenden los Salarios entre las diversas áreas,	Establecer una técnica de evaluación de cargos (escala salarial) para determinar el salario que corresponde a cada área. Así también determinar una correcta evaluación

8	Ausencia de programas de Capacitación efectivos, pertinentes y continuos	Entrevistas con los empleados	No se le da gran relevancia al desempeño del personal, y no hay actualización de técnicas y conocimientos.	Establecer un programa de entrenamiento y Capacitación para el personal de la empresa. De esta forma se pretende mejorar los procedimientos a seguir, así como desarrollar las habilidades del personal operativo y administrativo. Establecer evaluaciones de desempeño a sus <del>trabajadores con el fin de identificar los</del>
9	Fallas en la comunicación	Observación directa y entrevistas con los	No existen buenos canales de Comunicación entre el personal y los directivos de la empresa.	Establecer canales de distribución eficientes para mejorar las relaciones laborales. Definir lineamientos o políticas en la comunicación interna y en la clasificación y

Tabla 5. Planilla para la detección y registro de hallazgos y evidencias. Fuente: Elaboración de la autora

### 3.4 MEDICION

Con relación a la información revisada se percibió que el proceso administrativo en Delipostres muestra algunas oportunidades para su eficaz crecimiento. Más específicamente en la fase de organización, por lo cual esta auditoría se concentró en la mencionada área.

### 3.5 FASE DE EXAMEN

#### Etapas de exanimación

Las etapas de exanimación de la eficiencia son:

1. Ponderación de roles y funciones.
2. Determinación de factores o categorías por examinar.
3. Determinación de niveles.
4. Asignación de valoraciones a los factores que se examinan.
5. Cualificación Final.

Fases	Factor
Planeación	Filosofía empresarial
Organización	Manuales de organización  Estructura orgánica y funcional Toma de decisiones Participación
Dirección	Delegación
Control	Procedimientos administrativos  Manual de operación Satisfacción de clientes

Tabla 6. Fases de valoración de la eficiencia. Fuente: Elaboración de la autora

Para las Fases I, III y IV:

Valoración	Puntuación	
1	0	Ausencia
2	De 5 a 15	Deficiente
3	De 16 a 30	Regular
4	De 31 a 45	Bueno
5	De 46 a 60	Excelente

Tabla 7. Evaluación y puntuación de los elementos I, III y IV. Fuente: Elaboración de la autora

Para la Fase II:

Valoración	Puntuación	Evaluación
1	0	Ausencia
2	De 5 a 20	Deficiente
3	De 21 a 40	Regular
4	De 41 a 60	Bueno
5	De 61 a 80	Excelente

Tabla 8. Evaluación y puntuación del elemento II. Fuente: Elaboración de la autora

Tabla de puntuación:

Valoraciones					
5	4	3	2	1	Indicadores y Sub Indicadores
					<b>PLANEACIÓN</b>
	15				Planes de trabajo
	15				Objetivos
	15				Políticas
	45				<b>Total</b>
Total: 45 Bueno					
5	4	3	2	1	<b>ORGANIZACIÓN</b>
			5		Estructura orgánica y funcional
			5		Toma de decisiones
			5		Participación
			5		Manuales de organización
			20		<b>Total</b>
Total: 20 Deficiente					
5	4	3	2	1	<b>DIRECCIÓN</b>
		10			Delegación
		10			Supervisión
		10			Comunicación
		30			<b>Total</b>

Total: 30 Regular					
5	4	3	2	1	CONTROL
	15				Procedimientos administrativos
	15				Manual de operación
	15				Satisfacción de clientes
	45				TOTAL
Total: 45 Bueno					

Tabla 9. Valoración por Fases. Fuente: Elaboración de la autora

### 3.6 INTERPRETACION

La empresa cuenta planes de trabajo, objetivos y un reglamento de trabajo sin embargo, los empleados nos comentaron que si saben de la existencia de objetivos y planes de trabajo pero no conocen lo que en ellos documentos se maneja, si cumplen con el reglamento de trabajo.

En cuanto a la organización no tienen un organigrama completamente definido, la toma de decisiones se centraliza en los gerentes, los manuales de organización con los que cuenta la empresa actualmente aun no son de ellos, siguen utilizando los manuales de “La Hogaza”.

En la etapa de dirección la delegación es solo algunas áreas, la supervisión es parcial, la comunicación tiene algunas limitantes, ya que entre el departamento de ventas y el departamento de producción no hay una comunicación formal.

### 3.6.1 INFORMACIÓN FINANCIERA

Al solicitar los estados financieros del periodo en curso, encontramos que la información no está al día, presentando un atraso de tres (3) meses. La parte contable la maneja una empresa contratista, pero no se les esta exigiendo la entrega de los reportes, por lo tanto la toma de decisiones es mucho más difícil con respecto a lo financiero. Tampoco nos permite controlar por centro de costos los nuevos establecimientos.

Si bien el periodo contable es de un año, los estados financieros mensuales son una herramienta de gestión, que permite a los administradores ir monitoreando la situación financiera y el comportamiento de los ingresos y gastos.

Actualmente Delipostres S.A.S no realiza un análisis financiero a la información contable, simplemente se generan los estados financieros básicos, pero no se realiza una interpretación ni análisis de esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautar para señalar un derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

### **3.6.1.2 RAZONES FINANCIERAS**

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social (<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>)

**Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:**

1. Razones de liquidez
2. Razones de endeudamiento
3. Razones de [rentabilidad](#)
4. Razones de cobertura

### 3.6.1.2.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

**Capital neto de trabajo.** Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente.

**Índice de solvencia.** Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente).

**Prueba ácida.** Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})/\text{pasivo corriente}$ .

**Rotación de inventarios.** Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.

**Rotación de cartera.** Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.

**Rotación de cuentas por pagar.** Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar)

#### 3.6.1.2.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

**Razón de endeudamiento.** Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

**Razón pasivo capital.** Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

#### 3.6.1.2.3 RAZONES DE RENTABILIDAD

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

**Margen bruto de utilidad.** Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$ .

**Margen de utilidades operacionales.** Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

**Margen neto de utilidades.** Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

**Rotación de activos.** Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

### 3.6.1.5 RAZONES DE COBERTURA

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Entre los indicadores a utilizar tenemos:

**Cobertura total del pasivo.** Determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

**Razón de cobertura total.** Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo el arrendamiento.

Principales razones financiera de Delipostres S.A.S, para la construcción de estos se tomó los estados financieros con corte 31 de diciembre de 2011

**Capital Neto:** Activo corriente – pasivo corriente

$$\text{Capital Neto} = \$393,537,572 - \$744,835,857$$

$$\text{Capital Neto} = -358,298,285$$

**Índice de solvencia** = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{Índice de solvencia} = 393,537,572 / 744,835,857$$

$$\text{Índice de solvencia} = 0.53$$

**Prueba Acida** = (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente

$$\text{Prueba Acida} = (393,537,572 - 125,832.400) / 744,835.857$$

$$\text{Prueba Acida} = 0.36$$

De acuerdo con el resultado obtenido de estos tres (3) indicadores, podemos decir que, Delipostres S.A.S presenta dificultades para cubrir sus deudas a corto

plazo, lo cual implica una necesidad de aumentar el activo corriente. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo fijo o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

**Razón de Endeudamiento** = Pasivo Total / Activo Total

Razón de Endeudamiento = 925,659,191 / 1,151,323,193

Razón de Endeudamiento = 0.80

**Razón Pasivo Capital** = Pasivo a Largo Plazo / Capital contable

Razón Pasivo Capital = 180,823,334 / 225,664,002

Razón Pasivo Capital = 0.80

En estos dos indicadores su resultado se recomienda sea inferior o a lo sumo igual a 1, por encima de este valor aumentará el riesgo de la empresa. La fuente principal de financiación de la empresa deben ser los Fondos Propios. Ambos indicadores nos muestran que los activos de la empresa están respaldados en mayor proporción con recursos de la empresa

**Margen Bruto de Rentabilidad** = (Ventas – Costo de Ventas) / Ventas

Margen Bruto de Rentabilidad = (4,313,794,352 – 2,929,572,450) /

4,313,794,352

Margen Bruto de Rentabilidad = 0.32

Este indicador nos muestra las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

**Margen Operacional** = Utilidad Operacional / Ventas

Margen Operacional = 132,765,735 / 4,313,794,352

Margen operacional = 0.03

Este indicador es de gran importancia ya que muestra si el negocio es en sí mismo rentable o no independiente mente de la forma como se ha financiado y sin tener en cuenta otro tipo de ingresos diferentes a la actividad principal del negocio.

Este indicador para Delipostres es del 3%

### 3.7 ETAPA DE INFORMES

La Auditoría Administrativa realizada a la empresa Delipostres S.A.S. con el propósito de descubrir cuales aspectos de la empresa son objeto de mejora para poder proponer, a partir de lo evaluado, opciones de mejoras continuas para la organización.

El lapso durante el que fue desarrollado el presente trabajo fue de Junio a septiembre de 2.012, recopilando, durante ese periodo, datos suficientes e importantes a través de diversos instrumentos como lo fueron la entrevista y plantillas de *r e v i s i ó n* y *v a l o r a c i ó n* de documentos. Resulta relevante destacar que la información *r e c a b a d a* se procesó y se sometió a profundos análisis, incluyendo el de las tabulaciones.

Delipostres S.A.S es una pastelería que se ha venido consolidando en la ciudad de Cartagena logrando un importante reconocimiento por la calidad y variedad de sus productos tales como tortas, bizcochos y postres para todo tipo de ocasión. Fue constituida como empresa Limitada en el año 1985, donde su dueña original Doña Teresita de Vélez deleitaba a sus familiares y amigos con sus delicias, ante lo que todo mundo la animaba a que formalizara su negocio. Así lo hizo y comenzó utilizando áreas de su casa, donde hoy día funciona, en toda la casa, el área de producción y distribución a los 13 locales que tiene en Cartagena.

Su razón de ser actualmente es:

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos de repostería de alta calidad, utilizando los mejores insumos y técnicas de avanzada. Estudiosos en el tema de las tendencias para siempre ofrecer a nuestros clientes lo mejor y lo actual en materia de ponqués, postres y afines”. Tal y como reza en la página web. Su filosofía comercial: “CALIDAD A UN PRECIO RAZONABLE” y no poseen una visión de negocio proyectada en el futuro.

La valoración preliminar mostró, como común denominador y en primera instancia problemas y conflictos en el área de la comunicación. En segunda instancia tan importante como la anterior, la detección de limitaciones y problemas en la fase de Organización, dada la ausencia y carencia de manuales administrativos actualizados. La estructura orgánica está completamente definida pero no se ha ido actualizando en la medida que la empresa ha ido creciendo. Hay cargos nuevos, como lo es el Jefe de Producción y el Director Comercial que no aparecen en los manuales, por enumerar algunos de los detectados.

De acuerdo al instrumento de investigación aplicado a los empleados de Delipostres se pudo percibir lo siguiente:

Alrededor del 76% del personal entrevistado si conocen de la existencia de los manuales de funciones y de procedimientos y los objetivos organizacionales pero no conocen el contenido plasmado, lo que en ellos está escrito. Una gran recomendación, ante esta evidencia es la de reestructurar de los manuales en

cuestión y así proceder a actualizarlos de acuerdo a las realidades actuales de la empresa, y simultáneamente dar a conocer su contenido en todos los niveles jerárquicos.

Los objetivos de Delipostres están determinados por los de ventas y de producción, así fue manifestado por el 62% de las respuestas de los entrevistados. Se considera que deben ampliarse otros indicadores para poder determinar los objetivos por ejemplo participación en mercado, reducción de costos, nivel de competitividad, eficiencia en la producción, clima laboral, sentido de pertenencia, rentabilidad por productos, etc.

Uno de los más destacados obstáculos encontrados, por no decir que el principal, para buscar una óptima sincronización entre empleados es, tal y como se había enunciado en la evaluación inicial, es la limitación en la comunicación en todos los niveles. No funciona la comunicación escrita, un altísimo porcentaje de instrucciones son verbales no habiendo entonces responsables cuando se falla en lo programado. Ante esto se recomienda diseñar efectivos canales de comunicación que deben ser incluidos al elaborar los manuales de funciones y procedimientos. Se debe incluir la manera en cómo se dirimen las diferencias, propiciar el trabajo en equipo, definir por escritos las líneas de mando o jerarquías y apoyarse en profesionales externos para dinamizar la motivación de los empleados. Los empleados deben participar más en la planificación de procesos y ser tenidos en cuenta en las decisiones trascendentales que tome Delipostres.

Dentro de la información obtenida también se percibe aspectos del ambiente de trabajo dentro de la empresa es bueno, que los empleados están contento con sus labores pero no con los sueldos y por lo general se presentan conflictos en la realización de sus actividades afectando las relaciones interpersonales. Esto se comprueba con los porcentajes arrojados por el cuestionario aplicado que nos indica que el 48% de los empleados están a gusto, el 86% lo considera como un buen lugar de trabajo y el 80% que se presentan conflictos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda la implementación de indicadores que permitan medir y controlar los diferentes aspectos que se trataron.

1. Indicador de clima laboral, aplicar una encuesta mensual, evaluando los diferentes aspectos del ambiente laboral. Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, en mayor productividad y unos escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados. Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar. Si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.
2. Flexibilidad de la estructura organizacional para futuras ampliaciones. Que permita a los trabajadores se puedan adaptar fácilmente a las necesidades de sus

clientes, completando su trabajo de manera eficiente y agilizando la toma de decisiones cuando sea necesario

3. Evaluación por desempeño para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar mediante el establecimiento de planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

La evaluación por desempeño nos permitirá entre otros aspectos, definir programas de incentivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos, Promocionar a las personas a otros puestos, Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.

4. Plan anual de capacitación para mejorar el desempeño. Los administradores dispondrán que se elabore en forma anual un Cronograma de Capacitación de personal, que abarque cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc.; dictados por diferentes entidades o por especialistas en la. La adopción de esta política permitirá contar con elementos humanos adecuados, lo que redundará en beneficio de la empresa.

## CONCLUSIONES

La práctica de Auditoría Administrativa a Delipostres S.A.S, se pudo llevar a cabo y nos permitió apreciar la organización. Las técnicas y los resultados operativos con miras a un mejoramiento constante para el adecuado desarrollo de las rutinas y actividades cotidianas, por esta razón se la considera como una Auditoría Constructiva.

La auditoria administrativa aplicada a Delipostres s.a.s., nos pudimos percatar El Organigrama con el que cuenta actualmente la empresa muestra las deficiencias en la estructura organizacional, la cual no está acorde con las necesidades de la empresa; no tiene una visión de la empresa a largo plazo que permita orientar el rumbo o marcar el camino a seguir en el futuro, es decir, hacia donde quiere ir Delipostres o donde quiere estar en los próximos años; los canales de comunicación no están debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna y lo que puede entorpecer el cumplimiento de los objetivos ya establecidos. Una vez detectados estos problemas atreves de los cuestionarios aplicados a los empleados, las entrevistas con el dueño, la empresa podrá tomar en cuenta las recomendaciones para solucionar estos inconvenientes y poder tener mejoras continuas y seguir creciendo.

Una herramienta fundamental para toma de decisión y mejoramientos de procesos en la empresa, es tener la información contable al dia, por cuanto permite saber la realidad económica y financiera, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella, tener el conocimiento global la empresa, y de cómo funciona, permite el

empresario tomar mejores decisiones, anticiparse a situaciones difíciles, o poder prever grandes oportunidades que de otra manera no puede avizorar, y por consiguiente no podrá aprovechar.. Por eso se propuso colocar plazo de entrega los primero quince (15) días de cada mes, para poder hacer el análisis financiero que permita a los propietarios conocer la realidad económica de la empresa y tomar decisiones mas acertadas.

**BIBLIOGRAFIA**

CASHIN, J.A; NEUWERT, P.D. y LEVY J.F. “Enciclopedia de la Auditoría”.  
Barcelona, Grupo Editorial Océano, 1985 P.350

CHIAVENATO, Ildefonso. “Administración de Empresas”. (2da. ed.). Bogotá,  
Colombia, McGraw – Hill, 2.000

CONTINOLO, G. “El archivo en la organización moderna. Bilbao”: Ediciones  
Deusto, 1973. P.18

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y  
BAPTISTA LUCIO, PILAR., “Metodología de la investigación”, México: Mc Graw  
Hill. 1998

LEFCOVICH, Mauricio L., “Matriz de Control Interno”, Gestipolis.com –  
Noviembre/2011

LEÓN, L.M. 2003a. Auditoría Interna. Un enfoque sistémico y de mejora continúa.  
Gestipolis. com. Disponible en:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditerlefc.htm>

(Consulta: 28 de Octubre 2012).

LEÓN, L.M. 2003b. Matriz de Control Interno. Gestipolis.com. Disponible en:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/matcontitnt.htm>

(Consulta: 3 de agosto 2011).

MADARIAGA, J.M., “Nociones Prácticas de Auditoría”, Deusto, 1986

MEINGS, W.B. “Principios de Auditoría”, Tomo I. Sexta edición, 1977, p-316, 320.

POCH, Ramón, “Manual de control interno”, Gestión 2000, 1997

PUNGITORE, José Luis, “Sistemas Administrativos y Control Interno”

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia, Planeación, “Gestión y Metodología”, Editorial 3R Editores, séptima edición junio 2000. 180 págs. ISBN-13: 568-84-9081-114-1

SORIANO GUZMÁN, Genaro, “La auditoría interna en el proceso administrativo”, Editorial CENAPEC – 1992

SUÁREZ SUÁREZ, Andrés, “La moderna auditoría”, McGraw Hill, 1991

SKINNER Y ANDERSON, “Auditoría Analítica”, Editores Libreros, 1969

RUSENAS, Rubén Oscar, “Manual de Control Interno”, Editorial Cangallo, 1978

WILLIAM P LEONAR, “The Managerament Audit” Editorial Diana 1991

ENRIQUE BEJAMIN FRANKLIN, “Auditoria Administrativa- Gestion estrategica del cambio”, Editorial Pearson, 2006

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm>
- [http://www.asoc-ies.org/docs/manual\\_auditor.pdf](http://www.asoc-ies.org/docs/manual_auditor.pdf)
- [http://www.aci-erp.hn/doct/ayuda\\_memoria\\_oct2005.pdf](http://www.aci-erp.hn/doct/ayuda_memoria_oct2005.pdf)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm>

- <http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-personal.html>
- [http://www.shl.es/articulos/AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS\\_1.pdf](http://www.shl.es/articulos/AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS_1.pdf)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.htm>

**ANEXOS**

## ANEXO I.

### CUESTIONARIO GENERAL

1. ¿Está definida de manera clara y precisa la misión, visión y objetivos de la empresa?

- 1.-No están definidos ( )      2.-Están definidos Claramente ( )  
 3.-Están definidos pero no los conoce ( )      4.-Desconoce si están definidos ( )  
 5. No sabe ( )

2. ¿Cuáles son los parámetros para medir el cumplimiento de los objetivos?

- 1.- Por estadística de producción ( )      2.-Por presupuesto de producción ( )  
 3.-Por Utilidades ( )      4.-Otra. \_\_\_\_\_  
 5.- No Sabe ( )

3. Desde su perspectiva, ¿Cuál es el principal obstáculo para una coordinación adecuada?

- 1.-Falta de comunicación ( )      2.-Falta de apoyo por el responsable de la empresa ( )  
 3.-Falta de personal y ausencia de empleados ( )  
 4.- Se desconocen las actividades desarrolladas en la empresa ( )  
 5.-Otros, especifique. \_\_\_\_\_

4. ¿Se encuentran definidas las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa?

- 1.-No está definido ( )      2.-Está definido Claramente ( )  
 3.-Está definido pero no la conoce ( )      4.-Desconoce si está definido ( )  
 5. No sabe ( )

5. ¿Cómo se siente en su puesto y con su sueldo?

- 1.-Muy satisfecho ( )    2.-Satisfecho ( )    3.-Poco satisfecho ( )  
 4.-Insatisfecho ( )    5.-No opina ( )

6. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

- 1.- Malo ( )    2.- Regular ( )    3.-Bueno ( )    4.-Excelente ( )    5.-No opina ( )

7. ¿Se presentan conflictos en el desarrollo de las actividades?

- 1.-Frecuentemente ( )    2.-Esporádicamente ( )    3.-Diariamente ( )  
 4.-Semanalmente ( )    5.-Nunca ( )

8. Marque el problema más importante que tiene la empresa.

- 1-Desorganización de la empresa ( )  
 2.-Problemas de comunicación ( )  
 3.-Problemas de motivación ( )  
 4.-Mal trato del personal ( )  
 5.- Otra, especifique \_\_\_\_\_

## ANEXO II

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE  
DELIPOSTRES S.A.S

Éste cuestionario tiene como objetivo, obtener información general de la empresa. La información será confidencial y permitirá conocer la situación que prevalece en esta.

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en el puesto?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Qué otros puestos ha desempeñado en la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Cuántos años tiene trabajando para la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Ha desempeñado funciones similares en otras empresas?

6. ¿Cuántas personas trabajan para la empresa?

7. Marque alguna de las oportunidades más relevantes con las que cuenta la empresa.

- 1.- Crecimiento ( ) 2.- Nuevos productos ( ) 3.- Apoyos financieros ( )  
4.- Trabajo en equipo ( ) 5.- Otras. \_\_\_\_\_

8. Mencione algunas de las amenazas más relevantes de la empresa.

- 1.- Cambios de clima ( ) 2.- Problemas entre el personal ( )  
3.- Presentación de los productos ( ) 4.- Falta de atención a clientes ( )  
5.-Otras \_\_\_\_\_

9. ¿Qué fortalezas existen en la empresa?

- 1.- Experiencia del director ( ) 2.- Excesiva supervisión ( )  
3.- Estabilidad en ventas ( ) 4.- Ubicación de la empresa ( )  
5.- Otras \_\_\_\_\_

10. ¿Qué debilidades existen en la empresa?

- 1.- Falta de organización ( )    2.- Problemas de comunicación ( )  
3.- Bajo desempeño ( )    4.- preferencia por algunos empleados ( )  
5.- No sabe ( )

11. ¿Está definida de manera clara y precisa la misión de la empresa?

- 1.-No está definida ( )    2.-Está definida Claramente ( )  
3.-Está definida pero no la conoce ( )    4.-Desconoce si está definida ( )  
5. No sabe ( )

12. ¿Está definida de manera clara y precisa la visión de la empresa?

- 1.-No está definida ( )    2.-Está definida claramente ( )  
3.-Está definida pero no la conoce ( )    4.-Desconoce si está definida ( )  
5. No sabe ( )

13. ¿Está definido claramente el objetivo de la empresa?

- 1.-No está definido ( )    2.-Está definido claramente ( )  
3.-Está definido pero no la conoce ( )    4.-Desconoce si está definido ( )  
5. No sabe ( )

14. ¿Está definida claramente la meta de la empresa?

- 1.-No está definida ( ) 2.-Está definida claramente ( )  
3.-Está definida pero no la conoce ( ) 4.-Desconoce si está definida ( )  
5. No sabe ( )

15. ¿Existe congruencia entre la misión y los objetivos establecidos?

- 1.-Insuficientemente ( ) 2.-Medianamente ( )  
3.-En parte muy pequeña ( ) 4.-Considerablemente ( )  
5.-No sabe ( )

16. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de dichos objetivos?

- 1.- Menos del 25% ( ) 2.- Del 25% al 49% ( ) 3.- Del 50% al 74% ( )  
4.- Del 75% al 100% ( ) 5.- Más del 100% ( )

17. ¿Cuáles son los parámetros para medir el cumplimiento de los objetivos?

- 1.-Por estadística de ventas ( ) 2.-Por Volumen de ventas ( )  
3.-Por presupuesto de ventas ( ) 4.-Por Utilidades ( )  
5.-No Sabe ( )

18. ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización?

- 1.- Permanentes ( ) 2.- Únicos ( ) 3.- Contingentes ( )  
4.- Para administrar la crisis ( ) 5.- Otros ( )

19. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la empresa?

- 1.- Los dueños ( ) 2.- Gerente General ( ) 3.-Gerente de Ventas ( )  
 4.- Administradores de Tienda ( ) 5.-Otro u otros, especifique:

\_\_\_\_\_

20. ¿El proceso formal para formular los planes considera etapas tales como:

- 1.- Análisis funcional? ( ) 2.- Metas y planes alternativos? ( )  
 3.- Evaluación de metas y planes? ( ) 4.- Selección de metas y planes? ( )  
 5.- Implementación? ( ) 6.- Monitoreo y control? ( )

21. ¿Existe una planeación vinculada con la estrategia:

- 1.- Corporativa? ( ) 2.- Funcional? ( ) 3.- De negocio? ( ) 4.- Global? ( )

22. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

- 1.- Corto plazo ( ) 2.- Mediano plazo ( ) 3.- Largo plazo ( )

23. ¿Cómo se encuentra dividida la empresa estructuralmente?

- 1.-Por Gerencias ( ) 2.-Por Áreas ( ) 3.-Por Departamentos ( )  
 4.-Por funciones ( ) 5.-Por procesos Centrales ( )

24. ¿En quién recae la toma de decisiones en la empresa?

1. Los dueños ( )      2.-Por el Gerente de Ventas ( )  
 3.- Por el Administrador de Tienda ( )      4.-Toma de decisiones por  
 gerentes y trabajadores ( )

25. ¿Ha habido cambios en la estructura de la empresa a través de su historia?

1. No ha cambiado ( )      2.-Escasamente ( )      3.-Parcialmente ( )  
 4.-Considerablemente ( )      5.-No sabe ( )

26. ¿Cuáles de esos cambios han sido planificados?

- 1.-No opina ( )      2.-Ninguno ( )      3.-Algunos ( )      4.-Todos ( )  
 5.-No sabe ( )

27. ¿La estructura actual permite cumplir con el objetivo de la empresa?

1. Insuficientemente ( )      2.-Escasamente ( )      3.-Parcialmente ( )  
 4-Ampliamente ( )      5-No sabe ( )

28. ¿Las funciones que realiza han sufrido alguna modificación en el transcurso del tiempo?

- 1.- Ninguno ( )      2.-Escasamente ( )      3.-Parcialmente ( )  
 4.-Considerablemente

29. Marque las principales dificultades que enfrenta en el desarrollo de sus funciones.

- 1.- Cambios de precios en materia prima
- 2.- Mantenimiento Correctivo en maquinaria
- 3.- Falta de personal y poco apoyo por parte de los otros empleados
- 4.- Reglas Gubernamentales
- 5.-Otros, especifique. \_\_\_\_\_

30. Desde su perspectiva, ¿Cuál es el principal obstáculo para una coordinación adecuada?

- 1.-Falta de comunicación
- 2.-Falta de apoyo por el responsable de la empresa
- 3.-Falta de personal y ausencia de empleados
- 4.- Se desconocen las actividades desarrolladas en la empresa
- 5.-Otros, especifique. \_\_\_\_\_

31. ¿Se encuentran definidas las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa?

- 1.-No está definido  2.-Está definido Claramente
- 3.-Está definido pero no la conoce  4.-Desconoce si está definido
- 5. No sabe

32. ¿Cómo se toman las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo?

- 1.- Los dueños ( )      2.- Por el Gerente General ( )  
3.- Por usted ( )      4.- Por el Gerente de Tienda ( )  
5.- Toma de decisiones por gerentes y trabajadores ( )

33. ¿Existe un proceso de toma de decisiones?

- 1.- Sí ( )  
2.- No ( )

Describalo: \_\_\_\_\_

34. ¿En quién recae la toma de decisiones estratégicas?

- 1.- Los dueños ( )      2.- En el Gerente General ( )  
3.- En el Gerente de Ventas ( )      4.- En el Administrador de Tienda ( )  
5.- Toma de decisiones por gerentes y trabajadores ( )

35. ¿Considera contar con autoridad necesaria para tomar decisiones que permitan lograr el cumplimiento de las funciones?

1. No cuenta con autoridad ( )      2.- Insuficientemente ( )  
3.- Parcialmente ( )      4.- Considerablemente ( )  
5.- No sabe ( )

36. ¿El grado de autoridad delegada corresponde a la responsabilidad adquirida en su puesto?

- 1.-No corresponde ( ) 2.- Insuficientemente ( ) 3.-Parcialmente ( )  
4.-Considerablemente ( ) 5.-No sabe ( )

37 ¿El personal operativo toma decisiones con base a las funciones que desarrolla?

1. Ninguna ( ) 2.- Insuficientemente ( ) 3.-Parcialmente ( )  
4.-Considerablemente

38. ¿Cómo se evalúa el desempeño del área?

39. ¿Qué sucede cuando comete errores en el desempeño de su trabajo?

- 1.- Reconsideración a través del análisis y comenta con el Gerente General ( )  
2.- Castigo dependiendo del error ( )  
3.- Una llamada de atención ( )  
4.- Nada ( ) 5.-Otra, especifique\_\_\_\_\_

40. ¿Se presentan conflictos en el desarrollo de las actividades?

- 1.-Frecuentemente ( ) 2.-Esporádicamente ( ) 3.-Diariamente ( )  
4.-Semanalmente ( ) 5.-Nunca ( )

41. ¿Existe algún sistema que permite efectuar de manera eficiente la evaluación del desempeño del personal y de la empresa?

1. Estadística de ventas (      )      2.-Control de gastos y costos (   )  
 3.-Control de caja                      (   )      4.-Control de asistencia                      (   )  
 5.- Otra, especifique \_\_\_\_\_

42. ¿En quien recae la responsabilidad de la función de Recursos Humanos?

43. ¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal?

44. ¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos?

- 1.- Mediante la evaluación de los recursos actuales    (   )  
 2.- Mediante la evaluación de las necesidades futuras    (   )  
 3.-Mediante el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras ( )  
 4.- Mediante la proyección de la demanda de productos y servicios ( )

45. ¿Existe rotación de personal?

- 1.-Frecuentemente (   )      2.- Mensualmente (   )      3.- Semestralmente (   )  
 4.- Anualmente                      (   )      5.-Nunca                      (   )

46. ¿Por qué concepto recibe incentivos?

1.-No recibo incentivos ( ) 2.- Por asistencia y puntualidad ( )

3.- Por antigüedad ( ) 4.-Por desempeño ( )

5.-Otros, especifique. \_\_\_\_\_

47. ¿Cómo aprecia el funcionamiento del sistema de incentivos?

1.-Poco adecuado ( ) 2.-Adecuado ( ) 3.-Muy adecuado ( )

4.-Excelente ( ) 5.- No cuenta con incentivos ( )

48. ¿Cómo considera el programa motivacional en la empresa?

1.-Poco adecuado ( ) 2.-Adecuado ( ) 3.-Muy adecuado ( )

4.-Excelente ( )

49. Marque el problema más importante que tiene la empresa.

1.-Problema de planeación y de organización ( )

2.-Problemas de comunicación ( )

3.-Problemas de motivación ( )

4.-Mal trato del personal ( )

5.- Otra, especifique \_\_\_\_\_

50. ¿Cómo se atienden problemas tales como:

1.- Presión del trabajo ( )

2.- Discriminación ( )

3.- Acoso sexual ( )

4.- Otros ( )

51. ¿Cómo se siente en su puesto?

1.- Insatisfecho ( ) 2.- Poco satisfecho ( ) 3.- Satisfecho ( )

4.- Muy satisfecho ( ) 5.- No opina ( )

52. ¿Cómo se siente con su sueldo en relación a su puesto?

1.- Insatisfecho ( ) 2.- Poco satisfecho ( ) 3.- Satisfecho ( )

4.- Muy satisfecho ( ) 5.- No opina ( )

53. ¿Cuál es su opinión de la empresa?

1.- Mala ( ) 2.- Regular ( ) 3.- Buena ( ) 4.- Muy Buena ( ) 5.- Excelente ( )

54. ¿Cómo se siente en la empresa?

1.- Insatisfecho ( ) 2.- Poco satisfecho ( ) 3.- Satisfecho ( )

4.- Muy satisfecho ( ) 5.- No opina ( )

55. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

1.- Malo ( ) 2.- Regular ( ) 3.-Bueno ( ) 4.-Excelente ( ) 5.-No opina ( )

56. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

1.- Interno ( )

2.- Externo ( )

3.- Electrónico ( )

57. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la empresa?

1.- Contacto personal ( )

2.- Agencias de empleo ( )

3.- Bolsas de trabajo ( )

4.- Registros internos ( )

5.- Periódicos, revistas e Internet ( )

58. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?

59. ¿Se lleva a cabo un examen a los aspirantes sobre:

1.- Conocimientos generales ( )

2.- Conocimientos requeridos para el puesto ( )

3.- Habilidades y destrezas ( )

4.- Otros ( )

60. La participación en las decisiones de su área o departamento es:

- 1.-No participa ( )    2.-Esporádica ( )    3.-Algunas veces ( )  
4.-Frecuentemente ( )    5.-Siempre ( )

61. Su participación con el grupo de compañeros de la empresa para realizar actividades deportivas, culturales o sociales, es:

- 1.-No participa ( )    2.-Esporádica ( )    3.-Algunas veces ( )  
4.- Frecuentemente ( )    5.- Siempre ( )

62. ¿Cómo sientes la seguridad laboral en el futuro de la empresa?

- 1.- Mala ( )    2.- Regular ( )    3.- Buena ( )  
4.- Excelente ( )    5.-No existe ( )

63. ¿Cómo considera los mecanismos de promoción que permiten el desarrollo individual de los trabajadores?

- 1.- Malos ( )    2.-Regulares ( )    3.- Buenos ( )  
4.- Excelentes ( )    5.-No existen ( )

64. ¿Son aceptadas sus opiniones para mejorar el funcionamiento de la empresa?

- 1.- Nunca ( )    2.-Esporádicamente ( )    3.- Algunas veces ( )

4.-Frecuentemente ( )      5.-Siempre ( )

65. Marque alguna sugerencia para mejorar su trabajo o su empresa:

1.-Mayor comunicación y motivación ( )

2.-Mejorar la calidad de los productos ( )

3.-Mejorar la atención a clientes ( )

4.-Capacitación al personal ( )

5.-Otros, especifique. \_\_\_\_\_

66. ¿Cómo asigna la empresa metas de ventas?

1.-No sabe ( )      2.-Semanalmente ( )      3.-Quincenalmente ( )

4.-Mensualmente ( )      5.-No asigna ( )

67. ¿A quién le asigna la meta la empresa?

1.-A cada vendedor ( )      2.-A la Sucursal ( )      3.-A ambos ( )

4.- Al Gerente de Sucursal ( )      5.- Al Gerente General ( )

68. Si la meta se le asigna a cada sucursal o ambos, ¿Cómo se distribuye la meta entre los vendedores?

1.-Por Antigüedad ( )      2.-Por Experiencia ( )

3.-Por número de vendedores ( )      4.-A todo el personal ( )

5.-No asigna meta ( )

69. ¿En qué porcentaje se cumplen regularmente las metas asignadas?

- 1.-Menos del 25% ( ) 2.-Del 25% al 49% ( ) 3.-Del 50% al 74% ( )  
4.- Del 75% al 100% ( ) 5.-Más del 100% ( )

70. Marque algunos aspectos que le faciliten lograr las metas establecidas.

- 1.-Tomar en cuenta la participación de los empleados ( )  
2.-Cursos de capacitación sobre comunicación, motivación, liderazgo ( )  
3.-Buena atención a clientes ( )  
4.-Respetar horarios de trabajo y mejoramiento de salarios ( )  
5.-Otros, especifique \_\_\_\_\_

71. Marque algunos aspectos que le impiden lograr las metas establecidas.

- 1.-Comunicación inadecuada ( )  
2.-Salarios no adecuados ( )  
3.-Falta de promociones ( )  
4.-Poco surtido y calidad de los productos ( )  
5.-Otro, especifique: \_\_\_\_\_

72. ¿Qué sugiere usted para cubrir con la meta establecida?

- 1.-Motivación a empleados ( )  
2.-Mejorar la comunicación jefe subordinado ( )

3.-Mayor variedad de pan y pasteles ( )

4.-Mayor esfuerzo en la producción y presentación de productos ( )

5.-Otros: \_\_\_\_\_