

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**Auditoría operativa como instrumento de gestión en los procesos de ventas,  
créditos y cobranzas de la Empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. de**

**Chiclayo – 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**Walter Diego Rios Puemape**

**ASESOR**

**Flor de Maria Beltran Portilla**

**<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>**

**Chiclayo, 2025**

**Auditoría operativa como instrumento de gestión en los procesos de  
ventas, créditos y cobranzas de la Empresa Servicios Generales y  
Vigilancia S.R.L. de Chiclayo – 2022**

PRESENTADA POR  
**Walter Diego Rios Puemape**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR

Jorge Alberto Garces Angulo  
PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Díaz  
SECRETARIO

Flor De Maria Beltran Portilla  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mis queridos padres. A Dios, por acompañarme en cada etapa de este camino, brindándome protección y otorgándome la fuerza para perseverar. A mis amados padres, quienes a lo largo de vida han velado por mi bienestar y formación, apoyándome en todo momento, confiando plenamente en mi habilidad e inteligencia ante cada desafío que se presentaran, sin titubear en ningún momento.

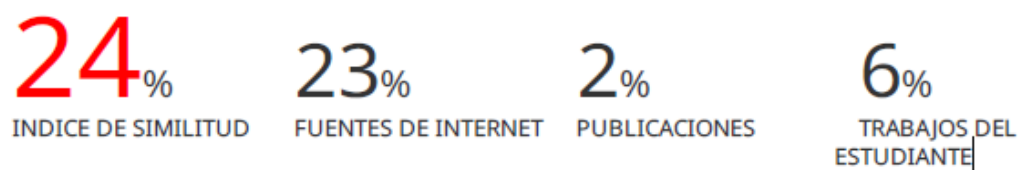
## **Agradecimientos**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad. Especial agradecimiento a nuestra Asesora, la Mgtr. Beltrán Portilla, Flor De María por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto.

## Turnitin

### AUDITORIA OPERATIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE VENTAS, CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA SERVICIOS GENERALES Y VIGILANCIA S.R.L. DE CHICLAYO – 2022

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ulasamericas.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>8</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>9</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>28</b>
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>30</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>50</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>51</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b> .....	<b>52</b>
<b>VIII. ANEXOS</b> .....	<b>58</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>34</b>

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> .....	<b>31</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>37</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>38</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>45</b>

## Resumen

La presente investigación se basó en una situación problemática identificada en la empresa de seguridad privada Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. (Segevisa) de Chiclayo, la cual evidenció deficiencias operativas dentro del área de ventas y cobranza de dicha organización.

**Objetivo** Este estudio se centró en determinar cómo se desarrollaba la auditoría operativa en el área mencionada. **Método:** Por ello, se llevó a cabo una investigación descriptiva y no experimental, en la cual se aplicó como instrumento una entrevista conformada por 15 ítems, dirigida a 7 colaboradores, garantizando la confidencialidad de la información obtenida. El instrumento empleado para la recolección de datos fue la ficha de entrevista, y se consideró además el análisis teórico de la variable independiente. **Resultados:** Los resultados obtenidos permitieron identificar las deficiencias laborales en los procesos operativos, originadas por la falta de control de los responsables del área de ventas y cobranza. **Conclusión:** Se evidenció una falta de iniciativa por parte de los directivos para solucionar el problema, debido a la ausencia de acciones relacionadas con la Auditoría Operativa, lo que generó una situación crítica a considerar.

**Palabras claves:** Auditoría Operativa, proceso operativo, área de venta, área de crédito, área de cobranza.

### **Abstract**

This research was based on a problematic situation identified at the private security company Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. (Segevisa) in Chiclayo, which revealed operational deficiencies within the organization's sales and collections department. **Objective:** This study focused on determining how the operational audit was carried out in the aforementioned area. **Method:** Therefore, a descriptive and non-experimental research was carried out, in which a 15-item interview was applied as an instrument, directed at 7 collaborators, guaranteeing the confidentiality of the information obtained. The interview form was the instrument used for data collection, and the theoretical analysis of the independent variable was also considered. **Results:** The results obtained made it possible to identify labor deficiencies in the operational processes, originating from the lack of control of those responsible for the sales and collections areas. **Conclusion:** A lack of initiative on the part of management to solve the problem was evident, due to the absence of actions related to the Operational Audit, which generated a critical situation that needed to be addressed.

**Keywords:** Operational Audit, operational process, sales area, credit area, collection área.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el entorno empresarial actual, la eficiencia de los procesos operativos resulta fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones. En este contexto, la auditoría operativa se consolida como una herramienta valiosa para evaluar y optimizar la eficiencia de los procesos en distintas áreas funcionales. No obstante, pese a su potencial impacto positivo, aún persiste una limitada comprensión y escasa evidencia empírica sobre cómo la auditoría operativa puede influir de manera significativa en la optimización de los procesos operativos en contextos específicos. La presente investigación reviste especial importancia al analizar el impacto de la auditoría operativa en las operaciones empresariales de la empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. (Segevisa), contribuyendo al avance del conocimiento en el ámbito de la gestión empresarial dentro de un sector poco explorado como el de seguridad privada. Asimismo, sus resultados pueden orientar futuras investigaciones y enriquecer el panorama académico en esta área de estudio.

Por su parte, Ramírez (2020) abordó la utilidad de la auditoría operativa desde un enfoque orientado a la gestión empresarial, con el propósito de prevenir variables de riesgo, identificando un alto grado de influencia sobre los procesos de la empresa Importadora Valeria S.A. De manera similar, Zavaleta (2018) planteó su investigación con el fin de determinar las falencias dentro de los procedimientos empresariales, considerando factores como la capacitación, el monitoreo y la falta de motivación del personal para evaluar el nivel de desarrollo organizacional. Sin embargo, a pesar de su reconocido valor, la integración y aplicación efectiva de la auditoría operativa conlleva desafíos significativos. Esto se evidencia en la empresa Segevisa, la cual presenta deficiencias en algunas de sus áreas más críticas, como las de ventas y cobranza. Por ende, Flores y Gutiérrez

(2019) confirman que la auditoría operativa constituye una herramienta esencial para comprender y evaluar diversos aspectos de una organización, tanto en su gestión gerencial como en los ámbitos administrativos y operativos. Asimismo, García (2017) señala que los procesos operativos integran y transforman recursos con el propósito de obtener un producto o brindar un servicio que cumpla con los requerimientos del cliente, generando de esta manera un valor agregado significativo.

Del mismo modo, se identificó la falta de voluntad por parte de los directivos para abordar el problema, ya que no implementaron medidas relacionadas con la Auditoría Operativa, lo cual representa un aspecto relevante a considerar. Se determinó que la empresa Segevisa presenta diversas falencias en sus procesos de venta y crédito, derivadas de factores como la baja rotación de liquidez, el nulo control en el otorgamiento de créditos y la escasa supervisión del cumplimiento de las políticas establecidas. En respuesta a esta situación, se elaboraron políticas internas orientadas al fortalecimiento y control de los procesos de venta y crédito dentro de la empresa. En función de lo expuesto, se formula el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera se desarrolla la auditoría operativa en el proceso de ventas de la empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. de Chiclayo?

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### *Antecedentes*

Zegarra y Ramos (2021) Se realizó un estudio con el propósito de analizar el efecto de la auditoría operativa en la administración de la empresa distribuidora de energía Transparencia Integral de Desarrollo S.R.L. La auditoría operativa se orienta a evaluar el desempeño empresarial, por lo que esta investigación se diseñó como un estudio aplicado, con un enfoque no experimental, transversal y correlacional. Para la recolección de datos se emplearon técnicas como la observación, la aplicación de cuestionarios y el análisis de procesos. El cuestionario estuvo conformado por 58 preguntas cerradas, mientras que el análisis documental incluyó 10 documentos esenciales, adaptados para evaluar distintas áreas de la empresa. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados mediante Microsoft Excel y el software SPSS versión 23, aplicando la prueba de Chi cuadrado, la cual arrojó un valor de 0.43, lo que permitió rechazar la hipótesis nula. El principal hallazgo evidenció que la auditoría operativa impacta directamente en la administración empresarial. En conclusión, se determinó que la auditoría operativa constituye una herramienta de gestión valiosa, que contribuye a identificar oportunidades de mejora en las fases de planificación, organización, dirección y control, a través de la implementación efectiva de sus recomendaciones.

Punina (2024). Se llevó a cabo un estudio de caso con el propósito de evaluar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. en el cantón Montalvo durante el periodo 2021-2022. Para ello, se realizaron cálculos de ratios financieros y un análisis horizontal que permitió comparar la información financiera de la cooperativa a lo largo del tiempo, identificando tendencias y variaciones en los periodos mencionados. Este estudio destacó la importancia de comprender la situación y evolución financiera de la cooperativa, además de

analizar el ranking correspondiente a los años 2021 y 2022, con el fin de observar la mejora en los ingresos por activos, ubicándose actualmente en la segmentación La investigación se desarrolló mediante métodos analíticos e inductivos, bajo un diseño documental y transversal, evaluando la información financiera de un año respecto al otro. En conclusión, se resalta la relevancia de las ratios financieras como indicadores fundamentales para evaluar la salud económica de la cooperativa, facilitando la toma de decisiones tanto para el personal administrativo como para los socios e inversionistas.

Pantoja (2023). Se estableció como propósito general, identificar la auditoría operativa en la mejora continua de la gestión de ventas y cobranza de la entidad MP SAC, por el cual se ejecutó bajo la conservación de una estructura metodológica de naturaleza cualitativa, alcance descriptivo, diseño libre de experimentación, tipología aplicada, utilizando como instrumento una encuesta aplicada a 15 partícipes. Dentro de los principales hallazgos de la indagación se evidenció que, el 73.3 % de los colaboradores consideró buena la gestión de mejora continua de las ventas y cobranzas, mientras que un 26.7 % la calificó como regular, asimismo, a la vez se determinó un coeficiente de 0.650 con una significancia de 0.009 ( $< 0.05$ ), lo cual en tal forma evidencia una relación directa y significativa entre la auditoría operativa y la mejora continua tanto de las ventas como de las cobranzas de la empresa; concluyendo que la auditoría operativa desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de los procesos de ventas y cobranzas de la empresa al permitir inspeccionar, evaluar y proponer mejoras que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de la gestión.

López (2021) La investigación tuvo como finalidad identificar las incidencias existentes en el proceso de facturación de la sucursal de la empresa COHYM S.A. El estudio se desarrolló bajo un enfoque correlacional, de tipo descriptivo, analítico y de carácter exploratorio, abarcando

la evaluación de la estructura del control interno, la identificación de riesgos y la eficiencia y eficacia de los procesos. La información se recopiló mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y técnicas de observación. Los resultados evidenciaron que la empresa presenta diversas falencias en la revisión y aplicación de su control interno, especialmente en lo referente a las políticas de facturación y la custodia adecuada de la documentación. Como resultado de estos hallazgos, se sugirió la elaboración de un manual de políticas y procedimientos orientado a fortalecer y estandarizar el proceso de facturación dentro de la empresa.

Miranda (2021) Se realizó un estudio con el objetivo de evaluar y analizar la eficiencia en la utilización de los recursos empresariales, así como el cumplimiento de las normativas, procedimientos, manuales de funciones y políticas en el Área de Riesgos. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo, orientado a obtener una visión integral del desempeño operativo en dicha área. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la obtención de información de los clientes y la evaluación del control interno de la empresa. Los resultados permitieron identificar diversas deficiencias en los procesos y funciones del Área de Riesgos. En conclusión, se determinó que la empresa carece de un sistema de monitoreo y verificación de procesos que le permita medir la eficiencia y eficacia en la gestión y control general de los recursos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer sus mecanismos de supervisión y mejora continua.

Jiménez (2021) La investigación tuvo como propósito general evaluar la auditoría operativa en el área de ventas de la organización Daviza E.I.R.L. El estudio se desarrolló bajo una estructura metodológica de naturaleza cualitativa, con alcance descriptivo, diseño no experimental y tipología aplicada. Como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario aplicado a siete participantes. Los resultados revelaron que el 43 % de los encuestados manifestó que nunca se presentan resultados no satisfactorios en el área de ventas, mientras que otro 43 % afirmó que la

empresa no adopta medidas inmediatas frente a dichos problemas. Asimismo, un 57 % indicó que siempre se controla y supervisa el desarrollo de los procesos de venta, lo que evidencia un contraste entre la percepción de deficiencias y las prácticas de supervisión. En conclusión, el diagnóstico permitió constatar que en el área de ventas existen deficiencias significativas, derivadas principalmente de la falta de control oportuno de los procesos. Además, se demostró que la aplicación de la auditoría operativa resulta fundamental para diseñar estrategias de mejora, fomentar el compromiso del personal y establecer un control adecuado en la implementación de los procesos.

Lozano (2021) La investigación tuvo como objetivo proponer una metodología orientada a la gestión de procesos mediante la aplicación de una auditoría operativa en el departamento de siniestros. El diseño de la investigación fue descriptivo, y la muestra estuvo conformada por dos empresas del sector asegurador, seleccionadas de manera probabilística. La información se recopiló a través de la técnica de entrevista. Como resultado, se identificaron dificultades en la gestión de los distintos procesos, principalmente asociadas a la falta de control en la verificación oportuna de la documentación requerida y a la ineficiente optimización de los tiempos de atención por caso. A partir de estos hallazgos, se concluye que la implementación de la propuesta metodológica permitirá incrementar la atención y el compromiso del personal del departamento, fortaleciendo la eficiencia en los procesos que presentaban dificultades antes de la ejecución de la auditoría operativa.

Ramírez (2021) Se llevó a cabo una investigación orientada a explorar los efectos de la auditoría operativa y su impacto en la gestión empresarial, con el propósito de mitigar riesgos y obtener resultados favorables en la empresa Importadora Valeria S.A. El estudio se centró en analizar la influencia de la auditoría operativa sobre la gestión empresarial, empleando un diseño

de investigación básico-correlacional y no experimental de tipo transversal. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta. Los resultados evidenciaron índices de confiabilidad metodológica de 0.764 y 0.846, lo que demuestra una alta consistencia interna. Asimismo, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra estuvo conformada por menos de 50 personas, con un nivel de confianza del 95 %. Los resultados indicaron una relación directa y significativa entre la auditoría operativa y la gestión empresarial. Por su parte, la prueba de normalidad de Pearson arrojó un valor de 0.338, superior a 0.05, lo que confirmó la normalidad de los datos. En conclusión, se determinó que la auditoría operativa influye significativamente en la gestión empresarial de Importadora Valeria S.A., destacando su relevancia e impacto al permitir detectar oportunamente inconsistencias y deficiencias administrativas, generando mejoras eficientes y eficaces en la organización.

Eudes (2021) La investigación tuvo como propósito general identificar la incidencia de la auditoría operativa en el proceso de ventas de la empresa Group Tito S.A.C.. El estudio se desarrolló bajo una estructura metodológica de naturaleza cualitativa, con alcance descriptivo, diseño no experimental y tipología básica. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta aplicada a 58 participantes. Los resultados evidenciaron que la gestión administrativa alcanzó un nivel deficiente en un 60 % de los encuestados, mientras que el 40 % la percibió en un nivel regular. Asimismo, en relación con la auditoría operativa, el 53 % de los colaboradores consideró deficiente su aplicación, frente a un 47 % que la calificó como regular, lo que refleja que tanto la gestión administrativa como los procesos de auditoría presentan falencias significativas. Finalmente, el autor concluyó que la auditoría operativa influye de manera significativa en la gestión administrativa de la empresa de seguridad, ya que permite identificar deficiencias, establecer lineamientos de mejora y fortalecer los procesos internos, contribuyendo así a la

optimización de la administración de recursos y a una toma de decisiones más eficiente

Sigueñas (2022) Consideró en su estudio como propósito general, identificar el nexo entre la auditoría operativa y la gestión financiera de la entidad Medical Products SAC, el cual se ejecutó bajo la conservación de una estructura metodológica de naturaleza cualitativa, alcance descriptivo, diseño libre de experimentación, tipología aplicada; como instrumento utilizó el cuestionario aplicado a 12 partícipes. Entre sus resultados más sobresalientes, el estudio reporta que la relación entre las políticas y procedimientos y la gestión financiera resultó ser altamente significativa: el valor de significación es .000, y el coeficiente de correlación de Pearson es 0.964, indicando una asociación muy fuerte y positiva; concluyendo asociación existente entre los constructos, considerando aspectos como la gestión tributaria, de fondos y el análisis financiero con el propósito de mejorar el manejo de los recursos financieros y su presentación en los estados financieros.

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Auditoría Operativa**

#### Definición

Al respecto Acosta (2018) definió que:

La auditoría operativa es una herramienta útil que favorece el logro de una gestión empresarial competente, eficaz y rentable. Consiste en analizar, verificar y evaluar diferentes áreas como la gestión administrativa, contable y financiera, al mismo tiempo, permite que el auditor profesional se desenvuelva en la revisión y obtenga una visión general de las operaciones realizadas, asegurando que las cuentas contables reflejen correctamente las transacciones en los estados financieros. Esto evita errores no intencionados, verifica el cumplimiento de los planes y determina las políticas, los procesos y la eficacia de la administración, así como la efectividad de los métodos utilizados, lo cual beneficia a la empresa a la que pertenece o a la que presta sus

servicios. (p.16).

Al respecto Paola (2018) definió que:

La auditoría operativa juega un papel fundamental en el control y la gestión administrativa de empresas como Kola Real. Se sugiere utilizar este enfoque de auditoría y seguir las normas establecidas para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos. Esto permitirá alcanzar los objetivos establecidos, maximizar los resultados y fortalecer el crecimiento de la empresa. (p.9).

Según Flores & Gutiérrez (2019)

La auditoría operativa es una herramienta esencial para comprender y evaluar diversos aspectos de una organización, tanto en su gestión gerencial como en los ámbitos administrativos y operativos. Su objetivo principal es analizar la eficiencia, efectividad, productividad y eficacia de los procesos y procedimientos implementados. Además, busca brindar recomendaciones para mejorar los controles operativos, implementar acciones correctivas y promover políticas públicas eficientes. Teniendo como función identificar las causas de las fallas en los procesos operativos, señalando y explicando las deficiencias y desviaciones en la gestión. También busca determinar si los procesos, funciones o actividades examinadas podrían llevarse a cabo de manera más eficiente, económica y efectiva. Asimismo, evalúa si la producción en una unidad organizativa o área de actividad cumple con los estándares y especificaciones establecidos. (p.16).

A partir de lo mencionado, podemos afirmar que la auditoría operativa es útil para identificar deficiencias en la empresa y mejorar los procedimientos existentes. Esto contribuye a una toma de decisiones adecuada y previene los riesgos que la organización pueda enfrentar. Además, la auditoría operativa garantiza que las operaciones se registren de manera oportuna y se reflejen correctamente en los estados financieros.

Dimensiones de la auditoría operativa.

Actividades de control

La empresa establece políticas y procedimientos administrativos cuidadosamente diseñados para guiar estas actividades. El propósito principal de estos lineamientos es alcanzar los objetivos establecidos y mitigar los riesgos operativos en la medida de lo posible. Estas medidas de control se dividen en dos categorías: preventivas, que se enfocan en evitar problemas, y correctivas, que buscan solucionar situaciones que ya han surgido. (Santillana, 2015)

Supervisión y seguimiento

El componente final tiene la responsabilidad de supervisar y garantizar que todos los demás componentes y requisitos se hayan implementado de acuerdo a las expectativas, es decir, que estén presentes y operando de forma excelente. Este componente se encarga de evaluar el progreso de las actividades individuales o grupales utilizadas para la operación de la entidad.

Proceso de auditoría

Al respecto Corcuera & Mayanga (2018), indico que:

La auditoría operativa, también conocida como auditoría operacional, consiste en un análisis objetivo y sistemático de las actividades y métodos de gestión de una empresa. Su propósito principal es determinar si los procedimientos se están cumpliendo de acuerdo con lo establecido en los documentos, y si son eficientes para mitigar cualquier riesgo. Los procesos de la auditoría operativa son los siguientes:

Etapas preliminar o de planeamiento

Esta etapa se refiere al momento en el que el profesional identifica los departamentos o áreas de la empresa que presentan mayor complejidad, evalúa el nivel de riesgo y planifica la extensión de las pruebas necesarias para emitir una opinión sobre la efectividad del modelo de control interno auditado. Es importante destacar que el alcance de una auditoría operativa u

operacional puede variar dependiendo del tamaño y volumen de transacciones de la entidad. (Pérez, 2018).

#### Etapa de ejecución

En esta fase, se implementa lo estipulado en el programa de auditoría diseñado durante la etapa de planificación. El objetivo principal es recopilar toda la evidencia necesaria y comunicar los hallazgos identificados, junto con las recomendaciones y soluciones pertinentes, de manera que sean útiles para la gerencia.

#### Etapa de elaboración y presentación del informe

En esta etapa se concluye el proceso de auditoría mediante la entrega del informe al cliente. En este informe, el experto profesional presenta por escrito y verbalmente sus hallazgos, comentarios y soluciones a la gerencia. Es importante destacar que este informe debe estar respaldado adecuadamente con la información proporcionada por el cliente, con el objetivo de mejorar los procedimientos y aplicar controles de manera efectiva para mitigar cualquier anomalía o irregularidad. De acuerdo a lo mencionado, se puede afirmar que todas las auditorías siguen un proceso que el auditor debe seguir. En primer lugar, está la etapa de planificación, donde el profesional determina qué área enfrenta errores y/o problemas. Luego, está la etapa de ejecución, donde el auditor examina y reúne toda la información requerida para identificar evidencias y hallazgos. Finalmente, está la etapa de informe, en la cual el auditor finaliza su trabajo y presenta el informe final con sus observaciones. Este informe permite a la entidad implementar las recomendaciones y solucionar los problemas identificados para el futuro.

#### Fases de la Auditoría Operativa

##### Fase de Diagnóstico

Durante este proceso, el auditor analiza detenidamente la entidad y plantea dos preguntas fundamentales: ¿Qué resultados no deseados se están presentando? y ¿Cuáles son las causas detrás

de estos efectos perjudiciales? Este estudio nos brinda la información completa y oportuna que necesitamos para determinar qué áreas de la organización serán objeto de la auditoría, tanto en términos de actividad como de apoyo estructural, humano y material. Antes de comenzar la auditoría operativa, es importante estimar el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades. Además, debemos identificar las diferentes técnicas de recolección de datos disponibles, como la observación, el análisis de documentos, los cuestionarios o las entrevistas. (Adaptado de Mas, 2009, p.36)

#### Fase de propuesta

Después de identificar los errores clave en el sistema organizativo del área a auditar, se vuelve necesario desarrollar una estrategia organizacional para superarlos. En esta etapa, el auditor propone soluciones prácticas a los problemas identificados mediante el uso de recursos materiales, humanos y procedimentales. Estas propuestas se presentan de manera flexible, teniendo en cuenta tanto las ventajas como las desventajas asociadas a cada una de ellas. (Mas, 2009, p.41).

#### Fase de negociación de la propuesta

Es fundamental establecer relaciones sólidas con los miembros de la organización para persuadirlos sobre la viabilidad y los beneficios de una propuesta presentada por el auditor operativo. Durante el proceso de negociación, es importante considerar la participación de los colaboradores más representativos, aunque esta etapa puede ser tensa y dinámica, ya que los auditores operativos se adentran en la realidad social de la organización. El objetivo de esta fase de negociación es resolver problemas de comprensión y superar cualquier obstáculo que pueda surgir durante la implementación de la propuesta. Si logramos superar exitosamente esta etapa, podremos obtener resultados positivos en la implementación. (Mas, 2009, p.42)

#### Fase de control de la implementación

El proceso de capacitación de la unidad de auditoría tiene como objetivo iniciar y regular

las actividades de manera que los resultados se alineen con los objetivos y expectativas establecidas. En este punto, el auditor debe supervisar la implementación del proceso para prevenir desviaciones y resolver cualquier problema que surja durante dicha implementación. (Mas, 2009, p.44)

#### Fase de Ejecución

La etapa de ejecución de la auditoría operativa es donde se llevan a cabo las actividades planificadas para recopilar evidencia, analizarla y evaluar los aspectos operativos de una organización. Se interactúa con el personal, se revisan documentos y registros, se observan las actividades y se aplican cuestionarios y entrevistas.

#### Fase de evaluación

En este punto se analizan los impactos reales generados por la reorganización, a partir de los cuales se llevan a cabo auditorías adicionales con un enfoque sólido y experiencia técnica. Esto posibilita contar con auditores operativos que están debidamente capacitados en términos técnicos. (Mas, 2009, p.46)

### **2.2.2. Proceso Operativo**

#### Definición

Los procesos operativos integran y convierten recursos con el objetivo de obtener un producto o brindar un servicio que cumpla con los requisitos del cliente, generando así un valor agregado significativo. Por otro lado, es probable que las actividades que no cumplan con esta condición se realicen de manera más eficiente y formen parte de algún otro tipo de proceso. (García, 2017).

Con el fin de ofrecer un servicio que cumpla con las necesidades de los clientes, el proceso operativo implica combinar y transformar recursos. Este procedimiento es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa. A través del intercambio de datos e información, los procesos

operativos y de apoyo interactúan, ya que comparten recursos y necesidades, y también se relacionan con los procesos de gestión. (Fuentes, 2014).

#### Importancia de los Procesos Operativos en la Empresa.

La mayoría de las organizaciones confían en los procesos para llevar a cabo sus operaciones, y cada vez más empresas los consideran una parte fundamental de su estructura. Las organizaciones funcionales han obtenido altos niveles de eficiencia en las operaciones especializadas que cada función realiza, pero a menudo esto ha sido a costa de la eficiencia general de la empresa y una comunicación deficiente entre las diferentes áreas. En las empresas innovadoras, especialmente aquellas basadas en sistemas de gestión de calidad total, el proceso se ha convertido en uno de los componentes más importantes y ampliamente utilizados en la gestión.

#### Factores de riesgo en los procesos operativos

Según Domínguez, Domínguez y Torres (2016), existen cuatro categorías principales:

**Personas:** Este riesgo se relaciona con la posibilidad de experimentar pérdidas económicas debido a situaciones como descuidos, errores cometidos por personas, actos de sabotaje, fraude, robo, interrupciones en las operaciones, revelación de información confidencial, actividades de lavado de dinero, relaciones interpersonales problemáticas y un entorno laboral poco favorable.

#### Procesos Internos:

Este concepto se trata de la posibilidad de experimentar pérdidas como resultado de fallos en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes, lo cual puede ocasionar interrupciones en los servicios o un desarrollo insatisfactorio de las operaciones.

**Tecnología De Información:** Los errores relacionados con la tecnología pueden generar pérdidas económicas debido al uso incorrecto de sistemas de información y otras tecnologías. Estos errores pueden tener un impacto negativo en el desarrollo de operaciones y la prestación de servicios.

#### Eventos Externos:

Este término se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas debido a situaciones externas que

escapan al control de la empresa y que pueden afectar el desarrollo de sus actividades. Estas situaciones pueden tener un impacto tanto en los procesos internos como en las personas y la tecnología de la información. Ejemplos de estos eventos incluyen interrupciones en los servicios públicos, desastres naturales, actos delictivos y fallos en servicios críticos proporcionados por terceros. Además, existen otros riesgos asociados a eventos externos, como cambios inesperados en leyes, regulaciones o directrices, así como riesgos políticos o nacionales.

#### Elementos básicos que forman la estructura del proceso

Según González (2014), los componentes principales que componen la estructura del proceso son: Las entradas al proceso, se refiere a lo que será transformado a través de las acciones realizadas en el proceso. Las entradas se refieren a los usuarios de los servicios. La unidad de flujo, esto se refiere a aquello que será modificado o transformado a través de las acciones realizadas. Los recursos, Esto se refiere a los métodos o herramientas utilizadas para llevar a cabo las tareas o acciones requeridas. La red de actividades, se refiere a la secuencia en la que se realizan cada una de las etapas del proceso. Los diagramas de flujo deben representar esta secuencia y mostrar de manera clara las distintas acciones y los momentos en los que la etapa del proceso debe esperar antes de las diversas actividades la modifiquen. La estructura de la información, se refiere a los datos requeridos para la gestión del proceso, los cuales deben estar accesibles en el momento necesario.

Las salidas del proceso, esto es, el resultado que se obtiene sobre la unidad de flujo.

#### Dimensiones de los procesos

Muñoz (2015) indica que, al definir el resultado del proceso, es importante considerar las cuatro dimensiones siguientes: Coste: incluye los gastos asociados a los materiales, así como los costos directos e indirectos necesarios para llevar a cabo las actividades. tiempo de ciclo: se refiere al período de tiempo requerido para transformar una unidad de flujo. Calidad o conformidad con el diseño: se evalúa según la capacidad del proceso para generar un resultado de servicio que cumpla con las especificaciones establecidas y sea confiable. Variedad o flexibilidad: representa la capacidad del proceso para ofrecer distintos servicios utilizando los mismos recursos de equipo,

instalaciones y personal (esto depende de la capacidad de los recursos del proceso) Clasificación y tipos de procesos.

Según Ruiz (2015), hay tres categorías principales de procesos: Procesos claves: Se refieren a los procedimientos que están estrechamente vinculados a los servicios que se proporcionan, centrándose en el cliente y sus requerimientos. Su objetivo principal es brindar valor, y su impacto se puede percibir directamente por parte del cliente o usuario. En su desarrollo, estos procedimientos a menudo necesitan la colaboración de diferentes departamentos y pueden requerir una importante dedicación de recursos. En pocas palabras, los procesos fundamentales son una serie de pasos que generan valor en el servicio, desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente o usuario hasta la entrega final del servicio, todo con el propósito principal de lograr la satisfacción del cliente o usuario.

Procesos estratégicos:

Los procesos clave son aquellos que son definidos por los líderes de la organización y establecen la manera en que el negocio funciona y cómo se crea valor tanto para el cliente/usuario como para la entidad. Estos procesos respaldan la toma de decisiones vinculadas a la planificación, estrategias y mejoras en la organización, al mismo tiempo que ofrecen directrices y límites de acción para los demás procesos.

Procesos de apoyo: Los procesos de respaldo son aquellos que brindan apoyo a los procesos clave, ya que sin ellos sería imposible llevar a cabo tanto los procesos clave como los estratégicos. Estos procesos tienen un papel fundamental, ya que en muchos casos son indispensables para alcanzar los objetivos de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios

Políticas y procedimientos:

Algunas de las teorías desarrolladas para el correcto tratamiento y mantenimiento de las áreas de venta, cobranza y crédito son consideradas como base sustentable para la creación de nuevos programas o políticas de desarrollo para una empresa, tomando como referente otras investigaciones. Entre algunas a destacar, para ejemplificar, son:

De identificarse deficiencias en los procesos de cobranza de la empresa, es crucial establecer un sistema de control interno robusto que permita superar estos desafíos. El marco de trabajo propuesto por COSO, sugiere que la efectividad de los controles internos depende de la evaluación continua y el ajuste de los procedimientos existentes. Este marco enfatiza la importancia de mantener controles que sean tanto adaptativos como proactivos, permitiendo a las organizaciones responder de manera eficiente a las condiciones cambiantes del entorno empresarial y a las exigencias reglamentarias. Según COSO, la implementación de un protocolo claro y la regularización de revisiones, como parte del proceso de cobranza, aseguran no solo el cumplimiento normativo, sino también la eficiencia operativa y financiera (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p.18).

Por otra parte, de ser inconsistencias y falta de control en los procesos de ventas, es fundamental adoptar un enfoque estructurado para mejorar la gestión de estas actividades. Siendo que la estandarización de procesos juega un papel crítico en el aumento de la eficiencia operacional. Stevenson argumenta que los procedimientos claros y consistentes no solo mejoran la calidad del servicio ofrecido, sino que también reducen las variabilidades que pueden conducir a errores e ineficiencias. La adopción de un sistema de seguimiento y evaluación regular facilita la identificación temprana de problemas y permite ajustes proactivos, garantizando así que los objetivos de ventas se cumplan de manera efectiva y eficiente (Stevenson, 2018, p. 290).

Además, cabe mencionar, si se tratase de una falta de revisiones periódicas de las cifras de

cuentas por cobrar, es esencial implementar una estrategia de auditoría interna más rigurosa. Siendo fundamentales para la detección temprana de discrepancias y errores en los registros financieros. Con base en ello, un enfoque sistemático y continuo en la revisión de las cuentas puede prevenir problemas significativos de liquidez y pérdidas financieras. Proponiendo que la regularidad y la profundidad de estas revisiones sean adaptadas a la dinámica y tamaño de la empresa, asegurando así una supervisión adecuada que respalde la integridad y veracidad de la información financiera (Arens, Elder, & Beasley, 2017, p. 339).

Por otro lado, de ser problemas relacionados con la emisión y distribución de facturas que no cumplen con el manual de operaciones, es vital ajustar los procesos de acuerdo a normativas claras y eficientes. Siendo que la implementación de procesos estandarizados y la capacitación continua del personal son claves para asegurar la conformidad y eficiencia en las actividades de ventas. Distintos autores subrayan que una capacitación adecuada equipa a los empleados con las herramientas necesarias para adherirse a los procedimientos establecidos, reduciendo así los errores en la facturación y mejorando la satisfacción del cliente. Además, de enfatizar la importancia de sistemas de revisión y aprobación que verifiquen la precisión antes de la distribución de las facturas, asegurando que todos los procesos sigan las políticas internas y contribuyan a una gestión eficaz de las ventas (Ingram, LaForge, & Avila, 2019, p. 215).

Todavía cabe señalar, de identificarse la necesidad de mejorar la evaluación y seguimiento del crédito, es crucial adoptar un enfoque riguroso para gestionar los riesgos asociados con el otorgamiento de crédito. Puesto que distintos autores destacan la importancia de implementar un proceso de evaluación detallada de clientes antes de otorgar crédito y de establecer sistemas de seguimiento continuo. Enfatizando cómo una evaluación minuciosa del crédito, que incluye análisis financieros y la revisión de la capacidad de pago del cliente, es fundamental para minimizar

el riesgo de incumplimiento. Además de recomendar la implementación de sistemas de seguimiento que monitoreen de cerca el cumplimiento de los términos de crédito, asegurando así la solidez financiera de la empresa a largo plazo (Gitman & Zutter, 2015, p. 212).

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente estudio tuvo un enfoque cualitativo, implicando un proceso de estudio en el que se recolectan, analizan e interpretan datos no numéricos para comprender fenómenos, según (Creswell, 2013), se centra en la comprensión y la interpretación de los fenómenos sociales y humanos, Asimismo, es de tipo aplicada, puesto que se caracteriza por su enfoque en la resolución de problemas prácticos y la generación de soluciones directamente implementables en contextos específicos. Debido a que (Saunders y Thornhill, 2019) dictan que proporciona una estructura general, donde se identifica el problema y se revisa la literatura relevante, a lo cual, la investigación busca de una solución práctica a la administración de los procesos operativos por medio de la auditoría operativa. Adicionalmente, este estudio es a nivel descriptivo debido a que es un enfoque que se limitó a describir las observaciones del comportamiento de una población, sin ejercer ninguna influencia sobre la misma (Neuman, 2016).

Por otro lado, el diseño utilizado en este estudio es de naturaleza no experimental, ya que no involucró la manipulación de variables y se basó principalmente en el análisis de causalidad. Asimismo, se clasifica como transversal debido a que su objetivo es describir y analizar las variables en un momento específico, abarcando a toda la población en estudio (Hernández, 2004). Donde su población se determinó a la empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L., tomando como muestra para el estudio Las áreas de ventas, cobranza y crédito de la empresa, considerando como criterios de selección a la elección de las áreas de ventas, cobranza y crédito para la auditoría operativa en esta empresa de servicios de seguridad está basada en la identificación de problemas

evidentes que afectan significativamente su desempeño operativo y financiero. La auditoría permitirá abordar estos problemas de manera estructurada y efectiva, contribuyendo a la mejora integral de la empresa y su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos.

En torno a las técnicas e instrumentos de recolección de datos la información se recolectará a través de: Técnica de la entrevista con su instrumento ficha de entrevista, técnica de observación utilizando su instrumento ficha de observación, técnica de análisis documental utilizando su instrumento ficha de datos. Comenzando con la validación de los instrumentos de recolección de información para su posterior aplicación a la empresa Segevisa y tras ello se procederá a la conciliación e interpretación de los mismos mediante cuadros, para aplicar la auditoria operativa, evaluar los hallazgos y diseñar políticas.

Para el plan de procesamiento y análisis de datos, serán requeridas las técnicas de entrevista y observación, logrando obtener información referente a la constitución de la empresa, su modalidad de trabajo y como están organizados sus procesos operativos. Esto con la finalidad de consolidar la información conocida de la empresa junto con sus procesos conocidos, posterior a ello se realizará un análisis documental. Para obtener información referente a la situación financiera de la empresa siendo representado en los estados financieros de la misma. Esto con el fin de tener información disponible para la realización el diagnóstico financiero junto con los indicadores. Y por último tomará la información referente a los procesos internos en las áreas de venta y cobranza de la empresa para así poder realizarles un análisis y estudio con respecto al cumplimiento de su función. Del mismo modo para comprender las deficiencias detectadas y diseñar políticas con base en estas mismas. Entre sus consideraciones éticas la información que se maneje en esta investigación es de índole confidencial y para usos y fines académicos de la presente investigación

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados**

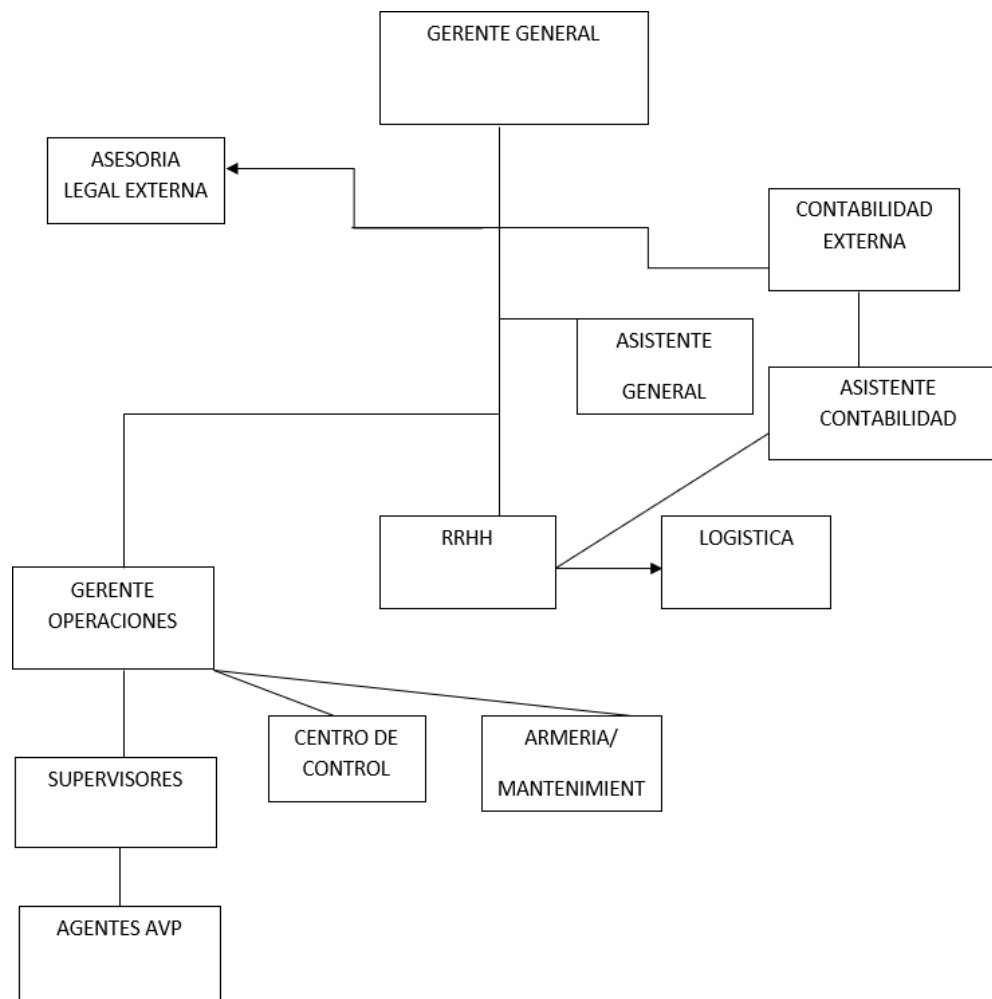
#### **4.1.1 Conocimiento de los aspectos generales y la gestión de los procesos operativos de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.**

La empresa Servicios Generales y Vigilancia (Segevisa) es una entidad peruana con presencia continua en el mercado de la seguridad privada desde 1991. Ofrece servicios de intermediación laboral en seguridad y vigilancia en el departamento de Lambayeque, atendiendo tanto a empresas como a instituciones del sector público y privado con un enfoque personalizado y personal altamente capacitado según las necesidades de sus clientes. Segevisa valora las relaciones interpersonales y busca establecer la mejor relación posible con sus clientes, fomentando una confianza sólida en todo el proceso, desde la generación de ideas hasta la entrega del producto o servicio acordado. Para Segevisa, el negocio es un medio para alcanzar objetivos superiores y no un fin en sí mismo.

**MISIÓN** Tranquilidad y confianza a nuestros clientes, ofreciéndoles excelentes Servicios de Seguridad Privada y otros servicios complementarios,

**VISIÓN** Ser una empresa líder, eficiente y eficaz mediante la administración de estándares de seguridad que permita el desarrollo de nuestros colaboradores internos, manteniendo la fidelidad de los clientes existentes y ampliar nuestros servicios en todo nuestro territorio nacional.

**VALORES:** Ética Profesional. Trabajo en Equipo. Compromiso. Calidad.

**Figura 1***Organigrama de la empresa*

Notas: Estructura organizativa con los datos proporcionada por la empresa

Segevisa está conformada por un Gerente General y Gerente de Operaciones los cuales son los encargados importantes de la empresa, sus cargos los describe el Gerente General se encarga del funcionamiento en general de la empresa y toda la parte administrativa como la captación de clientes, logística, coordinación continua con los colaboradores externos de contabilidad y el área legal El Gerente de Operaciones es el encargado del reclutamiento, la selección, de los agentes de seguridad, los supervisores, el buen funcionamiento de la armería, centro de control de servicio de

vigilancia, tarillaje

#### 4.1.2 Diagnóstico de la situación financiera de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.

En ese mismo contexto, podemos enfocarnos en analizar la situación financiera que atravesó estos en estos últimos tiempos, a fin de determinar donde se encuentran los elementos de riesgo más prominentes para la continuación de sus actividades. Para ello, el diagnóstico financiero también implica la aplicación de técnicas como el análisis horizontal y vertical. A su vez, de las ratios de financieros.

**Tabla 1**

*Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS

Cuenta	2022	A. Vertical	2021	A. Vertical	A. Horizontal	
					Variacion Absoluta	Variacion Relativa
Ingresos de Actividades Ordinarias	2,468,546	100%	2,047,066	100%	421,480	21%
Costo de ventas	2,271,904	92.03%	1,606,309	78.47%	665,595	41.44%
Utilidad Bruta	196,642		440,757			
Gastos de ventas, generales y administrativos	262,283	10.62%	316,279	15.45%	-53,996	-17.07%
Depreciación						
Utilidad Operativa	-65,641	-2.66%	124,478	6.08%	-190,119	-153%
Gastos financieros	2,282	0.09%	2,609	0.13%	-327	-12.53%
Utilidad después de intereses	-67,923	-3%	121,869	5.95%	-189,792	-156%
Impuesto a la renta						
Utilidad después de impuestos	-67,923		121,869	5.95%	-189,792	-156%
Dividendos en efectivo						
Utilidad Neta	-67,923		121,869	5.95%	-189,792	-156%

Nota: Estado de situación financiera, de los años 2022 y 2021, con los datos proporcionados por la empresa, tras realizar los cálculos pertinentes del análisis horizontal y vertical.

**Análisis Vertical:**

Los Ingresos de Actividades Ordinarias aumentaron en un 21% en 2022 en comparación con 2021. Esto indica un crecimiento significativo en las ventas de la empresa. Aunado a ello,

el Costo de Ventas aumentó tanto en términos absolutos como relativos. Esto puede ser una preocupación si el aumento de costos no está alineado con el aumento en los ingresos.

Los Gastos de Ventas, Generales y Administrativos disminuyeron en un 17.07% en 2022.

Esto puede ser una señal positiva si se logró una mayor eficiencia en la gestión de gastos.

La Utilidad Operativa experimentó una disminución significativa en 2022, pasando de una ganancia del 6.08% en 2021 a una pérdida del 2.66%. Esto indica que la empresa enfrentó desafíos operativos. Por otro lado, los Gastos Financieros disminuyeron en términos relativos, lo que es positivo. Sin embargo, en términos absolutos, la disminución no es muy significativa.

La Utilidad Después de Impuestos sufrió una fuerte disminución, pasando de una ganancia del 5.95% en 2021 a una pérdida del 3% en 2022. Esto indica que la empresa tuvo dificultades en términos de rentabilidad.

Análisis Horizontal:

El análisis horizontal revela cómo las cifras específicas han cambiado de un año a otro. Muestra un crecimiento significativo en ingresos, pero también un aumento importante en los costos de ventas. Los gastos de ventas, generales y administrativos disminuyeron, lo cual es positivo para la eficiencia operativa de la empresa. Aunque los gastos financieros disminuyeron, la utilidad operativa sufrió una disminución significativa debido al aumento en los costos de ventas. La utilidad después de impuestos se vio gravemente afectada, lo que indica desafíos significativos en la rentabilidad de la empresa.

En resumidas cuentas, aunque la empresa ha experimentado un crecimiento en ingresos y ha logrado eficiencias en ciertos aspectos de su operación, enfrenta desafíos significativos en términos de rentabilidad y eficiencia operativa. Siendo crucial para la empresa revisar detenidamente su estructura de costos y estrategia operativa para abordar estos problemas y

mejorar su desempeño financiero en el futuro.

Habiendo dicho esto, para complementar el análisis detallado de los estados financieros, es fundamental considerar los indicadores financieros. A continuación, se presentarán y analizarán los indicadores financieros relevantes en el contexto de los resultados obtenidos en el análisis vertical y horizontal.

**Tabla 2**

*Indicadores Financieros*

INDICADORES FINANCIEROS	2022	PROMEDIO DEL SECTOR	EVALUACION
<u>LIQUIDEZ</u>			
1.1 Liquidez corriente (Activo Corriente)/(Pasivo Corriente)	0.73	1	MALA
1.2 Liquidez Absoluta Efectivo y equivalente/(Pasivo corriente)	0.14	0.5	MALA
1.3 Capital de trabajo Activo corriente - Pasivo corriente	-234497	> 0	MALA
<u>GESTION</u>			
2.1 Rotación de cuentas por cobrar comerciales (Ventas Netas)/(Cuentas x cobrar)	4.79	1	MALA
2.2 Rotación de cuentas por cobrar comerciales promedio (Cuentas x cobrar)*360/(Ventas Netas)	75.08	30	MALA

Nota: Cuadro de ratios de gestión del nivel de cobranza, con los datos proporcionados por la empresa, tras realizar los cálculos.

**ÍNDICES DE LIQUIDEZ:**

*Liquidez Corriente*

$$(\text{Activo Corriente}) / (\text{Pasivo Corriente}) = 636,408 / 870,905 = 0.73$$

Interpretación: Esta ratio indica que la empresa tiene menos activos corrientes que pasivos corrientes, con un 0.73 de media, lo que sugiere una situación de liquidez ajustada. Esto podría indicar dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

*Liquidez Absoluta*

$$\text{Efectivo y equivalente} / (\text{Pasivo corriente}) = 121,555 / 870,905 = 0.14$$

Interpretación: La empresa, con un resultado de 0.14, no posee suficientes activos líquidos para la compensación de alguna obligación inmediata que atraviese la misma, ya sea emergencias financieras o gastos imprevistos.

#### *Capital de trabajo*

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = 636,408 / 870,905 = -234497$$

Interpretación: Esta ratio indica que la empresa tiene más pasivos circulantes que activos circulantes. Significando en una situación financiera precaria y una posible incapacidad para cumplir con los pagos a proveedores, empleados u otras obligaciones.

#### *Interpretación de liquidez:*

Los indicadores de liquidez actuales revelan una situación desafiante para la empresa en términos de su capacidad para manejar sus obligaciones financieras a corto plazo y mantener un flujo de efectivo adecuado para sus operaciones diarias, lo cual puede impactar directamente las ventas. La baja liquidez corriente y absoluta, junto con un capital de trabajo negativo, indican una falta de activos líquidos para respaldar los pasivos circulantes y financiar las operaciones básicas de la empresa. Estas cifras sugieren dificultades en áreas críticas como la gestión de inventario y la cobranza de cuentas por cobrar, lo que podría ralentizar el ciclo de conversión de efectivo y afectar las ventas.

#### ÍNDICES DE GESTIÓN:

##### *Rotación de cuentas por cobrar comerciales*

$$(\text{Ventas Netas}) / (\text{Cuentas por cobrar}) = 2,468,546 / 514,853 = 4.79$$

Interpretación: La empresa está cobrando sus cuentas por cobrar aproximadamente 4.79

veces al año. Esto es negativo, a que indica una gestión deficiente de las cuentas por cobrar.

*Rotación de cuentas por cobrar comerciales promedio*

$$(\text{Cuentas por cobrar} * 360) / (\text{Ventas Netas}) = (514,853 * 360) / 2,468,546 = 75.08$$

Interpretación: Este ratio indica que, en promedio, toma aproximadamente 5.08 días cobrar las cuentas. Esto es poco favorable, implicando que la empresa tiene problemas para cobrar a tiempo a sus clientes.

*Interpretación de Gestión:*

La empresa enfrenta dificultades en su proceso de cobro, lo que se refleja en una rotación de cuentas por cobrar prolongada. Esto significa que tarda más tiempo del deseado en recibir pagos de sus clientes por los servicios prestados. Esta situación puede tener un impacto negativo en su flujo de efectivo y una disminución en los ingresos registrados, lo que dificulta el cumplimiento oportuno de sus obligaciones financieras. Además, de mostrar un control deficiente sobre sus costos y gastos operativos. Sugiriendo una gestión ineficiente de los recursos, lo que podría resultar en márgenes de beneficio más bajos de lo esperado.

De modo que, de acuerdo con el objetivo de diagnosticar la situación financiera de la empresa, se determinó que la eficiencia de los procesos de venta y cobranza es deficiente. El análisis de diversos aspectos financieros, incluyendo indicadores clave, reveló deficiencias significativas en la liquidez disponible y en la gestión de cuentas por cobrar. Estos problemas evidencian falencias en los procesos del área de ventas y cobranza, reflejando que la empresa se encuentra por debajo de las medidas establecidas para ser considerada financieramente factible.

**4.1.3 Aplicación de un programa de auditoria operativa para diagnosticar la eficiencia al proceso de venta y otorgamiento de crédito de la empresa Servicios**

**Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022**

De la aplicación de la auditoría operativa se pudo determinar que los resultados destacan la necesidad urgente de mejorar la eficiencia de los procesos de ventas y cobranza, así como de fortalecer el cumplimiento de las políticas de crédito y procedimientos de cobranza. Para de esta forma, implementar las recomendaciones proporcionadas permitiendo a la empresa optimizar sus operaciones, mejorar su situación financiera y asegurar su viabilidad a largo plazo.

## Figura 2

### *Programa de auditoria operativa*

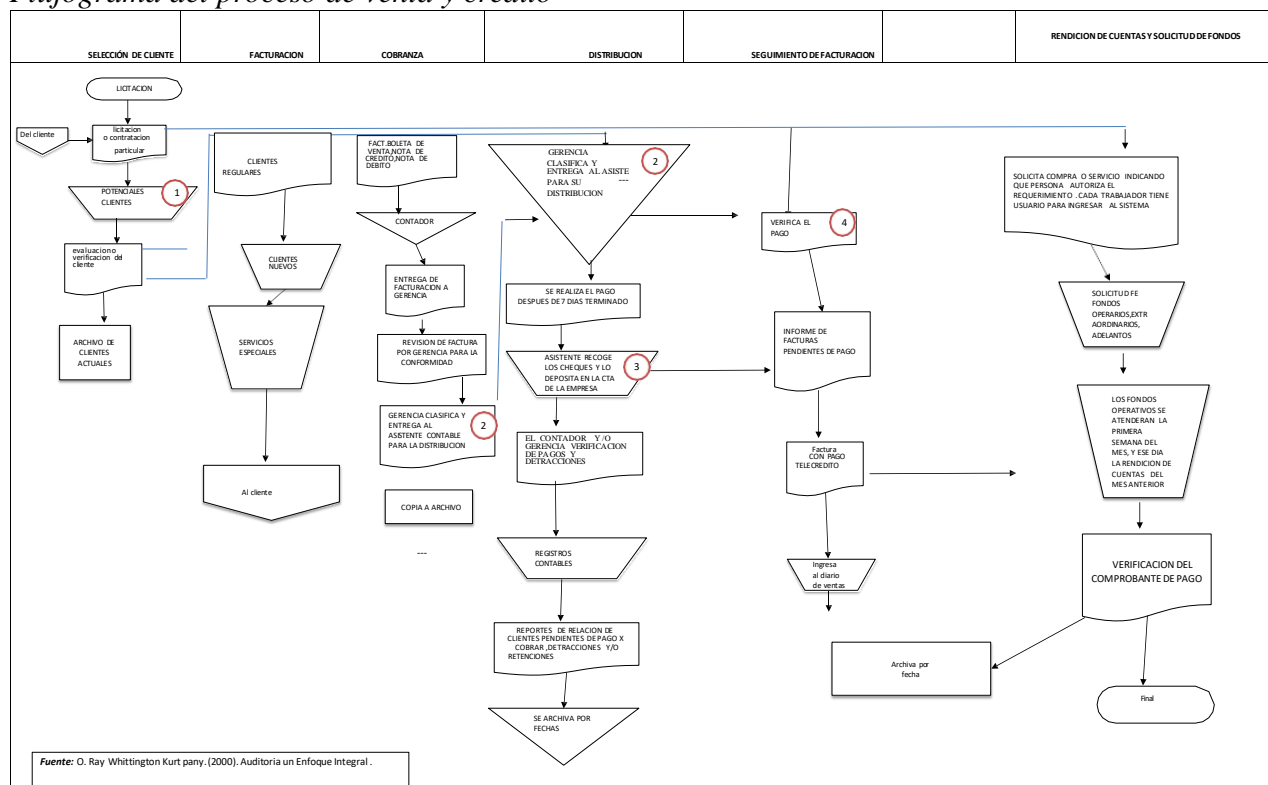
N°	PROCEDIMIENTO	REF/	REALIZADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Visitar las instalaciones de Segevisa para las verificaciones las instalaciones a realizar la auditoria (Objetivo 1)		WRP	7/9/23	
2	Entrevista al responsable y jefe del área a ser auditado en Segevisa (Objetivo 1)		WRP	7/9/23	
3	Solicitar la estructura organizativa, revisar el organigrama, estructurales, funcional y personal que posee (Objetivo 1)		WRP	7/9/23	Estructura Organizacional
	Establecer Indicadores de Desempeño (Objetivo 2)	Los ratios de Liquidez y Gestión.	WRP	7/9/23	
	Análisis y Evaluación	Análisis del Flujograma e interpretación de los Indicadores	WRP	7/9/23	
	Hallazgos y recomendaciones		WRP	7/9/23	
Elaborado por: Walter Ríos Puemape			Fecha de Elaboración:		
Revisado por:			Fecha de Revisión:		

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra la figura del flujograma del proceso de venta y crédito en conjunto con los indicadores financieros pertinentes.

Figura 3

## Flujograma del proceso de venta y crédito



Nota: Datos proporcionados por la empresa.

### SELECCIÓN DE CLIENTE:

La Gerencia General y el personal administrativo se encargarán de buscar clientes potenciales principalmente a través de referencias de clientes actuales, contactos y referencias comerciales. En la evaluación del perfil de riesgo, se verificará la formalidad de la empresa (su existencia), su situación financiera y antecedentes comerciales mediante consultas a empresas del sector. Para clientes nacionales, se revisarán los antecedentes en SUNAT, verificando el estado y la vigencia del RUC. Para clientes internacionales, se realizarán verificaciones a través de su página web y/o llamadas telefónicas al destino. Posteriormente, se realizará una visita inicial a las instalaciones de la empresa. Una vez confirmada la formalidad del cliente potencial y si los resultados son favorables, se asegurará la viabilidad de realizar actividades comerciales con dicho

cliente. La formalización del servicio solicitado por el cliente se efectuará mediante un contrato u otro documento formal.

#### *FACTURACIÓN:*

El Área de Facturación es el responsable del cumplimiento de la facturación de servicios regulares y servicios especiales en los plazos establecidos (de 20 a 20 de cada mes) y cumplir con el procedimiento de facturación de las horas extras, la facturación se realiza basándonos en el contrato firmado, con los clientes regulares es en forma automática a través de un sistema informático (data). Para los clientes nuevos se solicita los costos acordados con el cliente al jefe de Planillas y Costos y posteriormente se ingresa los datos al sistema la facturación se realiza cada mes según contrato.

Servicios Especiales y/o Extraordinarios El Área de Facturación coordina con el cliente la solicitud de los servicios especiales y extraordinarios vía correos. El Asistente de Contabilidad entregará las facturas a la Gerencia para su respectiva distribución y cobranza a los clientes. En el área de Contabilidad queda una copia de las facturas

#### *COBRANZAS:*

El jefe de Facturación y Comunicaciones cada veinte días entrega de las facturas por cobrar, cada vez que emita una factura se hace la entrega de las mismas a la Gerencia, luego serán entregadas al Cliente, el Asistente Contable a fines de cada mes entregará a la Gerencia la relación de facturas pendientes, detracciones y retenciones Las cobranzas se realizarán según Contrato: siete días después del término de la prestación del servicio.

Detracción/Retención: El Asistente Contable es el encargado de cobrar los Cheques los mismos que son depositados a la Cta. SEGEVISA. La Gerencia coordinará con El Asistente Contable, aquellos cheques que por indicación de los Clientes sean abonados en fechas determinadas. Asimismo, deberán exigir al cliente la detracción que corresponde a las facturas.

### Tele Crédito:

Cuando el cliente abona directamente al banco la cancelación de sus facturas, el Contador controlará estos pagos mediante el Tele Crédito. Emitirá una copia a la secretaria de Gerencia para que realice la transferencia respectiva. (Ocurre en determinados Bancos) Las facturas cobradas son entregadas a la Gerencia quién efectuará la verificación de las mismas, y llevará el control de lo recaudado en un cuaderno.

En caso de abono directo al banco, se adjuntará a las facturas la copia del Tele Crédito y la detracción que corresponde a la factura. Las facturas Cobradas y/o abonadas son revisadas por el Gerente General en coordinación y el Contador. Las cobranzas son entregadas a la Asistente Contable, quién se encargará del ingreso de las mismas al Sistema Mecanizado Contable y del control en el Listado de Cobranzas. El Asistente Contable reportará la relación de Clientes pendientes por cobrar, detracciones y/o retenciones.

### DEFICIENCIAS DEL PROCESO DE VENTA Y CRÉDITO

Deficiencia 1: La entrega y distribución de facturas se cumple de modo parcial y no cumple con lo que estipula su manual de operaciones.

Deficiencia 2: El proceso de cobranza no se realiza en su totalidad de acuerdo al procedimiento establecido.

Deficiencia 3: La empresa no registran la provisión para cuentas incobrables.

Deficiencia 4: No existe un control exhaustivo del seguimiento de pago por parte de la gerencia.

Deficiencia 5: La estructura de control interno del proceso de cuentas por cobrar y la supervisión de plazos de pago no es la adecuada.

### ***Hallazgos encontrados a los procesos de operaciones***

*Área de ventas*

#### **Hallazgo N.º 1**

**Sumilla: Falta de control de los procesos en el área de ventas**

Condición: se identificaron dificultades en la gestión de los distintos procesos de ventas, principalmente debido a la falta de control en la verificación oportuna de la documentación requerida y la optimización de los tiempos para la emisión de factura

Criterio: El control a los protocolos en el área de ventas no se realizan (existen solo en el papel) aplican su propio criterio a razón de ser empresa familiar Causa: Falta de compromiso por parte de los colaboradores de la empresa para resolver los problemas identificados dentro del área de ventas

Efecto: Los resultados negativos en el área de ventas y cobranza de Segevisa es su alto índice de morosidad

#### **Hallazgo N.º 2**

**Sumilla: En la emisión y Distribución de facturas se NO cumple con lo que estipula su manual de operaciones**

Condición: En Segevisa el protocolo de emisión de facturación se realiza de 20 a 20 porque en las empresas usuarias la factura pasa por varias áreas (control interno, presupuesto, contabilidad etc.) de esa manera se logra que la factura sea cancelada a fin de mes. El jefe de operaciones tiene que enviar la data de los servicios adicionales

Criterio: Segevisa cierra la entrega de información los 20 de cada mes para procesar la información emisión y distribución de factura, pero a consecuencia de no se sigue con el protocolo la información no llega en las fechas establecidas Causa: existe falta de comunicación y

coordinación con el jefe de operaciones para el envío de la información de servicios adicionales y al no cumplir con el tiempo estipulado la información llega con retraso para la emisión de facturas

Efecto: Esta acción de retraso de la emisión y distribución de facturas lleva a que los pagos *por* parte de los clientes no se realicen en el tiempo establecido y por ende afecta la de liquidez en Segevisa

### Área de Créditos y Cobranza

#### Hallazgo N°3

**Sumilla: El proceso de cobranza no se realiza de acuerdo al protocolo establecido**

Condición: En Segevisa la cobranza se realiza de forma desorganizada aplicando sus *propios* criterios del momento.

Criterio: En Segevisa si bien existe un protocolo, no respetan lo establecido en ello porque existe falta de liderazgo por parte de gerencia (por ser empresa familiar)

Causa: Falta de congruencia de quien lidera la empresa, si bien es cierto la gerente *encabeza* la dirección, las decisiones son tomadas por los otros miembros de la familia que solo ven sus intereses personales y no el bienestar de la empresa y esto causa problemas a la hora de cobrar.

Efecto: Segevisa al carecer de un cuadro detallado del registro, control y seguimiento de la cobranza de facturas, esto no permite al encargado verificar el ingreso del *dinero* a la cta. de Segevisa, además, esto lleva a que se cometa errores en la ejecución de operaciones y registro de las cuentas por cobrar.

#### **Hallazgo N°4**

##### **Sumilla: Segevisa no registran provisión para cuentas incobrables**

Condición: Segevisa no tiene un plan para cuentas impagas de las empresas públicas y *privadas*, confirmando la hipótesis, de que la empresa no registra la provisión para cuentas incobrables

Criterio: Segevisa no realiza un análisis previo de la antigüedad de los saldos que integran *el* rubro de cuentas incobrables

Causa: Segevisa no tiene un criterio tangible para las cuentas incobrables en *algunos* casos se conversa con los ejecutivos de la empresa deudora y está establece un acuerdo de pago, pero en varios casos incumple

Efecto: Afectando la presentación de las cifras de cuentas por cobrar en los estados financieros

#### **Hallazgo N°5**

##### **Sumilla: La empresa Segevisa, no realiza revisiones constantes a las cuentas por cobrar.**

Condición: *Segevisa*, no tiene la práctica supervisar, verificar y de hacer revisiones periódicas de las cifras de cuentas por cobrar.

Criterio: Segevisa debería supervisar y verificar que el área de cobranzas cumpla con el cobro de créditos dentro del plazo determinado, asegurándose *principalmente* del correcto cumplimiento de lo establecido en el protocolo. Esto es esencial para minimizar la posibilidad de errores durante la ejecución y registro de operaciones.

Causa: No hay una evaluación para una recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, para de esta manera minimizar el riesgo y la mala gestión de cobranza.

Efecto: El no realizar evaluaciones constantes por parte de la gerencia y área de contabilidad, permitiendo así que la empresa no cuente con sus ingresos en los tiempos establecidos a fin de disminuir la posibilidad de errores que puedan cometerse en la ejecución y registro de operaciones y de esta manera minimizar el riesgo.

### **Hallazgo N°6**

**Sumilla: La estructura de control interno del proceso de cuentas por cobrar y la supervisión de plazos de pago no es la adecuada**

Condición: Los plazos de pago no se cumplen debido que existen varias circunstancias de los procedimientos aplicados en el ciclo de cuentas por cobrar.

Criterio: Segevisa no tiene un sistema de supervisión regular de los plazos de pago para garantizar el ingreso oportuno de fondos.

Causa: existen algunas deficiencias de control interno ocasionadas por la falta de supervisión oportuna, Implementar alertas automáticas para notificar a los equipos de cobranza sobre posibles retrasos en los pagos.

Efecto: Al no implementar un sistema de seguimiento automatizado de fechas de vencimiento de ya se de 20, 25,30 días y garantizar un recordatorio oportuno de pago previamente con los clientes y documentar la situación de impago, no hay una alerta automática para notificar al equipo de cobranza sobre posibles retrasos de pago, y por consecuencia por falta de pago afecta la liquidez de la empresa.

En relación con el tercer objetivo, se aplicó un programa de auditoría operativa

para *diagnosticar* la eficiencia del proceso de venta y otorgamiento de crédito de la empresa. Este análisis reveló varias falencias, como el incumplimiento de los procedimientos establecidos en el reglamento sobre el manejo de la cobranza, la falta de atención y revisión de los ciclos de cobranza, y la ausencia de una disciplina de control y seguimiento constante a largo plazo. Estos hallazgos evidencian un conjunto de errores e inexactitudes que la empresa ha desarrollado a lo largo del tiempo, reflejando una gestión mal implementada y mantenida hasta la actualidad.

#### **4.1.4 Evaluación de los hallazgos de la auditoría operativa para diseñar políticas y procedimientos para los procesos operativos de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022**

##### **Alcance de la Auditoría:**

La auditoría se llevó a cabo en las áreas de ventas, cobranzas y crédito durante el período comprendido entre el 1 de julio de 2023 y el 09 de noviembre de 2023.

#### **Figura 4**

##### *Hallazgos y Recomendaciones*

Hallazgos y Recomendaciones	
La Entrega y Distribución de facturas se cumple de modo parcial y no cumple con lo que estipula su manual de operaciones.	Se recomienda actualizar el proceso de emisión y distribución de facturas para alinearlos con el manual de operaciones, con el objetivo de mejorar la coherencia y la precisión en la gestión de la documentación financiera.
El proceso de cobranza no se realiza en su totalidad de acuerdo al procedimiento establecido.	Se recomienda evaluar los procedimientos y políticas de cobro establecidas por la empresa, manteniendo informadas tanto al área de ventas como al área de cobranzas sobre su correcta aplicación.

La empresa no registran la provisión para cuentas incobrables.	Es crucial mantener un estricto control de los documentos de seguimiento de cobro para respaldar la estimación de cobranza dudosa y cumplir con los requisitos legales.
La empresa no tiene la práctica de hacer revisiones periódicas de las cifras de cuentas por cobrar.	Supervisar el área de cobranzas para garantizar el cumplimiento de los plazos de pago y realizar evaluaciones constantes para asegurar la correcta función del personal y registro.
La estructura de control interno del proceso de cuentas por cobrar y la supervisión de plazos de pago no es la adecuada	Establecer controles preventivos en el departamento de cobranzas para clasificar la cartera de clientes eficientemente. Revisar y actualizar periódicamente la cartera, considerando el historial de pagos.

Nota: Información recopilada de la empresa.

**Políticas para la Gestión de Cobranza y Otorgamiento de Crédito:**

**Políticas otorgamiento de crédito:**

**1) Ausencia de provisión para cuentas incobrables:**

- Política: Implementar un proceso de evaluación detallada del cliente antes del otorgamiento de crédito y un sistema de seguimiento continuo de monitoreo.
- Aplicación: Exigir documentación completa y actualizada, como estados financieros y declaraciones de impuestos. Además de establecer un calendario de seguimiento post-otorgamiento para revisar pagos y la situación financiera del cliente, con alertas automáticas para detectar retrasos, y realizar una reevaluación anual del cliente para ajustar el límite de crédito y las condiciones según su desempeño y cambios en su situación financiera.

**Políticas de cobranza:**

**2) Proceso de cobranza no realizado según el procedimiento establecido:**

- Política: Fortalecer el proceso de cobranza mediante una capacitación continua que asegure la coherencia con las políticas de la empresa.

- **Aplicación:** Implementar sesiones de inducción trimestrales para el personal de cobranzas, centradas en reforzar las políticas de la empresa y enseñar procedimientos estándar para contactar a clientes con cuentas vencidas, utilizando técnicas como recordatorios escritos y llamadas telefónicas. Estas capacitaciones incluirán evaluaciones para asegurar la comprensión y la implementación efectiva de las estrategias de cobranza.

### **3) Falta de revisiones periódicas de cifras de cuentas por cobrar:**

- **Política:** Establecer revisiones periódicas obligatorias de las cuentas por cobrar.  
**Aplicación:** Designar un equipo o un auditor para realizar auditorías mensuales de las cuentas por cobrar. Esto ayudará a detectar errores o irregularidades a tiempo, permitiendo una corrección oportuna.

### **Políticas de venta:**

### **4) Falta de control y observación de los procesos desarrollados en el área de ventas:**

- **Política:** Implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódica del rendimiento de las ventas.
- **Aplicación:** Introducir revisiones mensuales en los informes de ventas y analizar el rendimiento individual y de equipo. Esto incluye verificar que los empleados cumplan con los objetivos establecidos y evaluar las métricas clave, como las tasas de conversión y el tiempo de respuesta al cliente.

### **5) Emisión y distribución de facturas sin cumplir el manual de operaciones:**

- **Política:** Actualizar el proceso de emisión y distribución de facturas para alinearlos con el manual de operaciones.

- Aplicación: Realizar capacitaciones periódicas a los empleados responsables de la emisión de facturas, asegurando que entiendan y sigan los procedimientos correctos. Además, se debe implementar un sistema de revisión y aprobación de facturas antes de su distribución.

En relación con el cuarto objetivo, se evaluaron los hallazgos de la auditoría operativa para diseñar políticas de mejora. Esto llevó al desarrollo de varias soluciones para abordar las deficiencias identificadas, incluyendo la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para el desarrollo de las ventas, el fortalecimiento y actualización del manual de protocolos para un seguimiento constante, y el establecimiento de periodos de revisión para cuentas incobrables y deudas pendientes.

## **DISCUSIÓN**

De acuerdo con el diagnóstico de la situación financiera de la empresa, se determinó que la eficiencia en los procesos de venta y cobranza resulta insuficiente. El análisis de diversos indicadores financieros evidenció deficiencias en aspectos clave, como la liquidez disponible y la gestión de cuentas por cobrar, lo que refleja una debilidad significativa en el desempeño de dichas áreas. Estas falencias indican resultados alejados de los parámetros considerados óptimos para una organización financieramente sólida. Cabe señalar que Punina (2024) resalta la importancia del diagnóstico financiero como herramienta esencial para evaluar la salud económica de una entidad. En la misma línea, Carrera, Bedor y Borja (2020) sostienen que los informes de auditoría constituyen un recurso valioso para ajustar las estrategias comerciales según las necesidades de la empresa. Asimismo, Jiménez (2021) señaló que el diagnóstico efectuado permitió identificar áreas de mejora, facilitando la implementación de metodologías orientadas al fortalecimiento y optimización de los procesos organizacionales.

Se aplicó un programa de auditoría operativa con el propósito de diagnosticar la eficiencia de los procesos de venta y otorgamiento de crédito en la empresa, identificándose diversas falencias, tales como el incumplimiento de los procedimientos establecidos para la gestión de cobranzas, la ausencia de revisión de los ciclos de cobro y la falta de un control sistemático a largo plazo, entre otras deficiencias. Estos hallazgos evidencian una serie de debilidades acumuladas a lo largo del tiempo, cuya persistencia refleja una gestión inadecuada e insuficientemente supervisada. Ramírez (2021) determinó que la auditoría operativa ejerce una influencia significativa en la gestión empresarial, al permitir la detección oportuna de inconsistencias y la corrección de deficiencias, favoreciendo la eficiencia y eficacia organizacional. De igual modo, Pantoja (2023) estableció que la auditoría operativa cumple un papel esencial en la mejora continua de los procesos de ventas y cobranzas, al facilitar la evaluación y optimización de dichas actividades, contribuyendo directamente al fortalecimiento de la gestión. Asimismo, Eudes (2021) concluyó que una administración eficiente requiere la implementación de estrategias orientadas a la capacitación continua del personal, la supervisión del cumplimiento normativo y el seguimiento sistemático de los procesos operativos, con el fin de fortalecer la gestión y optimizar el desempeño institucional.

Se evaluaron los resultados obtenidos de la auditoría operativa, a partir de los cuales se diseñaron políticas orientadas a la mejora de los procesos internos. Estas propuestas abordaron distintas deficiencias detectadas, incluyendo la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño en ventas, el fortalecimiento y actualización del manual de protocolos para garantizar un control continuo, así como el establecimiento de periodos de revisión para cuentas incobrables y de plazos obligatorios para las deudas pendientes. En concordancia, Lozano (2021) desarrolló un programa de mejora basado en la aplicación de una auditoría operativa,

concluyendo que su implementación fomenta un mayor compromiso y atención de los colaboradores hacia los procesos organizacionales.

## **V. CONCLUSIONES**

En conclusión, Servicios Generales y Vigilancia S.R.L., enfrenta serias deficiencias en la eficiencia de sus procesos de ventas y cobranzas, como reveló el diagnóstico financiero. La auditoría operativa evidenció problemas críticos en la gestión de ventas y otorgamiento de crédito, incluyendo incumplimientos de procedimientos y una falta de control a largo plazo, que reflejan una gestión ineficaz y requieren una intervención urgente. Para abordar estas deficiencias, se diseñaron políticas de mejora que incluyen la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación, la actualización del manual de protocolos y el establecimiento de revisiones periódicas para cuentas incobrables y deudas pendientes, con el objetivo de optimizar los procesos y fortalecer la gestión de la empresa.

Se concluye que, Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. es una empresa peruana, y regional con presencia ininterrumpida en el mercado de la seguridad privada desde el año 1991, brindando servicios de intermediación laboral en seguridad y vigilancia privada en el Dpto. de Lambayeque y Cajamarca a empresas e Instituciones del Sector Público y Privado prestando un servicio personalizado y con un personal con las competencias exigidas y requeridas por nuestros clientes

De la misma manera se concluye que, el diagnóstico de la situación financiera de la empresa reveló que la eficiencia en ventas y cobranzas es insuficiente. Los indicadores financieros muestran deficiencias en áreas críticas como la liquidez disponible y el marco de cobranza a clientes pendientes. Además, El capital de trabajo de -234,497, una liquidez absoluta del 0.14% y una rotación de cuentas por cobrar de 75 días reflejan una desviación de los estándares para una empresa

considerada recomendable.

Del mismo modo, la aplicación del programa de auditoría operativa para diagnosticar la eficiencia en los procesos de venta y otorgamiento de crédito de la empresa reveló importantes deficiencias en la gestión. El incumplimiento de los procedimientos establecidos, la falta de atención a los ciclos de cobranza y la ausencia de un control constante a largo plazo destacan como problemas críticos. Estos hallazgos evidencian una acumulación de errores y malas prácticas que se han perpetuado a lo largo del tiempo, reflejando una gestión ineficaz que requiere una intervención urgente para su mejora.

En conclusión, la evaluación de los hallazgos de la auditoría operativa permitió diseñar políticas de mejora que abordan las deficiencias identificadas en los procesos de venta y otorgamiento de crédito de la empresa. Las soluciones propuestas incluyen políticas de implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para las ventas, el fortalecimiento y actualización del manual de protocolos para asegurar un seguimiento constante, y el establecimiento de periodos de revisión para cuentas incobrables y deudas pendientes.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a futuros investigadores centrarse en la ausencia de un área de marketing dedicada y en la operación de agencias de seguridad de naturaleza clandestina como áreas clave para investigaciones posteriores. Estos problemas, podrían ser cruciales para entender y mejorar la eficiencia operativa y la conformidad legal de la empresa.

Se recomienda la integración de tecnología de CRM para optimizar el control y la observación de los procesos en el área de ventas.

Se recomienda, para la emisión y distribución de facturas, la adopción de software de facturación automatizado.

Se recomienda contratar a un agente de cobranza, a razón de que no existe una persona responsable directo del cobro de factura, e informar a las empresas usuarias de dicho agente.

## VII. REFERENCIAS

Acosta, M. (2018). "La auditoría operacional herramienta fundamental para una gestión institucional eficiente y eficaz". Recuperado de: <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/2216>

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditing & assurance services: An integrated approach* (16th ed.). Prentice Hall.

Camacho, C., y Ortiz, O. (2022). "APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMPRAS EN LA EMPRESA COMERCIAL COBA SAC, CIUDAD DE MOYOBAMBA, 2021". Recuperado de:

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31631/Camacho%20Mori%2c%20Kriss%20Alex-Ortiz%20Gutierrez%2c%20Orlando%20Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrera, J., Bedo, D., y Borja, E. (2020). "Auditoría financiera para el control interno en los procesos departamentales de una empresa". Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7518075>

Cevallos, R. (2018). "AUDITORÍA OPERATIVA AL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE LOS CRÉDITOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS Y SERVICIOS LATINOAMERICANOS PROYSA S.A.". Recuperado

de:

<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1445/1/TESIS%20PARA%20REVISION%20DE%20LA%20FISCAL%20ALUMNA%20ROSA%20CEVALLOS.pdf>

COSO. (2013). "Internal Control - Integrated Framework". Recuperado de: [https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso\\_mejoras\\_al\\_control\\_interno.pdf](https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_mejoras_al_control_interno.pdf)

Coello, A., Guaranda, I. (2019). "AUDITORÍA OPERATIVA AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS Y EL ANÁLISIS EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES DE LA FUNDACIÓN INVERSIÓN Y COOPERACIÓN ECUADOR". Recuperado de: <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1410/1/COELLO%20Y%20GUARANDA%20TESIS%20AUD.pdf>

Domínguez, G., Domínguez, A., y Torres, J. (2016). "Didáctica y aplicación de La administración de operaciones. Contaduría y administración". Recuperado de: <https://es.scribd.com/read/416315754/Didactica-y-aplicacion-de-la-administracion-de-operaciones-contaduria-y-administracion>

Eudes, R. (2022). Auditoría operativa y su incidencia en el proceso de ventas de la Empresa Group Tito S.A.C., Santa Anita – Lima, 2021 [Tesis de Contador Público, Universidad Peruana de Las Américas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Las Américas. Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1969/TESIS%20UPA%20-%20EUDES%20ROSARIO%20ok.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, E., y Gutiérrez, B. (2019). "AUDITORÍA OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN UNA EJECUCIÓN EFICIENTE DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL GRUPO C&G SERVICES SAC, CAJAMARCA 2017".

Recuperado de:

<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/958/AUDITORÍA%20OPERATIVA%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20UNA%20EJECUCIÓN%20EFICIENTE%20DE%20LOS%20PROCEDIMIENTOS%20ADMINISTRATIVOS%20DEL%20GRUPO%20C%26G%20SERVICES%20SAC%2c%20CAJAMARCA%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fuentes, A. (2014). "Sistema empresarial prospectivo. Prospectiva de Gestión Estratégica". Colombia: Ediciones UNAD.

Gamarra, P. (2018). "La auditoría operativa en la gestión de la Corporación Lindley S.A. Inca Kola, Huaura, 2017". Recuperado de: <https://1library.coldocument/ydx36nez-auditoria-operativa-gestion-corporacion-lindley-inca-kola-huaura.html>

García, F. (2017). "Descubriendo las áreas ciegas de la alta dirección empresarial". México D.F: Ediciones del Instituto mexicano de contadores públicos.

GISELA, R. (2021). Auditoria Operativa y su impacto en la Gestión empresarial de la empresa Impoliadora Valeria SA, Cercado de lima - 2020 (tesis para optar por título). Universidad Peniana De Las Américas, Lima, Perú.

Gitman, L. J. (2005). *Principios de administracion financiera - con CD*. Pearson Educacion.

González, A. (2014). "Liquidez, Volatilidad estocástica y saltos". Recuperado de: [https://sanfi.es/wp-content/uploads/2020/11/Liquidez\\_volatilidad\\_estocastica\\_y\\_saltos.pdf](https://sanfi.es/wp-content/uploads/2020/11/Liquidez_volatilidad_estocastica_y_saltos.pdf)

Guerrero, R., Toalombo, B., Moyolema, A., y Altamirano, A. (2022). "Optimización de los procesos operativos mediante la teoría de restricciones en una empresa metalmeccánica". Recuperado de: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-26542022000200033](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-26542022000200033)

GUTIÉRREZ, M., y MARTÍNEZ, Y. (2019). "EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE SINIESTROS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ PARA DISEÑAR CONTROLES INTERNOS EN LA ASOCIACIÓN AFOCAT -PERÍODO 2017". Recuperado de: [https://tesis-usat-edu-pe.usat.lookproxy.com/bitstream/20.500.12423/1965/1/TL\\_GutierrezSampenMariaMartinezSantamariaYuri.pdf](https://tesis-usat-edu-pe.usat.lookproxy.com/bitstream/20.500.12423/1965/1/TL_GutierrezSampenMariaMartinezSantamariaYuri.pdf)

Huamán, G., y Uzco, N. (2019). "LA AUDITORÍA OPERATIVA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCAHUASI -PROVINCIA DE TAYACAJA - HUANCAVELICA PERIODO 2017". Recuperado de: [https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2106/T037\\_46518061\\_T.pdf?sequence=%201&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2106/T037_46518061_T.pdf?sequence=%201&isAllowed=y)

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schweper, C. H., Jr, & Williams, M.

R. (2019). *Sales management: Analysis and decision making* (10th ed.). Routledge.

Jiménez, I. (2021). Auditoría operativa en el área de ventas de la empresa Distribuciones VM Daviza E.I.R.L., Bagua Grande 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7912/jiménez%20jara%20irene.pdf?sequence=1>

LLAMO, K. (2021). "EVALUACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DEL SERVICIO DE CAMPO EN EL RUBRO ELÉCTRICO Y EL IMPACTO DE LOS COSTOS ADICIONALES QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA HERZAB SAC". Recuperado de: [https://tesis-usat-edu-pe.usat.lookproxy.com/bitstream/20.500.12423/3541/1/TL\\_Llamo%20Matta%20Karla%20Ivone.pdf](https://tesis-usat-edu-pe.usat.lookproxy.com/bitstream/20.500.12423/3541/1/TL_Llamo%20Matta%20Karla%20Ivone.pdf)

Lozano, S. (2021). "Propuesta metodológica para aplicación de una auditoria operativa enfocada en la gestión de procesos del departamento de siniestros de las compañías de seguros de Guayaquil". Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16196/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-455.pdf>

Mas, J. (2009). "La auditoría operativa en la práctica: técnicas de mejora organizativa ". Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/392735559/1-La-Auditoria-Operativa-en-La-Practica-Tecnicas-de-Pg-22-181>

Meléndez, R. (2017). "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL

EJERCICIO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE COSTA

RICA". Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/vl1n1/1659-3359-tec-11-01-00049.pdf>

Pacheco, K. (2020). "RECOMENDACIONES DE AUDITORIA OPERATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DEL ALMACEN DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A, HUARAZ, 2020".

Recuperado de:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24251/Tesis%20Auditoria%20Fiscal.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Pantoja, R. (2023). La auditoría operativa y la mejora continua de las ventas y cobranzas en la empresa MP Institucional S.A.C. de Lima Metropolitana [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Nacional Digital de Sunedu – Renati. Recuperado de:  
[https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/7163/T037\\_41265866\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/7163/T037_41265866_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, C. (2017). "La auditoría operacional externa, en el área de inventarios, en una empresa que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos". Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5559.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5559.pdf)

Punina, S. (2024). "Diagnostico financiero a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. del Cantón Montalvo en el periodo 2021- 2022." Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15772>

Ramirez, G. (2021). "Auditoria operativa y su impacto en la gestión empresarial de la empresa Importadora Valeria SA, Cercado de Lima – 2020". Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1402>

Ramos, R. A., & Zegarra, K. C. (2020). "La auditoría operativa y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Transparencia Integral de Desarrollo S.R.L. distrito de Bambamarca, Cajamarca 2019". Recuperado de:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26258/Ramos%20Cotrina%20>

[Ric hard%20Antony%20-%20Zegarra%20Grández%20Katerin%20Claribel.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

Ruiz, A. (2015). "Implementación de Procesos Administrativos". Madrid: ECOE Ediciones.

Santillana, J. (2015). "Sistemas de Control Interno". Recuperado de: [https://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/santillana/9786073231190\\_santillana\\_resolucion\\_pdf5\\_le66e8b436366b1aea8ff00004a2a88.pdf](https://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/santillana/9786073231190_santillana_resolucion_pdf5_le66e8b436366b1aea8ff00004a2a88.pdf)

Sigueñas Herrera, W. A. (2022). Auditoría operativa y la gestión financiera de la empresa Medical Products del Perú S.A.C., Lima, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Las Américas]. Repositorio institucional ULASAMERICAS – Universidad Peruana de Las Américas. Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/2690/1.TESIS%20SIGUEÑAS%20HERRERA%20WILLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

*Stevenson, W. j. (2018). Operations management (13th ed.). McGraw-hill education. - references - scientific research publishing.* (n.d.). Scirp.org. Recuperado de: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3265631>

## VIII. ANEXOS

### Anexo 01

#### Operacionalización de variables

Idea de Investigación	Fuentes	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Objetivos Específicos	
Auditoria Operativa como instrumento de gestión en el proceso de venta y crédito de la Empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. de Chiclayo – 2022	Artículo N° 6 - ya que es el más cercano con respecto al objetivo general de trabajo	Auditoria Operativa	Fase de diagnóstico	Resultados no satisfactorios identificados.	Aplicar un programa de auditoria operativa para diagnosticar la eficiencia de los procesos de ventas, créditos y cobranzas de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.	
				Causas de los resultados negativos.		
			Fase de propuesta	Elaboración de estrategias de organización		
				Soluciones de los problemas planteados.		
			Fase de negociación de la propuesta	Propuestas de mejora de la organización		
				Compromiso de los empleados.		
			Fase de control de la implementación	Observación de los procesos		
				Comunicación de los participantes		
			Fase de ejecución	Control Interno Operacional		
				Selección de las áreas débiles o críticas		
		Fase de evaluación	Medición del grado de satisfacción			
			Incorporación de nuevos conocimientos.			
		Procesos Operativos		Procesos de venta	Tiempo Promedio de Ciclo de Ventas	Conocer los aspectos generales y la gestión de los procesos operativos de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.
					Valor Promedio de Venta	
					Tasa de Retención de Clientes	
					Eficiencia del Equipo de Ventas	
					Índice de Satisfacción del Cliente Post-Venta	
Proceso de credito y cobranza	Días de Ventas Pendientes			Diagnosticar la situación financiera de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.		
	Tasa de Cobranza					
	Índice de Morosidad					
	Eficiencia del Proceso de Cobranza					
	Índice de Cancelación de Deudas					
Políticas y procedimientos						

## Anexo 02: Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo Principal	Hipótesis	VARIABLES	
¿De qué manera la Auditoría Operativa como instrumento de gestión en los procesos de ventas, créditos y cobranzas de la Empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. de Chiclayo – 2022?	Evaluar la eficiencia de la gestión del proceso de venta y crédito mediante una auditoría operativa en la Empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. de Chiclayo – 2022.	La implementación de un programa de auditoría operativa en el proceso de ventas, créditos y cobranzas de la empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L. de Chiclayo en el año 2022 contribuirá significativamente a mejorar en sus operaciones.	Variable 1: Auditoría Operativa	
	Objetivos específicos		Variable 2: Procesos Operativos	
	Conocer los aspectos generales y la gestión del proceso de venta y crédito de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.		Dimensiones	Indicadores
			Variable 1: Auditoría Operativa	
	Diagnosticar la situación financiera de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.		Fase diagnóstico	Resultados no satisfactorios identificados. Causas de los resultados negativos.
			Fase de propuesta	Elaboración de estrategias de organización Soluciones de los problemas planteados.
	Aplicar un programa de auditoría operativa para diagnosticar la eficiencia al proceso de venta y otorgamiento de crédito de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.		Fase de negociación de la propuesta	Propuestas de mejora de la organización Compromiso de los empleados.
			Fase de control de la implementación	Observación de los procesos Comunicación de los participantes
	• ?Evaluar los hallazgos de la auditoría operativa para diseñar políticas y procedimientos para los procesos operativos de la empresa Servicios Generales y Vigilancia de la provincia Chiclayo al año 2022.		Fase de ejecución	Control Interno Operacional Selección de las áreas débiles o críticas
			Fase de evaluación	Medición del grado de satisfacción Incorporación de nuevos conocimientos.
				Variable 2: Procesos Operativos
				Procesos de venta
		Proceso de crédito y cobranza	Días de Ventas Pendientes Tasa de Cobranza Índice de Morosidad Eficiencia del Proceso de Cobranza Índice de Cancelación de Deudas Políticas y procedimientos	
Enfoque, tipo, nivel y diseño investigación	Población, muestra, muestreo		Procedimiento y procesamiento de datos	
Enfoque: Cualitativa Tipo: aplicada Nivel: descriptivo Diseño: no experimental, transversal	<b>Población: Empresa Servicios Generales y Vigilancia S.R.L.</b> <b>Muestra: Área de ventas, área de cobranza y crédito</b>		La información se recolectará a través de una entrevista realizada hacia el gerente general de la empresa. El procesamiento de la información será a través de la recopilación y análisis de las respuestas brindadas por el gerente general, para determinar sobre las áreas que atraviesan dificultades para el desarrollo pleno de la empresa	