



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector
Público

**Impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los
proyectos de la MYPE Ikigai Laboratorio Social S.A.C.**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Sahily MORENO RODRIGUEZ

ASESOR

Mg. Javier Jesús PÉREZ CASTILLO

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Moreno, S. (2024). *Impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de la MYPE Ikigai Laboratorio Social S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Sahily Moreno Rodriguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70368175
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Javier Jesús Pérez Castillo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08059437
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2483-8521
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884.
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Edwin Collazos Paucar
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	22997939
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Edith Carla Melgar Esquivel
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	42009236
Datos de investigación	
Línea de investigación	D11.0.18. Gestión empresarial
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento

Ubicación geográfica de la investigación	Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado Calle: German Amézaga Latitud: -12.057684754446925 Longitud: --77.08043433870904
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Julio 2024 - Noviembre 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 0026-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, en el local Salón de Grados (1er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a las 16:00 horas del día veintiséis de octubre del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 002096-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 26 de octubre de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE : Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO ASESOR : Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
MIEMBROS : Dr. Edwin Collazos Paucar
Mag. Edith Carla Melgar Esquivel

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación de la Tesis titulada: "IMPACTO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA EFICIENCIA DE LOS PROYECTOS DE LA MYPE IKIGAI LABORATORIO SOCIAL S.A.C.", presentado por la bachiller Sahily Moreno Rodriguez con código de matrícula N° 19110494, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 17:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente

Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
Miembro - Asesor

Dr. Edwin Collazos Paucar
Miembro

Mag. Edith Carla Melgar Esquivel
Miembro



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Javier Jesús Pérez Castillo en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen de la E.P. de Auditoría Empresarial y del Sector Público N° 000082-2024-EPAESP-FCC/UNMSM de la tesis, cuyo título es *"IMPACTO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA EFICIENCIA DE LOS PROYECTOS DE LA MYPE IKIGAI LABORATORIO SOCIAL S.A.C."*, presentado por la bachiller Sahily Moreno Rodriguez para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 17% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 18 de agosto de 2025

Firma del asesor:

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Javier Jesús Pérez Castillo

DNI: 08059437

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mi familia y amigos cercanos, por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y motivación en cada paso del camino. De manera especial a mis padres, por ser mi mayor inspiración y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es tanto suyo como mío, fruto del amor y los valores que me han inculcado.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por su guía y fortaleza en cada momento de este camino. A mis asesores, por su dedicación y valiosos consejos, que fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Y a mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi fuente de inspiración constante.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Descripción de la realidad problemática.....	12
1.3. Definición del problema.....	16
<i>1.3.1 Problema general</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 Problemas específicos.....</i>	<i>16</i>
1.4. Objetivos	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Justificación e importancia de la investigación	18
1.5.1. Justificación teórica	18
1.5.2. Justificación práctica	18
1.6. Aspectos éticos de la investigación	19
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	21
2.1. Antecedentes del estudio.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales	24
2.2. Bases teóricas	27

2.2.1. Auditoría operativa	27
2.2.2. Objetivo de la Auditoria Operativa	30
2.2.3. Característica de la Auditoría Operativa.....	31
2.2.4. Importancia.....	32
2.2.5. Enfoques Específicos de Auditoria Operativa	39
2.2.6. AUDITORIA OPERATIVA DE COMPRAS.....	39
2.2.7. Auditoria Operativa De La Función De Ventas	43
2.2.8. Auditoria Operativa De Administración De Recursos Humanos.....	45
2.2.9. Eficiencia	46
2.2.10. Dimensiones de auditoría operativa	48
III. SUPUESTOS HIPOTÉTICOS Y CATEGORÍAS.....	51
3.1. Supuestos hipotéticos	51
3.2. Sistemas y categorías de análisis	51
IV. MATERIALES Y MÉTODOS	53
4.1. Enfoque de la investigación	53
4.2. Diseño de la investigación	54
4.3. Credibilidad de la investigación.....	54
4.4. Sujetos de estudio	54
4.5. Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de información	55
4.6. Análisis de datos	56

V. RESULTADOS	57
VI. DISCUSIÓN	78
6.1. Aporte de la investigación.....	78
6.2. Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos.....	79
6.3. Validación de la teoría referente.....	80
6.4. Limitaciones del estudio	81
6.5. Agenda futura de la investigación.....	82
VII.CONCLUSIONES.....	84
VIII. RECOMENDACIONES	86
IX. REFERENCIAS.....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Enfoques principales de Auditoría Operativa</i>	28
Tabla 2 <i>Codificación de los sujetos informantes</i>	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Categoría: Auditoría Operativa</i>	57
Figura 2 <i>Subcategoría: Planeación</i>	60
Figura 3 <i>Subcategoría: Organización</i>	65
Figura 4 <i>Subcategoría Dirección</i>	68
Figura 5 <i>Subcategoría: Control</i>	70
Figura 6 <i>Subcategoría: Economía</i>	74

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar el impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa de tipo básica, centrándose en el estudio de caso de la organización. La auditoría operativa, en este contexto, se entiende como un proceso que permite evaluar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, contribuyendo a la mejora continua de los proyectos.

En los últimos años, se ha observado un creciente interés por parte de las organizaciones en implementar auditorías operativas para optimizar sus recursos y alcanzar mejores resultados. La investigación incluyó entrevistas con el personal involucrado en la gestión de proyectos, lo que permitió obtener información valiosa sobre la percepción de la auditoría y su influencia en la toma de decisiones.

Los resultados indican que la implementación de auditorías operativas ha llevado a una mayor eficiencia en los proyectos de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en el seguimiento y control de las normas y políticas que guían la ejecución de estos proyectos. La falta de un enfoque sistemático en la auditoría puede limitar el alcance de los beneficios esperados.

Palabras Claves: Auditoría operativa, eficiencia, proyectos y gestión.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the impact of operational auditing and effectiveness of the projects of Ikigai Laboratorio Social S.A.C., a closed corporation. The type of research we use is basic qualitative research, focusing on the organization's case study. In this context, we understand the operational audit as a process that allows evaluating the effectiveness, efficiency, and economy of the operations, contributing to the ongoing improvement of projects.

In the last few years, a growing interest has been observed among organizations in implementing operational audits to optimize their resources and achieve better results. The research included interviews with staff involved in project management, which provided worthwhile insights into the perception of the audit and its influence on decision-making.

The results show that by using operational audit research, the projects of Ikigai Laboratorio Social S.A.C have improved in its efficiency. However, areas for improvement were identified in the monitoring and control of standards and policies that lead the execution of these projects. The lack of a systematic approach in the audit can limit the scope of expected benefits.

Keywords: Operational audit, efficiency, projects, and management.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El propósito de esta tesis denominada “Impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.” es obtener el título profesional de Contadora Pública con mención en Auditoría Empresarial y del Sector Público en la Facultad de Ciencias Contables, de acuerdo con las normas internas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), en el marco del ODS N° 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y línea de investigación N° 18: Gestión empresarial.

Esta investigación se centra en el análisis de la eficiencia de los proyectos en una MYPE dedicada a la consultoría de gestión, específicamente en Ikigai Laboratorio Social. El estudio busca examinar cómo la auditoría operativa puede mejorar la eficiencia y precisión en la gestión de costos, particularmente aquellos relacionados con las horas administrativas por proyecto, que actualmente no se incluyen en las propuestas de servicios.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para optimizar la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas en el sector de consultoría, contribuyendo así a su sostenibilidad y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

Por lo tanto, la presente investigación ha considerado por conveniente dividir el estudio en los siguientes capítulos.

En el Capítulo I, se aborda la realidad problemática del estudio, identificando los principales desafíos que enfrenta la organización. Se establecen los problemas de investigación y se formulan los objetivos que guiarán el desarrollo del estudio. Además, se justifica la relevancia de la investigación desde diversas perspectivas, destacando su

importancia tanto teórica como práctica en el ámbito de la auditoría y la gestión de proyectos.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico que sustenta la investigación. Se analizan enfoques teóricos relevantes y se revisan antecedentes tanto internacionales como nacionales, proporcionando un contexto más amplio sobre el papel de la auditoría en el valor razonable y su relación con la eficiencia de los proyectos. Este capítulo establece las bases conceptuales necesarias para comprender el impacto de la auditoría operativa en la gestión de proyectos.

En el Capítulo III I se presentan los supuestos hipotéticos, así como las categorías de análisis.

En el Capítulo IV se detalla la metodología utilizada en el estudio, describiendo el enfoque cualitativo y las técnicas de recolección de datos implementadas.

En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas.

En el Capítulo V se desarrolla la discusión de resultados de la investigación.

Finalmente, en el Capítulo VI y VII se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación

1.2. Descripción de la realidad problemática

En el panorama empresarial contemporáneo, la gestión eficiente de recursos financieros se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Este aspecto cobra especial relevancia en el contexto de las micro y pequeñas empresas (MYPE), particularmente aquellas que operan en sectores altamente especializados y competitivos como la consultoría de gestión. De acuerdo con la

Organización de las Naciones Unidas (2021), las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 90% del total de empresas y proporcionan más del 70% del empleo global, siendo fundamental para la economía en muchas sociedades. La percepción y gestión de costos, especialmente los indirectos, emergió como un fenómeno crucial que estas empresas deben abordar para mantener su competitividad y asegurar su crecimiento a largo plazo.

A nivel global, las MYPE desempeñan un papel fundamental en el tejido económico, constituyendo una proporción significativa del total de empresas y contribuyendo sustancialmente a la generación de empleo. Sin embargo, estas organizaciones a menudo se encuentran en una posición de vulnerabilidad debido a sus recursos limitados y a la complejidad de los mercados en los que operan. En este contexto, la capacidad para gestionar eficazmente los costos se convierte en una competencia crucial para su supervivencia y desarrollo.

El sector de la consultoría de gestión, caracterizado por su naturaleza intensiva en conocimiento y por la variabilidad de los proyectos que aborda, presenta desafíos particulares en términos de gestión financiera. La gestión de costos indirectos, que incluyen gastos administrativos, costos de infraestructura y otros recursos compartidos entre diversos proyectos, se torna especialmente compleja en este ámbito. La dificultad radica en la necesidad de comprender y distribuir estos costos de manera equitativa y precisa entre los diferentes servicios y proyectos, evitando así la subvaloración o sobrevaloración de estos.

En el contexto peruano, donde las MYPES constituyen un componente esencial del ecosistema empresarial, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del

instituto de Estadística e Informática (INEI) (2022), el sector privado está dominado por micro y pequeñas empresas. En 2022, el 96.4% de los empleadores dirigían una MYPE, generaron ventas equivalentes al 17% del PIB, lo cual constata un incremento de 4.7 puntos respecto a 2021. Estas empresas emplearon a 8.5 millones de trabajadores, representando el 45.9% de la Población Económicamente Activa (PEA). Sin embargo, estas empresas enfrentan un entorno competitivo y márgenes ajustados, lo que hace que una gestión inadecuada de costos pueda tener repercusiones graves en su viabilidad financiera. La falta de sistemas sofisticados de contabilidad de costos y la limitada capacidad para invertir en herramientas de gestión financiera avanzadas agravan esta situación, colocando a muchas MYPES en una posición de desventaja frente a competidores de mayor envergadura.

Ikigai Laboratorio Social, como MYPE dedicada a la consultoría de gestión con un enfoque en sostenibilidad y valor compartido, se encuentra inmersa en esta compleja realidad. La empresa enfrenta el reto de asignar correctamente los costos indirectos en sus proyectos, particularmente las horas dedicadas a tareas administrativas, a sus diversos proyectos. Esta situación se ve exacerbada por la naturaleza diversa de los servicios que ofrece, que incluyen consultorías, programas y talleres, y proyectos de transformación cultural, cada uno con requisitos y demandas de recursos diferentes.

La ausencia de un sistema estandarizado y robusto para la gestión de costos indirectos en los proyectos en Ikigai Laboratorio Social plantea varios problemas. En primer lugar, existe un riesgo latente de subvaloración de los servicios ofrecidos, ya que los costos administrativos no se incluyen sistemáticamente en las propuestas de

proyectos. Esto puede llevar a una erosión gradual de la rentabilidad, comprometiendo la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo.

Además, la falta de precisión en la asignación de costos indirectos dificulta la toma de decisiones estratégicas. Sin una comprensión clara de la estructura de costos real de cada proyecto, la empresa puede encontrarse en una posición de desventaja al momento de priorizar recursos, seleccionar proyectos o negociar con clientes. Esta situación también puede obstaculizar la capacidad de Ikigai para identificar áreas de mejora en su eficiencia operativa y para optimizar sus procesos internos.

Otro aspecto crucial por considerar es el impacto que esta problemática tiene en la competitividad de la empresa en el mercado. En un sector tan dinámico como el de la consultoría de gestión, la capacidad para ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad del servicio es fundamental. Una asignación imprecisa de costos indirectos puede llevar a Ikigai a establecer precios que no reflejen adecuadamente el valor real de sus servicios, ya sea subestimándolos o sobreestimándolos.

La implementación de una auditoría operativa enfocada en la gestión de costos indirectos se presenta como una solución potencial a estos desafíos. Una auditoría de este tipo podría proporcionar insights valiosos sobre los procesos internos de la empresa, identificando ineficiencias y áreas de mejora en la gestión de costos. Además, podría contribuir al desarrollo de metodologías más precisas y adaptadas a la realidad específica de Ikigai para la asignación de gastos administrativos a los proyectos.

La relevancia de abordar esta problemática trasciende el ámbito individual de Ikigai Laboratorio Social. En un sentido más amplio, el desarrollo de mejores prácticas en la gestión de costos indirectos pudo tener un impacto positivo en todo el sector de las MYPES dedicadas a la

consultoría de gestión en Perú. Al mejorar la precisión y eficiencia en la gestión financiera, estas empresas pudieron fortalecer su posición competitiva, contribuyendo así al desarrollo económico del país y a la generación de empleo de calidad.

Asimismo, una gestión más eficiente de los costos indirectos pudo permitir a empresas como Ikigai ofrecer servicios más asequibles y de mayor valor agregado a sus clientes. Esto fue particularmente importante en el contexto de la consultoría en sostenibilidad y valor compartido, donde el impacto social y ambiental de los proyectos es tan crucial como su viabilidad económica.

La implementación de mejoras en la gestión de costos indirectos también pudo tener un efecto positivo en la cultura organizacional de la empresa. Al promover una mayor transparencia y precisión en la gestión financiera, se pudo fomentar una cultura de responsabilidad y eficiencia entre los empleados. Esto, a su vez, puede llevar a una mayor conciencia sobre el uso de recursos y a la búsqueda constante de formas de optimizar los procesos internos.

En conclusión, la problemática de la gestión de costos indirectos en Ikigai Laboratorio Social es un área que requiere atención. Abordar esta cuestión a través de una auditoría operativa no solo tuvo el potencial de mejorar la situación financiera y operativa de la empresa, sino que también pudo contribuir al desarrollo de mejores prácticas en el sector.

1.3. Definición del problema

1.3.1 Problema general

¿De qué manera impacta la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.?

1.3.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera impacta la planeación en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.?

2. ¿De qué manera la organización influye en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.?
3. ¿De qué manera la dirección impacta en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.?
4. ¿De qué manera el control influye en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.?
5. ¿Qué efecto tiene la economía en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Evaluar el impacto de la auditoría operativa en eficiencia de los proyectos de Ikigai Laboratorio Social.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Analizar el impacto de la planeación en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.
2. Evaluar como la organización influye en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.
3. Describir el impacto de la dirección en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.
4. Examinar el efecto del control en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.
5. Explicar el efecto de la economía en la eficiencia de los proyectos de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

El propósito de este estudio es explorar y comprender el impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos, Este tema es particularmente relevante dado que la relación entre auditoría operativa y eficiencia en proyectos dentro de MYPES dedicadas a la consultoría en Perú aún no ha sido ampliamente investigada.

La investigación se apoya en teorías y principios establecidas de auditoría operativa, contabilidad general y contabilidad de costos, pero las aplica de manera innovadora al caso particular de Ikigai Laboratorio Social.

Según Arens et al. (2017) indican que la auditoría operativa tiene como enfoque evaluar la eficiencia y eficacia dentro de una empresa, por su parte la contabilidad general y de costos ofrece diferentes herramientas de análisis y gestión de costos indirectos. Este estudio tiene como objetivo examinar cómo los principios de estas disciplinas se aplican a la realidad operativa de una MYPE en Miraflores y cómo la auditoría operativa puede influir en la mejora de la eficiencia de los proyectos. La investigación proporcionará una perspectiva valiosa para la gestión y optimización de proyectos en empresas similares.

1.5.2. Justificación práctica

Este estudio proporciona conocimientos valiosos para mejorar la precisión en la determinación de costos y la elaboración de presupuestos al analizar el impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de la MYPE Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Evaluar la eficiencia y efectividad de la auditoría operativa en la gestión de costos indirectos puede llevar a una mejor utilización de recursos y a una optimización de la rentabilidad de los proyectos.

Además, aporta nuevos conocimientos teóricos al destacar la integración de la auditoría operativa como un componente fundamental en la gestión empresarial. Estos conocimientos contribuyen al desarrollo de metodologías y herramientas innovadoras que optimizan los procesos internos y respaldan la toma de decisiones estratégicas en los proyectos.

Un análisis detallado de esta estructura proporciona una visión más clara de costos la cual permite ajustar las estrategias para competir de manera adecuada en el mercado. Estas metodologías y hallazgos podrían servir como un modelo adaptable para otras MYPE del sector, fortaleciendo así el tejido empresarial local y potencialmente impactando positivamente en la economía nacional.

En consonancia con el objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N°8 de las Naciones Unidas, este estudio promueve el trabajo decente y el crecimiento económico, para mejorar la gestión de las MYPE, fomentando la creación de empleos de calidad y contribuye a un desarrollo económico sostenible, la cual se alinea con la meta de apoyar actividades productivas, con empleo decentes.

1.6. Aspectos éticos de la investigación

La investigación de esta tesis se desarrolla bajo un enfoque en la ética, asegurando la integridad y la responsabilidad en cada etapa del proceso. Se prioriza la honestidad en la recolección y análisis de datos, garantizando que la información obtenida sea precisa y refleje la realidad de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Además, se respeta la confidencialidad de los participantes, asegurando que su identidad no sea revelada sin su consentimiento.

La transparencia es fundamental en la presentación de resultados, se reconoce que cualquier sesgo o manipulación de información podría comprometer la validez de los hallazgos y afectar la toma de decisiones en la organización.

A través de esta investigación, se busca contribuir al desarrollo sostenible de las MYPES en Perú, promoviendo prácticas empresariales responsables. Así, se espera que Ikigai Laboratorio Social optimice su gestión financiera y genere un impacto positivo en su entorno económico, contribuyendo al empleo de calidad y al crecimiento sostenible.

En resumen, el compromiso ético en esta investigación se manifiesta no solo en la adherencia a principios fundamentales, sino también en el deseo de fomentar el bienestar de la organización y su entorno.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Santiz Gómez (2021), en su investigación analiza el efecto de la auditoría operativa en la mejora de los procesos empresariales. El objetivo principal de su estudio es demostrar cómo la auditoría operativa puede asegurar que los procesos dentro de una empresa sean eficientes, eficaces y rentables, ayudando a las organizaciones a cumplir con sus objetivos estratégicos y a ser más competitivas. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo y cualitativo. Se empleó el método científico descriptivo para analizar cómo se manifiestan los procesos en las empresas auditadas y cómo estos cumplen con los objetivos establecidos. Los resultados obtenidos revelan que la auditoría operativa ha ayudado a las empresas a mejorar sus procesos, aumentando su rentabilidad y eficiencia. Esto se debe a la constante verificación de que los recursos asignados son utilizados de manera óptima y a la identificación de oportunidades de mejora en las operaciones empresariales. Así, la investigación concluye que la auditoría operativa es una herramienta clave para optimizar la gestión empresarial.

Marichal (2020), en su investigación, tuvo como objetivo principal proponer una metodología para el cálculo de costos indirectos tomando en cuenta las variables más significativas. La metodología de la investigación fue mixta, consistió en recopilar costos operativos indirectos de oficinas centrales de empresas constructoras. Tras investigar los costos totales por obra, estos se calcularon como porcentaje de los costos directos, destacando su importancia como el segundo factor de costo más relevante para las empresas constructoras. Concluye que el factor de sobrecosto registra gran importancia a la hora de elaborar un

presupuesto, dado que es utilizado como un factor en función del costo directo para establecer un límite aceptable.

Khairunnisa et al. (2020), en su investigación, abordan cómo los procedimientos operativos estándar (SOP) en un sistema de gestión integrada pueden mejorar la eficiencia del desempeño organizacional. El objetivo principal de su estudio es desarrollar procedimientos operativos estandarizados para el proceso de auditoría en sistemas de gestión integrados (IMS), con el fin de optimizar la eficiencia organizacional a través de la estandarización de roles, responsabilidades, actividades, entradas y salidas del proceso de auditoría. Utilizando el método Delphi y encuestas a expertos en sistemas de gestión integrados, los autores identifican las mejores prácticas para establecer SOP que mejoren el desempeño organizacional en términos de productividad y uso de recursos. Los resultados confirman que la implementación de SOP puede aumentar la eficiencia en la gestión organizacional al reducir duplicaciones y mejorar la comunicación dentro del proceso de auditoría. La investigación concluye que los SOP desarrollados pueden aplicarse en empresas para mejorar la eficiencia en la ejecución de auditorías dentro de un sistema de gestión integrada.

Ortega (2020), en su investigación, propone la implementación de un plan de auditoría operacional para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos. El objetivo de su estudio es identificar las deficiencias en los controles internos del inventario y proponer recomendaciones que permitan optimizar los procesos de gestión y almacenamiento. Utilizando una metodología descriptiva y proyectiva, la autora aplicó encuestas para diagnosticar la situación actual del control de inventarios, identificando inconsistencias en los registros y el manejo de existencias. Los resultados revelan que la auditoría operacional contribuye a la alineación de las estrategias de la empresa con sus objetivos logísticos, mejorando la rotación de productos y reduciendo el riesgo de pérdidas. El estudio concluye que la

auditoría operacional es una herramienta efectiva para garantizar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Coello y Guaranda (2019), en su tesis, tuvo como objetivo determinar las falencias en el proceso de otorgamiento de créditos, utilizando la auditoría operativa para mejorar la cartera. En esta tesis se propuso implementar un manual de políticas y procedimientos que estén diseñados según las regulaciones del Código Orgánico Monetario Financiero, las normas de Gestión de riesgo y otras más. Se concluye que el manual de políticas y procedimientos es una guía clara y específica que garantiza la excelente operación y desarrollo de las actividades. Asimismo, describe de forma detallada, ordenada y secuencial el procedimiento a seguir en cada actividad laboral para incrementar la eficiencia del recurso humano y asegurar la emisión de información oportuna y confiable, representando fielmente los hechos económicos.

Torres (2019), en su trabajo de titulación, tuvo como objetivo principal realizar una auditoría operativa, en el control interno de procedimientos de cobranzas mediante la observación de normas internacionales y de auditoría para mejorar la liquidez de la empresa. La metodología utilizada es exploratoria- analítica. Para recaudar información utilizó como instrumentos la encuesta y la observación sobre el total de la población del departamento de Contabilidad de la empresa constituida por tres personas. El resultado de su investigación encuentra que al incluir políticas y procedimientos de auditoría operativa al área de cobranzas garantiza una correcta segregación de funciones.

Posligua (2018), en su tesis, tuvo como objetivo evaluar la incidencia de la auditoría operativa a los costos por servicio de seguridad en la rentabilidad de la empresa CONASEPRI . La metodología con la que trabajó incluyó métodos la inductivo, deductivo y descriptivo. Para la recaudación de información se utilizó la observación y la entrevista, a una muestra de 14

colaboradores, con lo cual se obtuvo como conclusión que la empresa tiene un sistema contable eficiente para el control de costos de servicios prestados, aunque presenta debilidades en el reconocimiento y cálculo actuarial de los beneficios a empleados según la NIC 19. A pesar de estas deficiencias, se determinó que la empresa es rentable y sus estados financieros son adecuados para obtener garantías financieras.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Huamán (2023), en su tesis, presenta como objetivo determinar la relación de la auditoría operativa y la gestión eficiente de una Notaría. La investigación se realiza desde un enfoque cuantitativo, con tipo de investigación aplicada, con nivel descriptivo-explicativo y con un diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 50 personas. La técnica de recaudación de información utilizada fue la encuesta con instrumentos de recolección como cuestionarios y guías de análisis. Los resultados obtenidos en este estudio confirman la relación positiva entre la auditoría operativa y la gestión eficiente de una Notaría en Lima Metropolitana, reforzando así la importancia de la auditoría operativa y la gestión eficiente en la optimización de las operaciones notariales.

Carrasco et al. (2023), en su tesis, tuvieron como objetivo principal analizar la deficiente gestión de costos en la rentabilidad de la empresa puerto de Bayóvar, esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un método hipotético deductivo y un diseño no experimental. La muestra incluyó la documentación contable, financiera y tributaria de la empresa. Como técnica se empleó el registro, análisis documental y observación con instrumentos de elaboración de fichas bibliográficas y guías de observación. Como conclusión la investigación reveló una ineficiente gestión de costos en la empresa, esta gestión condujo a una disminución de la rentabilidad,

obteniendo un margen de utilidad negativo. Asimismo, se determinó que la gestión de costos variables impacto negativamente, dado que no se alineaba con las ventas.

Rondan (2022), en su tesis, tuvo como objetivo determinar la relación que tiene la auditoría operativa y la gestión administrativa en los colaboradores de las empresas comerciales de Miraflores, 2022. La metodología empleada presenta un enfoque cuantitativo, con tipo de investigación correlacional, con un diseño no experimental-transversal y para la recaudación de información se utilizó la técnica encuesta con el instrumento del cuestionario, a una muestra de 26 colaboradores de 20 empresas comerciales, con lo cual se obtuvo como resultado que existe una relación entre las variables auditoría operativa y gestión administrativa. Asimismo, concluye que se debe mantener un registro detallado sobre la empresa y esta debe contar con una planificación anual.

Jiménez (2021) en su tesis, presenta como objetivo general determinar cómo se desarrolla la auditoría operativa en el área de ventas. Esta investigación se realizó con una metodología descriptiva no experimental. Se aplicó la técnica de encuesta con un instrumento de cuestionario, el cual fue aplicado a 07 colaboradores. Los resultados permitieron identificar deficiente labor dentro del área de ventas de la compañía a partir de la falta de control de sus procesos. Dentro de los resultados se identificó la falta de iniciativa por parte de los directivos para darle solución al problema, pues no aplican ningún tipo de acción en cuanto a la Auditoría Operativa.

Acosta (2021), en su tesis, tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene la auditoría operativa en la atención de pacientes en la clínica Cayetano Heredia. La metodología utilizada es de naturaleza correlacional con un diseño exploratorio, descriptivo. Para la recaudación de información se utilizó una encuesta, a una muestra de 126 trabajadores de la clínica.

Los resultados permitieron inferir que la auditoría de la atención de clientes influye positivamente en la gestión de la clínica.

Real (2020), en su tesis, presenta como objetivo establecer de qué manera la Auditoría Operativa servirá como instrumento de gestión en la competitividad empresarial en el sector hotelero de Lima Metropolitana, año 2018. La metodología empleada fue cuantitativa, con un tipo de investigación aplicada – no experimental, con un diseño transeccional – correlacional. Para la recaudación de información se empleó la técnica de encuesta, a una muestra de 42 hoteles, con lo cual se obtuvo como resultado que la auditoría operativa ayuda a detectar riesgos y esta influye en la organización. Como conclusión señala que la auditoría operática es de gran apoyo para cumplir objetivos planteados y determinaron que sus variables si influyen de manera positiva en la productividad de la empresa.

Alva (2018), en su tesis, tuvo como objetivo determinar y describirla influencia de la implementación de costos por proyecto en la rentabilidad de las empresas de consultoría y de la empresa Union Label, tuvo como variables costos por proyecto y rentabilidad. Esta investigación presenta un enfoque cuantitativo, un nivel correlacional y un diseño no experimental. La muestra incluyó 5 trabajadores de la empresa Unión Label. Como técnicas de recolección fue la entrevista y el análisis documental, como instrumento se aplicó la guía de entrevista y la revisión de documentos. La tesis concluye que un sistema de costos eficiente es fundamental para el control oportuno de cada trabajo y para proporcionar información valiosa que permita evaluar y controlar la actividad productiva. La implementación de costos por proyecto, evidenciada mediante la revisión contable documentaria, mostró una influencia positiva en la rentabilidad de la empresa Union Label al permitir un control detallado de los costos y gastos asociados a cada proyecto.

Laaz (2018) en su investigación, desarrolla un análisis exhaustivo sobre cómo la auditoría operativa impacta la eficiencia de las actividades administrativas y tributarias de una pequeña consultora. La investigación se centró en evaluar el estado de control interno y los procesos operativos de la Consultora LT, identificando fallas en la implementación de indicadores de eficiencia y debilidades en la planificación financiera. Planteó como objetivo principal determinar la influencia de la auditoría operativa en la eficiencia de la empresa, proponiendo una auditoría con metodologías cualitativas y cuantitativas, incluyendo encuestas, entrevistas y observación directa. Los resultados del estudio indicaron que la consultora presentaba un control deficiente de sus actividades, afectando la calidad del servicio y la toma de decisiones gerenciales. Finalmente, se establecieron recomendaciones para optimizar los procesos y mejorar la estructura de control, logrando una mayor eficiencia y una mejor capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Auditoría operativa

La auditoría es un proceso sistemático y estructurado mediante el cual se examinan y evalúan las actividades, operaciones, registros y estados financieros de una organización. Zambrano et al. (2021) indica que la auditoría se relaciona con la verificación y revisión de diversos procesos, que pueden ser financieros, económicos, de gestión, operativos y administrativos. En este sentido, la auditoría actúa como una herramienta de control y supervisión, contribuyendo al desarrollo de una cultura de disciplina dentro de la organización. Esto facilita la identificación de fallas o vulnerabilidades presentes en los procesos.

El propósito de una auditoría es determinar si la información financiera y operativa presentada por la entidad es precisa, completa y conforme a los principios y normas contables y legales aplicables.

Para Manrique (2019), la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva y se aplica en distintas actividades de la organización social: empresas privadas y públicas, entidades de otros sectores, ámbito fiscal, operacional, medioambiental, forense, informático, etc.

El objetivo principal de la auditoría es proporcionar una opinión imparcial y fundamentada sobre la veracidad y la integridad de los estados y otros informes financieros de una organización. Además, la auditoría busca evaluar la eficacia de los sistemas de control interno, identificar áreas de mejora y recomendar acciones correctivas para optimizar la gestión de la entidad.

Tabla 1
Enfoques principales de Auditoría Operativa

<u>Autor</u>	<u>Enfoque Principal</u>
Arens et al. (2017)	La auditoria operativa se centra en evaluar la eficiencia y efectividad
Zambrano et al. (2021)	Proceso dirigido a examinar y evaluar los procedimientos
Zambrano et al. (2021)	Optimización de recursos y objetivos

Fuente: Elaboración propia (2024)

La auditoría operativa es un proceso de revisión y evaluación sistemática de las operaciones y actividades internas de una organización. Su objetivo principal es determinar la

eficiencia, efectividad y economía de los procesos operativos, identificando áreas de mejora para optimizar el rendimiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Falconí et al. (2018) indican que la auditoría operacional se centra en la evaluación de controles y sistemas... los objetivos de esta auditoría se orientan a evaluar la función que desempeña la auditora interna en la organización, con referencia al cumplimiento de objetivos gerenciales, la revisión de la consistencia entre planes y programas en función de metas alcanzadas y la identificación de debilidades de los controles internos operativos.

El propósito de la auditoría operativa es garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima y que los procesos internos contribuyan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Esta auditoría no solo verifica la conformidad con las políticas y procedimientos establecidos, sino que también evalúa la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar continuamente.

Zambrano, Alvarez y Yoza (2021) indican que “la auditoría operativa es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos hacia los sistemas de gestión internos instalados en una empresa u organización con el fin de incrementar su alto nivel de eficiencia.”

El propósito de una auditoría es determinar si la información financiera y operativa presentada por la entidad es precisa, completa y conforme a los principios y normas contables y legales aplicables.

Según el señor Nudman Puyol en su libro “Manual de Auditoría Operativa”, la auditoría operativa es: “El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la

eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”

Así mismo Carina Suárez define la auditoría operativa como una evaluación independiente de todas las operaciones de una empresa, realizada de manera analítica, objetiva y sistemática. Su propósito es verificar si se están cumpliendo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si los recursos se emplean de manera eficaz y económica, y si los objetivos de la organización se han alcanzado, contribuyendo así a maximizar los resultados que impulsan el desarrollo de la empresa.

2.2.2. Objetivo de la Auditoria Operativa

La auditoría operativa es una evaluación sistemática, independiente y objetiva de las operaciones de una organización, cuyo propósito es analizar y valorar aspectos administrativos, gerenciales y operativos en diferentes áreas. Su objetivo principal es revisar el grado de efectividad y eficiencia en el uso de los recursos, tanto materiales como financieros, y proponer mejoras que optimicen su aprovechamiento. A través de esta auditoría, se verifica si se han implementado políticas y procedimientos adecuados, si los recursos se administran de manera económica y eficaz, y si se cumplen los objetivos organizacionales, contribuyendo así al desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

La auditoría operativa se centra en identificar oportunidades de reducción de costos mediante el análisis de procesos, detectando áreas donde se pueden disminuir los gastos sin comprometer la calidad o efectividad de los resultados. Asimismo, evalúa los métodos operativos para proponer mejoras que incrementen la productividad y eficiencia, y contribuyan a una mayor rentabilidad a través del uso óptimo de los recursos y la implementación de controles efectivos.

Además, busca identificar deficiencias significativas en políticas, procedimientos y prácticas contables, sugiriendo acciones correctivas que fortalezcan el sistema de control interno.

Por otro lado, la auditoría examina las necesidades de compras o gastos realizados durante el ejercicio, asegurándose de que estos se alineen con los objetivos y políticas de la organización y recomendando ajustes cuando sea necesario. En conjunto, la auditoría operativa permite una visión integral de la gestión de recursos, apoyando de manera constructiva en la toma de decisiones y en la satisfacción de las necesidades estratégicas de la organización.

2.2.3. Característica de la Auditoría Operativa

- Contribuye a redefinir los objetivos y políticas organizacionales para mejorar su alineación estratégica.
- Facilita a la alta dirección la evaluación y supervisión efectiva de las actividades realizadas dentro de la organización.
- Proporciona una perspectiva de largo plazo a los responsables de la toma de decisiones, permitiéndoles planificar de manera más eficiente.
- Requiere la participación de un equipo multidisciplinario, incorporando especialistas según las necesidades específicas de la auditoría.
- El auditor operativo debe contar con conocimientos en diversas áreas como administración general, teoría organizacional, auditoría, economía, costos, psicología, mercadotecnia, finanzas, gestión de recursos humanos, producción, política y estrategia empresarial, entre otros.

¿Por qué es necesaria la auditoría operativa?

Para que una organización logre destacar en el ámbito comercial, es esencial llevar a cabo una auditoría detallada que permita reconocer tanto sus capacidades como los riesgos a los que se enfrenta. Con base en la información obtenida y las recomendaciones del auditor, la empresa puede abordar estos riesgos, potenciar sus oportunidades y consolidar su competitividad frente a otras compañías, fortaleciendo su capacidad para satisfacer necesidades específicas.

Por otro lado, La dirección ejecutiva requiere identificar las áreas más sensibles dentro de la empresa para optimizar sus procesos operativos. Esto tiene como objetivo asegurar que las metas organizacionales se alcancen de forma eficaz, eficiente y con un uso óptimo de los recursos disponibles.

2.2.4. Importancia

La Auditoría Operativa es un mecanismo fundamental de control posterior que evalúa de manera integral la gestión administrativa. Su relevancia es aún mayor en el sector público, ya que, a diferencia del sector privado, este último suele contar con sistemas automáticos que monitorean su eficiencia y efectividad de forma constante.

En el caso del sector privado, esta evaluación se realiza a través de indicadores como la utilidad neta, reflejando la relación directa entre los ingresos y gastos. Si los resultados demuestran efectividad, se considera que la empresa opera de manera eficiente; de lo contrario, es necesario implementar medidas correctivas.

Además, la Auditoría Operativa impulsa el progreso de las organizaciones hacia una mayor eficiencia, promoviendo la mejora continua de sus planes de acción y procedimientos. Para lograrlo, es crucial que los profesionales responsables de las actividades de control comprendan la importancia de este tipo de auditoría y los beneficios significativos que aporta, siendo indispensable adoptarla en el menor tiempo posible para maximizar su impacto positivo.

Frecuencia de auditoria operativa

La Auditoría Operativa no tiene una periodicidad fija, ya que su realización depende de las necesidades identificadas por la gerencia o los directivos de la organización. Sin embargo, puede llevarse a cabo al cierre de cada periodo fiscal si las políticas internas de la empresa así lo disponen.

Orientación de una auditoria operativa

La Auditoría Operativa se enfoca principalmente en el ámbito administrativo, abarcando las operaciones actuales de la empresa, con una perspectiva que combina tanto la retrospección hacia el pasado reciente como la proyección hacia el futuro.

Durante su ejecución, es común identificar condiciones desfavorables que, en ocasiones, son inevitables. No obstante, al analizar las causas subyacentes de dichas deficiencias, es posible implementar acciones correctivas que generen beneficios significativos para la organización, no solo en el presente, sino también en el largo plazo.

Metodología

Actualmente, no existe una metodología estandarizada para la realización de una auditoría operativa, ya que su aplicación depende en gran medida del criterio profesional y la experiencia del auditor. Sin embargo, se consideran cuatro etapas fundamentales:

1. Familiarización: En esta etapa, los auditores deben comprender los objetivos de la actividad a auditar, los métodos empleados para alcanzarlos y cómo se medirán los resultados.

2. Verificación: Implica examinar una muestra seleccionada de la actividad, preferentemente utilizando técnicas de muestreo estadístico.

El tamaño de la muestra dependerá del nivel de confianza necesario para que represente de manera razonable la totalidad de la población. En esta etapa, los auditores suelen enfocarse en tres aspectos clave: calidad, período adecuado y costo.

3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones se emiten únicamente cuando el auditor tiene total certeza sobre los resultados de su análisis.

4. Informar de Los Resultados a la Dirección: Para brindar un mejor servicio a la gerencia y fortalecer la relación con los departamentos involucrados, los auditores deben discutir previamente los hallazgos. Cualquier informe formal dirigido a la alta dirección debe incluir los siguientes elementos: objetivo de la auditoría, metodología, alcance del trabajo, diagnóstico, recomendaciones, pronóstico y anexos.

Medición:

El auditor debe analizar las técnicas de control implementadas por la gerencia, verificando si son aplicables en el proceso de auditoría. Sin embargo, no debe utilizarlas de forma automática, sino evaluar su lógica y validez como base para medir el desempeño.

Es fundamental que el auditor intente medir el rendimiento aplicando estándares claros, identificando posibles desperdicios o formas más económicas y eficientes de realizar las operaciones examinadas.

La capacidad del auditor para ofrecer valor en diversas áreas de la empresa mejorará la aceptación de su trabajo por parte de la dirección, fortaleciendo su posición tanto dentro de la organización como en su profesión. Además, puede utilizar herramientas como análisis financieros y estadísticas operativas para detectar factores que influyen negativamente en el desempeño de las inversiones operativas.

Dificultad.

El proceso de auditoría operativa enfrenta retos significativos al elaborar el informe, ya que cada caso es único y demanda explicaciones adaptadas a los diferentes lectores. Esto requiere del auditor un juicio sólido, habilidades y competencias avanzadas. Si el informe será presentado a la alta dirección, debe estar redactado de manera clara y accesible para cualquier lector informado, sin importar su nivel técnico.

Es común que el auditor sea percibido como un crítico o adversario, dado que puede exponer errores internos en diversas áreas. Sin embargo, su objetivo principal es optimizar la operación del negocio, no recibir elogios por identificar fallas.

Oportunidad de información

La Auditoría Operativa se enfoca principalmente en proyecciones futuras. Su propósito es plantear recomendaciones y estrategias que promuevan una mayor eficiencia, eficacia y sostenibilidad económica para la organización.

Beneficios:

- Optimización de costos.
- Incremento de ingresos.
- Desarrollo de políticas que cubran vacíos perjudiciales para la organización.
- Revisión y ajuste de políticas que no responden a las necesidades actuales de la empresa.
- Reevaluación de objetivos en áreas que han perdido su alineación con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Pasos por seguir en una auditoria operativa

1. Estudio General

El primer paso en una auditoría operativa es el estudio y análisis de los aspectos generales de la empresa o situación a evaluar. Esta etapa es crucial, ya que le permite al auditor obtener una visión global de la organización, sus operaciones, y el contexto en el que se encuentra. Es fundamental que el auditor identifique cualquier aspecto relevante que pueda influir en la calidad de la información o en la interpretación de los hallazgos.

2. Examen de la Documentación

Este paso implica una revisión exhaustiva de toda la documentación que pueda proporcionar información relevante sobre la empresa y sus procedimientos. Entre los documentos que se revisan habitualmente se incluyen:

- Escrituras y actas de reuniones de directorio, juntas o comités.
- Manuales de organización y descripción de cargos.
- Procedimientos, correspondencia interna, organigramas.
- Declaraciones de políticas, filosofías de administración y documentos organizacionales.

Esta revisión proporciona al auditor un entendimiento básico de la estructura y las políticas de la organización.

3. Observación Directa

La información ocular es fundamental en la auditoría operativa, ya que permite al auditor obtener una apreciación real de las operaciones. En esta etapa, el auditor realiza observaciones de primera mano y documenta lo observado. Esto puede incluir:

- **Descripciones Escritas:** Son notas detalladas y precisas sobre el funcionamiento del sistema o de una situación específica. Pueden abarcar aspectos como funciones de la empresa, procedimientos, formularios, archivos y recursos. El auditor debe registrar la información de manera clara y concisa para reflejar con precisión sus observaciones.

4. Entrevistas

El auditor realiza entrevistas con empleados involucrados en el área bajo revisión. Este paso ayuda a corroborar la información recopilada y a obtener perspectivas internas sobre el funcionamiento y las problemáticas de la empresa. Para maximizar la efectividad de esta etapa:

- Las entrevistas deben planificarse cuidadosamente.
- El auditor debe formular preguntas pertinentes y ser crítico en el análisis de las respuestas.
- La información obtenida en las entrevistas debe considerarse en conjunto con otros datos para una interpretación completa y precisa.

Es importante que la planificación de las entrevistas no rigidice la recopilación de información, para evitar respuestas mecánicas.

5. Confirmación con Información Conexa

Cada vez que se obtenga información clave, el auditor debe contrastarla con información relacionada en la empresa. Esto ayuda a validar la confiabilidad y consistencia de los datos en función de la cultura, políticas y filosofía organizacional. Es útil referirse a documentos revisados durante el estudio general, como manuales y procedimientos, para confirmar la coherencia con el marco administrativo de la organización.

6. Confirmación Externa

Para ciertos aspectos de la auditoría, es necesario obtener confirmación de entidades externas a la empresa. Estas entidades deben ser independientes para asegurar la

objetividad de la información. La información proporcionada por fuentes externas debe ser clara y verificable, y cualquier documento recibido debe incluir todos los detalles necesarios para su posterior revisión y análisis.

2.2.5. Enfoques Específicos de Auditoría Operativa

La auditoría operativa aplicada a la evaluación de las actividades o funciones específicas dentro de una entidad depende de los resultados obtenidos al evaluar el sistema de control interno relacionado con cada área. El diseño de los procedimientos de auditoría se llevará a cabo con base en esta información y en el grado de operación de la entidad.

A continuación, se presenta un enfoque para las principales funciones operativas de una entidad:

1. Auditoría Operativa de Compras
2. Auditoría Operativa de la función de Ventas
3. Auditoría Operativa de Administración de Recursos Humanos
4. Auditoría Operativa de Administración de Inventarios
5. Auditoría Operativa de Sistemas Administrativos de Información
6. Auditoría Operativa de funciones de Otorgamiento de Créditos
7. Auditoría Operativa de función de Cobranzas

2.2.6. AUDITORIA OPERATIVA DE COMPRAS

La función de compras de una empresa implica las actividades relacionadas con la adquisición de recursos materiales necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas de las actividades que abarca esta función incluyen:

- a. Definir y aplicar políticas y objetivos para las compras, además de su seguimiento.
- b. Crear un plan de compras general y organizar las adquisiciones conforme a las necesidades de producción, ventas y condiciones de mercado.
- c. Coordinar eficazmente los recursos humanos, materiales y técnicos de la operación de compras, además de proponer cambios cuando sea necesario.
- d. Mantener registros actualizados sobre los precios y condiciones de compra de artículos que se requieran de forma recurrente.
- e. Gestionar las solicitudes y requisiciones de artículos y servicios necesarias para las distintas áreas de la empresa.
- f. Asegurarse de que los departamentos sigan los procedimientos adecuados para realizar las adquisiciones, cumpliendo con las especificaciones y tiempos necesarios.
- g. Obtener cotizaciones de diferentes proveedores y revisar sus condiciones de venta.
- h. Evaluar alternativas de compra para los artículos necesarios.
- i. Seleccionar al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de venta y que garantice una compra eficaz y eficiente.

j. Supervisar que los pedidos se entreguen conforme a lo solicitado, en términos de cantidad, calidad y plazos.

k. Gestionar reclamaciones y devoluciones de artículos incorrectos, así como resolver cualquier discrepancia con los proveedores.

l. Participar en la definición de las políticas de pago a proveedores, considerando las condiciones financieras de la empresa.

Objetivo de la Auditoria Operativa de Compras

El propósito de la auditoría operativa en compras es evaluar las actividades relacionadas con esta función, con el fin de mejorar los controles operativos y la eficiencia general de los procesos.

Un programa de auditoría sugerido para la función de compras puede incluir los siguientes procedimientos, que pueden ser adaptados según sea necesario:

1. Realizar un análisis general de los objetivos, políticas, estructura organizativa y el lugar que ocupa la función de compras dentro de las operaciones de la empresa.

2. Inspeccionar las instalaciones dedicadas a compras, incluyendo las áreas de recepción y almacenes.

3. Evaluar la información interna y externa relacionada con las compras.

4. Analizar las estadísticas utilizadas por la empresa en relación con las compras, como compras por ubicación geográfica o tipo de proveedor, y revisar proyecciones y cifras de compra.

5. Comparar los datos de compras actuales con los de años anteriores y, cuando sea posible, con los de empresas similares, utilizando tablas comparativas con precios, condiciones y otros datos.

6. Crear un flujograma de la función de compras a través de entrevistas y cuestionarios, abarcando tanto la toma de decisiones como la ejecución de las actividades.

7. Analizar los registros y archivos relacionados con compras, proveedores y precios, verificando la cantidad suficiente de proveedores por cada artículo.

8. Validar los datos obtenidos en los procedimientos anteriores mediante la revisión de la documentación existente y entrevistas con el personal responsable.

9. Evaluar los posibles efectos de cambios en los artículos o en los métodos de compra.

10. Verificar la existencia de políticas de rotación de compradores, si el volumen de compras lo justifica.

11. Asegurarse de que existan procedimientos y prácticas de supervisión en las actividades de compras.

12. Analizar la información obtenida y proponer mejoras en los procedimientos de compras para aumentar la eficiencia.

13. Resumir las observaciones y los resultados de la auditoría, y discutir las recomendaciones con los interesados.

Con base en la evaluación de los procedimientos descritos, se podrá determinar si las actividades de la función de compras contribuyen al logro de los objetivos de la entidad y si se desarrollan de manera eficaz, económica y eficiente.

2.2.7. Auditoria Operativa De La Función De Ventas

La auditoría operativa de la función de ventas se centra en evaluar las actividades que una empresa realiza para satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con sus objetivos económicos, buscando un equilibrio entre ambos. Las actividades clave en esta función incluyen:

- a. Establecer objetivos y políticas de ventas dentro del marco general de la empresa, asegurando su cumplimiento. Estos objetivos pueden incluir crecimiento de ventas, estabilidad, ganancias, fijación de precios, distribución, entre otros.
- b. Coordinar eficientemente los recursos materiales, técnicos y humanos en la operación de ventas.
- c. Lanificar la venta de productos adecuados, en el lugar y momento necesarios, y a precios correctos.
- d. Identificar las necesidades de los clientes y coordinar con otros departamentos para satisfacerlas.
- e. Conocer las características de los competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- f. Realizar promociones de ventas y mantener registros detallados de los clientes.

g. Preparar pronósticos de ventas y presupuestos, y hacer un seguimiento de las variaciones, tomando las medidas correctivas necesarias.

h. Establecer estadísticas de ventas, clasificadas por diferentes criterios, para contar con información relevante que permita adaptarse a las exigencias del mercado.

i. Entrenar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos y en la aplicación de las políticas de comercialización y crédito.

Procedimientos de auditoría para la función de ventas incluyen:

1. Analizar el entorno económico, político, social y legal en el que opera la empresa, con el fin de entender cómo la función de ventas encaja en el flujo general de operaciones.

2. Obtener información sobre los productos, mercados, competidores, políticas de precios, crédito, publicidad y clientes importantes

3. Estudiar los informes y auditorías previas relacionados con la función de ventas.

4. Analizar la importancia de las ventas dentro de las operaciones de la empresa y comparar los resultados actuales con los años anteriores, observando las tendencias y utilizando razones financieras.

5. Utilizar herramientas como entrevistas y cuestionarios para crear un flujograma que describa la operación de ventas, identificando controles o problemas que afecten su eficiencia.

6. Verificar que las políticas establecidas se están cumpliendo mediante entrevistas con los responsables de ventas y otros departamentos involucrados.

7. Evaluar los registros y archivos existentes de ventas para comprobar su funcionamiento.

8. Confirmar que los responsables de ventas conocen los objetivos y que estos están alineados con los objetivos generales de la empresa.

9. Revisar si existen presupuestos de ventas basados en investigaciones de mercado y experiencia, y si se están utilizando adecuadamente.

10. Comprobar que los responsables de ventas informan sobre desviaciones de los objetivos y toman las medidas correctivas necesarias.

2.2.8. Auditoria Operativa De Administración De Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos (RRHH) abarca un conjunto de acciones orientadas a planificar y reclutar el personal adecuado para la empresa, establecer un sistema de remuneración apropiado, gestionar de manera eficiente las relaciones tanto entre la empresa y sus empleados como entre los propios empleados, y asegurar que el personal reciba el apoyo necesario para cumplir con sus funciones dentro de la empresa y satisfacer sus necesidades como individuos.

Entre las principales actividades que cubre la Administración de Recursos Humanos se incluyen:

a. Contratación y despido de personal, que abarca el reclutamiento, selección, inducción de nuevos empleados, promociones y despidos.

b. Administración de sueldos y salarios, que implica clasificar al personal según su experiencia, fijar salarios correspondientes a cada puesto, establecer procedimientos para

evaluar el desempeño y determinar méritos, así como definir incentivos y compensaciones adicionales.

c. Relaciones industriales, que se enfocan en mejorar la comunicación entre los empleados y la dirección de la empresa, negociar contratos colectivos y relaciones con sindicatos, promover la disciplina para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, y desarrollar medidas para mejorar la eficiencia del personal.

d. Organización, capacitación y desarrollo, que implica coordinar con la alta dirección la estructura organizativa, describir los puestos, identificar las necesidades de capacitación y promover programas de desarrollo que permitan al personal asumir nuevas responsabilidades y fortalecer sus competencias técnicas.

e. Servicio a empleados, que incluyen atención médica, condiciones laborales adecuadas, instalaciones, medidas de protección y seguridad industrial, y otros servicios que mejoren el bienestar del personal.

f. Vigilancia del régimen legal que se enfoca en garantizar que se cumplan las normativas laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.

El propósito de la auditoría operativa en el área de Recursos Humanos es evaluar de manera crítica las actividades y procesos relacionados, con el fin de identificar problemas que puedan estar afectando la eficiencia en su manejo.

2.2.9. Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad para alcanzar un objetivo o realizar una tarea utilizando el menor número de recursos posibles, que incluyen tiempo, dinero y esfuerzo. Este concepto se centra en la efectividad de las acciones tomadas para maximizar los resultados

mientras se minimiza el desperdicio de recursos. En esencia, ser eficiente implica obtener el mejor resultado con la menor cantidad de insumos.

Para Cano (2017), la eficiencia es el uso adecuado de recursos disponibles que garantizan el cumplimiento de los objetivos de manera óptima.

En el contexto de la eficiencia operativa, esta desempeña un papel fundamental en la optimización de los procesos empresariales. La eficiencia operativa implica una revisión constante de las prácticas y procedimientos internos con el fin de identificar y eliminar aquellas actividades que no contribuyen directamente al valor añadido. Este enfoque permite a las organizaciones detectar áreas de mejora, implementar estrategias más efectivas y, en última instancia, mejorar la eficiencia global.

La auditoría operativa es un proceso de revisión y evaluación sistemática de las operaciones y actividades internas de una organización. Su objetivo principal es determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procesos operativos, identificando áreas de mejora para optimizar el rendimiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Falconí et al. (2018) indican que

...la auditoría operacional se centra en la evaluación de controles y sistemas... los objetivos de esta auditoría se orientan a evaluar la función que desempeña la auditora interna en la organización, con referencia al cumplimiento de objetivos gerenciales, la revisión de la consistencia entre planes y programas en función de metas alcanzadas y la identificación de debilidades de los controles internos operativos.

El propósito de la auditoría operativa es garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima y que los procesos internos contribuyan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Esta auditoría no solo verifica la conformidad con las políticas y procedimientos establecidos, sino que también evalúa la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar continuamente. Zambrano, Álvarez y Yoza (2021) indican que “la auditoría operativa es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos hacia los sistemas de gestión internos instalados en una empresa u organización con el fin de incrementar su alto nivel de eficiencia.”

2.2.10. Dimensiones de auditoría operativa

a. Planeación. Es el proceso fundamental en la gestión organizacional que consiste en establecer metas claras y definir las estrategias, políticas y procedimientos necesarios para alcanzarlas. Este proceso abarca la identificación y previsión de los recursos y actividades que se requieren, así como la evaluación de distintas opciones para seleccionar la más adecuada para lograr los objetivos propuestos. La planeación proporciona un marco estructurado que guía las acciones de la organización, asegurando que todas las actividades estén alineadas con las metas establecidas y contribuyan al éxito.

Según Munch (2014) La planeación es el proceso mediante el cual se determina el rumbo hacia donde se dirige la organización, definiendo los objetivos a alcanzar y estableciendo las estrategias y acciones necesarias para lograrlo, por eso la planeación es esencial porque permite a la empresa anticiparse a futuros desafíos, optimizar el uso de recursos y mejorar su eficiencia y productividad. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Además, la planeación estratégica es esencial para el desarrollo sostenible de una empresa. Permite anticipar tendencias del mercado, evaluar riesgos potenciales y tomar decisiones informadas que maximicen las oportunidades. La capacidad de una empresa para planificar eficazmente determina en gran medida su éxito, ya que una buena planeación asegura que la organización esté preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades a medida que surgen.

b. Organización. Se refiere al proceso de estructuración y coordinación de los recursos y tareas dentro de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos establecidos durante la planeación. Este proceso incluye la asignación de roles y responsabilidades, la distribución de tareas y la creación de una estructura organizacional que promueva la eficiencia y la efectividad. La organización es esencial para asegurar que todos los componentes de la empresa trabajen de manera sincronizada, maximizando el uso de los recursos disponibles y optimizando los resultados.

Según Munch (2014) La organización empresarial es fundamental para una gestión eficiente, cuyo objetivo es optimizar el funcionamiento de la empresa. Se enfoca en definir áreas funcionales, estructuras y procesos para alcanzar las metas corporativas. Una organización bien estructurada mejora la productividad, reduce la duplicación de esfuerzos y simplifica las tareas. Además, facilita la fluidez de los procesos, mejora la atención al cliente y contribuye a una mayor satisfacción general.

La organización también juega un papel crucial en la coordinación de esfuerzos y recursos, evitando duplicaciones y conflictos. Al definir claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, la organización asegura que todas las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo un

ambiente de trabajo colaborativo y eficaz. Por eso, la organización es indispensable para que a la organización opere de manera eficiente.

c. Dirección. Es el proceso de liderar, motivar y supervisar a los miembros de una organización para que desempeñen sus tareas de manera eficaz y eficiente. Esta función abarca varios aspectos críticos, incluyendo la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la implementación de políticas y estrategias establecidas. La dirección es esencial para guiar el comportamiento de los empleados y asegurar que todos los esfuerzos estén orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Munch (2014) plantea que la dirección es fundamental en el proceso ya que es en esta etapa donde se materializa lo planeado y se asegura su correcta ejecución. La dirección no solo se encarga de coordinar y orientar las actividades, sino que también integra varios componentes fundamentales, como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Estos elementos trabajan en conjunto para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, asegurando que todos los recursos y esfuerzos se alineen de manera efectiva con las metas propuestas.

Una dirección eficaz también juega un papel crucial en la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos. La capacidad para resolver conflictos de manera constructiva y para mantener una comunicación abierta y honesta contribuye a la cohesión del equipo y a la eficiencia organizacional.

III. SUPUESTOS HIPOTÉTICOS Y CATEGORÍAS

3.1. Supuestos hipotéticos

La implementación de auditorías operativas en la MYPE Ikigai Laboratorio

Social S.A.C. mejora significativamente la eficiencia de los proyectos.

3.2. Sistemas y categorías de análisis

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Técnica</i>
<i>Auditoria Operativa</i>	<i>Planeación</i>	1. ¿Cómo describiría el proceso de desarrollo del plan estratégico anual, y qué factores consideras más importantes para la eficiencia de los proyectos? 2. ¿De qué manera las cotizaciones afectan la eficiencia de los proyectos en términos de costos, tiempos y calidad, según tu experiencia?	<i>Entrevista Semiestructurada</i>
	<i>Organización</i>	3. ¿De qué manera el reglamento de organización y funciones contribuye a mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos, y qué aspectos podrían ser optimizados para potenciar aún más esta eficiencia? 4. ¿Cuáles son los criterios clave utilizados para la asignación de proyectos, y qué factores consideras más importantes para asegurar la eficiencia y el éxito en esta decisión?	
	<i>Dirección</i>	5. ¿Qué normas y políticas se implementan para asegurar la debida diligencia en la gestión y dirección, y cómo estas impactan en la eficiencia de los proyectos?	
	<i>Control</i>	6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados en relación con los proyectos en los que están involucrados? 7. ¿Cuáles son los elementos más importantes que se incluyen en los informes de resultados de los proyectos, y cómo se utilizan estos informes para la toma de decisiones?	

	<i>Economía</i>	8. ¿Cómo se monitorea y ajusta la asignación de horas de trabajo para asegurar que los proyectos se completen eficientemente? 9. ¿Qué indicadores consideras más relevantes para la asignación eficiente de recursos financieros en los proyectos, y cómo se utilizan estos indicadores para asegurar que los presupuestos se ajusten a las necesidades de cada proyecto? 10. ¿Cómo consideras que la evaluación económica impacta en la eficiencia de los proyectos, y qué aspectos de esta evaluación crees que son más determinantes?	
--	-----------------	---	--

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2018), el tipo de investigación cualitativa se caracteriza por la recolección y análisis de datos para desarrollar preguntas durante la investigación y después perfeccionarlas y responderlas. Este estudio se centra en la recolección y análisis de datos cualitativos para comprender el impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de la MYPE Ikigai Laboratorio Social S.A.C., particularmente en la gestión de costos indirectos. La investigación busca explorar las experiencias y percepciones de los participantes, utilizando métodos como entrevistas en profundidad, análisis de documentos y observación directa, para obtener una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno estudiado. Este enfoque permite identificar patrones y relaciones emergentes que pueden contribuir al desarrollo de teorías y prácticas mejoradas en la gestión de proyectos y auditorías operativas en MYPES de consultoría.

De acuerdo con Hernández et al. (2018), la investigación básica se enfoca en generar conocimientos fundamentales sin una aplicación práctica inmediata. En este estudio el propósito principal es generar conocimiento fundamental sobre cómo la auditoría operativa influye en la gestión de costos indirectos, sin buscar una aplicación práctica inmediata. Se centra en la comprensión y descripción detallada de los fenómenos estudiados, en lugar de desarrollar soluciones o intervenciones específicas.

El estudio es descriptivo. Hernández et al. (2014) explican que los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades y características de fenómenos sin analizar sus relaciones. Su objetivo es describir cómo son y se manifiestan los conceptos o variables en lugar de establecer correlaciones entre ellos.

Este enfoque tiene como objetivo proporcionar una descripción exhaustiva de cómo la planeación, la organización, la dirección, el control y la economía impactan en la eficiencia

de los proyectos dentro de la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La investigación se enfoca en describir las características y efectos observados sin manipular las variables ni intervenir en el entorno.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño es estudio de caso, según Hernández et al. (2014) su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar procesos de un grupo específico. Este enfoque permite analizar un fenómeno complejo en profundidad, considerando tanto el entorno como las interacciones que lo afectan. A través de la recolección de datos múltiples y variados, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, el estudio de caso proporciona una comprensión integral de las dinámicas, procesos y resultados relacionados con el caso en cuestión. Este diseño es particularmente útil para investigar situaciones singulares y ofrecer insights que pueden ser aplicables a contextos similares.

4.3. Credibilidad de la investigación

El método utilizado en esta investigación se centra en la recolección de datos cualitativos a través de entrevistas en profundidad, análisis de documentos y observación directa como medios principales para recopilar información. Para asegurar la credibilidad de estos métodos, se llevaron a cabo varias estrategias. Se realizaron entrevistas con los colaboradores del área de proyectos de Ikigai Laboratorio Social S.A.C., asegurando que se recojan diversas perspectivas y experiencias sobre el impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos

4.4. Sujetos de estudio

La presente investigación se enfoca en los colaboradores de Ikigai Laboratorio Social S.A.C., específicamente aquellos que trabajan en el área de proyectos. El grupo de estudio está compuesto por 4 miembros del equipo de proyectos, quienes desempeñan roles clave en

la planificación, organización, dirección y control de los proyectos de la empresa. Los sujetos informantes fueron los siguientes:

Tabla 2

Codificación de los sujetos informantes

Sujeto Informante	Codificación	Puesto laboral
Sujeto informante 1	SI: AI1	Gerente General
Sujeto informante 2	SI: PP2	Gerente de Proyectos
Sujeto informante 3	SI: GM3	Líder de Proyectos
Sujeto informante 4	SI: MS4	Analista de Proyectos

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.5. Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica utilizada será la entrevista, Según Hernández et al. (2014) define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Este método permite explorar en profundidad las experiencias, percepciones y opiniones de los colaboradores del área de proyectos. Además, las entrevistas proporcionan la flexibilidad de adaptar preguntas y seguir nuevas líneas de investigación que puedan surgir durante la conversación, lo que enriquece aún más la calidad de los datos obtenidos.

Se utilizará una guía de entrevista como herramienta para recolectar información sobre las opiniones, comportamientos y percepciones de los participantes. Este instrumento está diseñado para ser aplicado directamente a individuos y es eficaz para obtener resultados que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. La guía estructurada ayudará a asegurar que las entrevistas sean consistentes y cubran los temas clave de interés, mientras que permite flexibilidad para profundizar en respuestas y explorar aspectos emergentes durante el proceso de conversación.

4.6. Análisis de datos

La hermenéutica y la triangulación son enfoques complementarios en el análisis de datos cualitativos. La hermenéutica se centra en la interpretación y comprensión de textos, especialmente aquellos con significados complejos, mediante una reflexión cuidadosa que busca captar tanto los significados directos como los implícitos en las respuestas o expresiones de los participantes, con el fin de entender sus experiencias y puntos de vista en su propio contexto. Por otro lado, la triangulación se utiliza para corroborar los resultados mediante el uso de diferentes métodos o fuentes de información, integrando diversas perspectivas para obtener una visión más amplia y precisa del fenómeno estudiado, lo que refuerza la confiabilidad y validez de los hallazgos.

En este estudio, se realizaron cuatro entrevistas, las cuales fueron transcritas en su totalidad. A través del software Atlas.ti, se codificaron cada una de las subcategorías emergentes de los datos, lo que facilitó la identificación de patrones en cada tema abordado. Esta codificación permitió una organización coherente de la información, haciendo más accesible el análisis de las respuestas y asegurando que se consideraran las diversas dimensiones de las experiencias de los participantes.

El uso de Atlas.ti no solo simplificó la gestión de datos cualitativos, sino que también ayudó a sintetizar los hallazgos de manera clara y estructurada. Al integrar las diversas perspectivas recogidas en las entrevistas, la triangulación se convirtió en una herramienta fundamental para validar los resultados. Esto se logró al emplear diferentes métodos y fuentes de información, lo que refuerza la confiabilidad y validez de los hallazgos, permitiendo así una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

V. RESULTADOS

En los resultados de esta investigación, se tuvieron en cuenta los objetivos propuestos. A partir de los objetivos específicos, se llevó a cabo un análisis e interpretación imparcial de los resultados obtenidos a través de entrevistas realizadas a cuatro personas de la empresa Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Asimismo, las experiencias compartidas por los informantes permitieron una comprensión más profunda y subjetiva del tema investigado. A continuación, se presenta los análisis resultantes de la interpretación de los datos, utilizando la herramienta Atlas.ti.

1. Categoría: Auditoría Operativa

Figura 1

Categoría: Auditoría Operativa



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: La siguiente figura procesa a través del Atlas.ti nos muestra las subcategorías de Auditoría Operativa a través de las entrevistas.

En la figura se muestran las subcategorías que conforman la Categoría: Auditoría Operativa, las cuales permiten determinar el impacto de la auditoría en la eficiencia de los proyectos desarrollados por la Mype Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Esta categoría se ha

denominado "Auditoría Operativa" debido a su enfoque sistemático en la verificación y revisión de los procesos internos de una organización, sirviendo como una herramienta de control y supervisión. Según Zambrano et al. (2021), la auditoría operativa implica una evaluación integral que abarca desde la planificación de actividades hasta la gestión de recursos humanos y materiales, con el objetivo de identificar deficiencias, mitigar riesgos y promover la mejora continua. Este enfoque es especialmente relevante para MYPES como Ikigai, donde la eficiencia y optimización de recursos son factores determinantes para la sostenibilidad del negocio.

Por otro lado, Manrique (2019) menciona que la auditoría operativa busca obtener y evaluar las evidencias de manera objetiva, proporcionando una visión completa de la situación actual de los procesos y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia de la auditoría financiera, la auditoría operativa se centra en la evaluación de la eficiencia, efectividad y economía de los procesos operativos, ayudando a optimizar el rendimiento de la empresa en su conjunto. Esta definición coincide con la perspectiva de Arens et al. (2007), quienes señalan que la auditoría operativa tiene un enfoque más amplio que va más allá de los números y se adentra en el análisis de la capacidad de la organización para alcanzar sus metas con el uso óptimo de los recursos disponibles.

De acuerdo con la investigación, el objetivo general de esta categoría fue evaluar el impacto de la auditoría operativa en la eficiencia de los proyectos de Ikigai Laboratorio Social. Este análisis se estructuró en función de la integración de distintas dimensiones: planeación, organización, dirección, control y economía. Cada una de estas dimensiones aporta una visión específica sobre los factores que afectan la eficiencia operativa de la empresa. A través de la auditoría operativa, se busca no solo identificar áreas de mejora, sino

también implementar cambios concretos que fortalezcan el ambiente de control y aseguren la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa (Ortega, 2020).

La importancia de la auditoría operativa en este contexto radica en su capacidad para proporcionar una evaluación objetiva y detallada de los procesos. En el estudio realizado por Posligua (2018), se demostró que la auditoría operativa, cuando se implementa correctamente, puede tener un efecto significativo en la rentabilidad y la eficiencia de las empresas. En su análisis de costos por servicios de seguridad, la autora encontró que la auditoría operativa no solo permitió identificar ineficiencias, sino también generar planes de acción que incrementaron la rentabilidad de la empresa al optimizar el uso de los recursos y reducir costos innecesarios.

De manera similar, Torres (2019) en su investigación sobre auditoría operativa y control interno de procedimientos de cobranzas, resaltó la importancia de la auditoría como un mecanismo para mejorar la liquidez de la empresa y asegurar un flujo de caja estable. La autora identificó que, a través de la auditoría operativa, se puede implementar una correcta segregación de funciones, lo cual no solo reduce el riesgo de errores y fraudes, sino que también aumenta la eficiencia en el manejo de los recursos financieros.

En el caso de Ikigai Laboratorio Social S.A.C., la auditoría operativa ha permitido evaluar de manera más precisa la asignación de costos indirectos en los proyectos, un área crítica para cualquier consultora de gestión. Dado que la organización enfrenta desafíos en la gestión de sus proyectos debido a la falta de un control sistemático de los costos indirectos, la auditoría operativa ofrece una solución integral que abarca desde la identificación de ineficiencias hasta la implementación de mecanismos correctivos. Según la revisión de la literatura, en empresas del sector de consultoría, la correcta gestión de los costos indirectos

puede marcar la diferencia entre la viabilidad económica y la pérdida de competitividad en el mercado (Marichal, 2020).

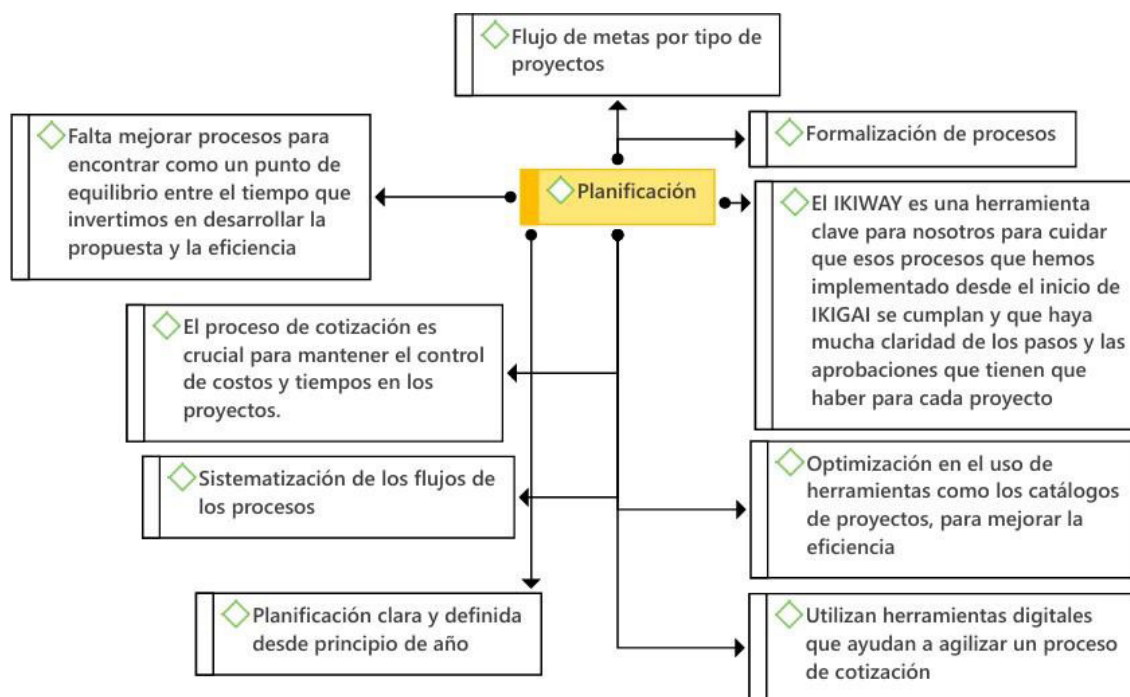
En términos de eficiencia, la auditoría operativa también contribuye a fortalecer la estructura de control interno de la empresa. Real (2020) señala que la auditoría operativa, cuando se aplica de manera continua, actúa como un instrumento de gestión que ayuda a detectar riesgos y evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. Este enfoque proactivo permite a las organizaciones ajustar sus estrategias de manera oportuna, asegurando que las actividades se alineen con los objetivos y se minimicen las desviaciones. En el caso de Ikigai, la implementación de auditorías operativas ha permitido identificar deficiencias en la asignación de tiempos y recursos, así como proponer mejoras en la planificación y control de cada proyecto.

En conclusión, la auditoría operativa es una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia de los proyectos en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Su capacidad para evaluar, supervisar y recomendar acciones de mejora permite a la empresa optimizar sus procesos internos y asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva. No obstante, la auditoría debe ser continua y acompañada de un compromiso de toda la organización para implementar los cambios recomendados. Esto garantizará que los beneficios de la auditoría se traduzcan en resultados tangibles y sostenibles a largo plazo.

1.1.Subcategoría: Planeación

Figura 2

Subcategoría: Planeación



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: La siguiente figura procesa a través del Atlas.ti nos muestra la subcategoría de Planeación

En el gráfico correspondiente a la subcategoría Planeación, se evidencian los elementos clave que contribuyen a la eficiencia en la gestión de proyectos dentro de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. Este gráfico ilustra cómo la correcta planificación se convierte en un pilar fundamental para la implementación de auditorías operativas efectivas, permitiendo a la organización optimizar recursos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Según los antecedentes revisados, un enfoque sólido en la planificación permite a las organizaciones anticipar desafíos, gestionar riesgos y asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima (Munch, 2014).

La planeación es esencial en la auditoría operativa, ya que establece las bases sobre las cuales se desarrollarán los proyectos. Al definir un plan claro y estructurado, Ikigai puede

dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas, garantizando que todas las actividades estén alineadas con la misión y visión de la organización. Esta alineación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también ayuda a crear una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la adaptación al cambio.

El gráfico ilustra diversos aspectos de la planificación, tales como la definición de presupuestos, la segmentación de costos y el desarrollo de plantillas para cotizaciones. Estos elementos son vitales para el funcionamiento eficiente de cualquier proyecto. Por ejemplo, la definición precisa de presupuestos permite a Ikigai gestionar sus recursos financieros de manera efectiva, asegurando que cada proyecto se ejecute dentro de los límites económicos establecidos. Como señaló Sujeto informante 2: “El proceso para las cotizaciones y la gestión de cada proyecto se define mediante un presupuesto, donde realizamos una cotización de gastos y segmentamos tipificaciones para describir cada tipo de proyecto”. Este enfoque metódico asegura que se tomen decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la viabilidad de cada proyecto desde el inicio.

La importancia de contar con plantillas estandarizadas para la cotización también es evidente en el gráfico. Sujeto informante 2 destacó: “Al momento de hacer nuevas cotizaciones, ya sabemos qué plantilla utilizar, lo que nos ayuda muchísimo”. Este tipo de estandarización no solo reduce el tiempo invertido en la creación de presupuestos, sino que también mejora la precisión en las estimaciones, lo que es fundamental para evitar pérdidas y asegurar la rentabilidad de los proyectos. Un enfoque sistemático en la cotización permite a Ikigai responder rápidamente a las demandas de los clientes, lo cual es crucial en un entorno competitivo.

Sin embargo, la planeación no está exenta de desafíos. Los sujetos informantes mencionaron que, a menudo, el tiempo requerido para la cotización puede ser significativo.

El Sujeto informante 1, observó que “hay cotizaciones que yo hago en media hora, pero hay cotizaciones que nos toman dos semanas”. Esto indica que, dependiendo de la complejidad del proyecto, el tiempo dedicado a la planificación puede variar considerablemente. La clave aquí es encontrar un equilibrio entre la inversión de tiempo en la planificación y la agilidad necesaria para ejecutar los proyectos. Una planificación efectiva debería permitir a los equipos anticipar estas variaciones y asignar recursos de manera más eficiente.

La implementación de herramientas como el IKIWAY se presenta como una solución innovadora para mejorar la claridad y la comunicación en los procesos de planificación. Sujeto informante 2 mencionó que “el IKIWAY es una herramienta clave para que todos tengan claro el proceso de cotización y gestión de proyectos”. Esta herramienta no solo ayuda a los nuevos colaboradores a familiarizarse con los procesos establecidos, sino que también asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los estándares de calidad y eficiencia requeridos. La sistematización de procesos a través del IKIWAY facilita la identificación de los pasos necesarios para cada proyecto y permite a los equipos gestionar mejor sus tareas y responsabilidades.

A pesar de los avances, también se identifican áreas de mejora. El Sujeto informante 3, destacó la necesidad de un manual que oriente el proceso de cotización, afirmando: “El proceso de presupuestado es bien complejo, y un manual para cotizaciones podría ayudarnos a ver los precios de manera más ordenada”. Esta opinión pone de relieve que, aunque se han realizado esfuerzos significativos en la planificación, la falta de documentación estandarizada puede dificultar la ejecución eficiente de los proyectos. Un manual claro podría ofrecer criterios específicos para la toma de decisiones y permitir una mayor autonomía en la gestión de los costos.

Además, Sujeto informante 4, enfatizó la complejidad del proceso de presupuestado: “A veces lo que hago es revisar la edición anterior del proyecto y ver cuánto nos costaron las cosas, pero eso también puede ser problemático si no se actualizan los precios”. Este comentario resalta la importancia de mantener un registro actualizado de costos, que permita a los equipos hacer proyecciones más precisas y evitar errores en la estimación de presupuestos. La falta de un catálogo de precios puede llevar a la subestimación de los costos, lo que afecta directamente la rentabilidad de los proyectos y, por ende, la viabilidad económica de la organización.

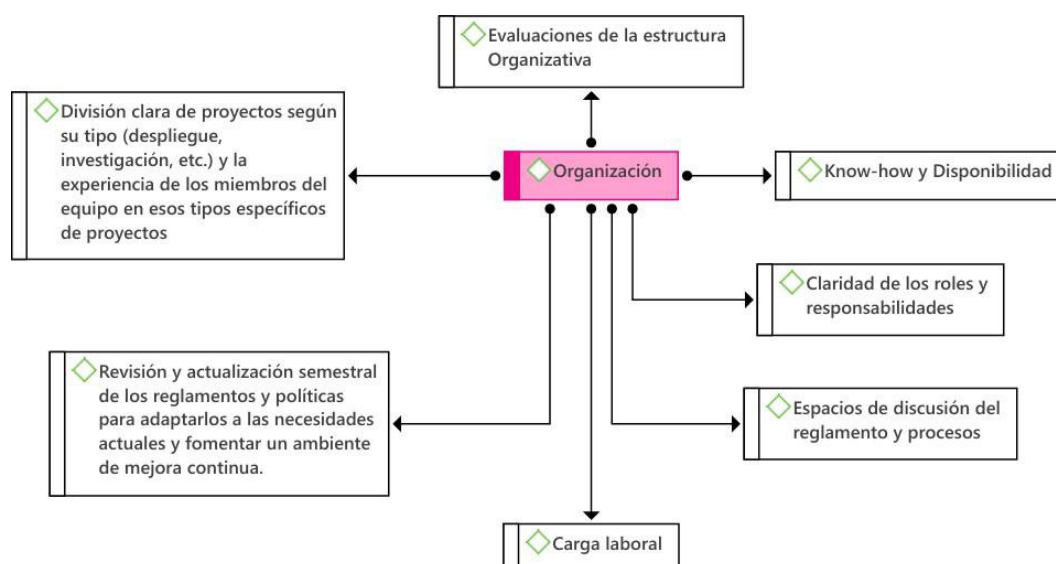
Por último, es importante resaltar que la relación entre la planeación y la eficiencia en la auditoría operativa es directa. La planificación efectiva no solo mejora la gestión de proyectos, sino que también potencia la capacidad de la auditoría operativa para identificar áreas de mejora y proponer acciones correctivas. Al establecer procesos claros y medibles desde la etapa de planificación, Ikigai puede asegurarse de que la auditoría operativa tenga un impacto significativo en la eficiencia de sus proyectos. Como lo mencionan varios autores en la literatura, una planeación sólida es fundamental para asegurar la efectividad y la rentabilidad en la gestión de proyectos, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible de las MYPES (Zambrano, 2021; Ortega, 2020).

En conclusión, la subcategoría Planeación pone de manifiesto la importancia de contar con un proceso estructurado y estandarizado para la gestión de proyectos en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La capacidad de planificar adecuadamente, utilizar herramientas como el IKIWAY y establecer criterios claros para las cotizaciones son factores determinantes que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también aseguran que los proyectos se ejecuten dentro de los márgenes establecidos. La auditoría operativa, al integrar estos elementos en la planeación, se convierte en un factor clave para el éxito de la organización y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado.

1.2. Subcategoría: Organización

Figura 3

Subcategoría: Organización



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: La siguiente figura procesa a través del Atlas.ti nos muestra la subcategoría de Organización

En el gráfico correspondiente a la subcategoría Organización, se destaca la estructura interna de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. y su impacto en la eficiencia de la ejecución de proyectos. La organización se refiere a cómo se distribuyen roles, responsabilidades y tareas entre los miembros del equipo, y es un aspecto crítico de la auditoría operativa, ya que una adecuada organización asegura que los recursos se utilicen de manera efectiva y que se logren los objetivos planteados.

Para esta categoría se realizaron tres preguntas, de las cuales las respuestas a estas preguntas proporcionan un marco para analizar cómo la organización impacta la eficiencia operativa en Ikigai. Sujeto informante 2 mencionó la importancia de dedicar tiempo a la reflexión sobre los procesos: “Es importante el momento que le dedicamos a pensar en el proceso; tratamos de por lo menos una vez al año, si es posible dos, juntarnos con el equipo a hacer una revisión de nuestros procesos”. Esta práctica de revisión permite ajustar la estructura organizativa y asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos comunes.

La organización de los equipos en Ikigai no solo implica la asignación de roles, sino que también incluye la creación de un entorno que fomente la comunicación y la colaboración. Según Paula, “tener en papel algo que ya se ha establecido y regresar y trabajarlo y cambiarlo y modificarlo es una excelente excusa para tener esas conversaciones que a veces son difíciles de tener”. Esto sugiere que la estructura organizativa se considera un documento vivo, que debe adaptarse y evolucionar en función de las experiencias y necesidades del equipo.

El gráfico también ilustra la necesidad de adaptar la organización a las demandas específicas de cada proyecto. Sujeto informante 1 explicó que “organizar el equipo y sus funciones ayuda a la eficiencia del proyecto”. La claridad en la asignación de roles permite a los colaboradores entender sus responsabilidades, lo que contribuye a un flujo de trabajo más ágil y a la minimización de conflictos dentro del equipo. Este enfoque es esencial para el éxito de la auditoría operativa, ya que facilita la implementación de procesos de control y supervisión más efectivos.

Sin embargo, también se identifican áreas donde la organización puede mejorar. Sujeto informante 3 mencionó que, “hay ciertas funciones que pueden ser repetitivas en

diferentes proyectos, pero en otras no lo son”. Esto indica que la estructura organizativa actual podría beneficiarse de una mayor flexibilidad, permitiendo ajustes en función de las especificidades de cada proyecto. La capacidad de adaptación es crucial en un entorno cambiante y dinámico, y una organización que permita estas variaciones puede mejorar significativamente la eficiencia operativa.

La asignación de tareas también se basa en criterios claros. Paula enfatizó que “los más importantes son el know-how de la persona y la disponibilidad”. Esta afirmación indica que la selección de personal para cada proyecto no se basa únicamente en la experiencia técnica, sino que también debe considerar la disposición del individuo para trabajar en un proyecto específico. Esta combinación es fundamental para garantizar que los equipos operen a su máxima eficiencia.

El Sujeto informante 4 aportó que, “el interés de la persona por la temática en particular” también juega un papel importante. Esto sugiere que alinear los intereses de los colaboradores con los proyectos no solo aumenta la motivación, sino que también potencia la eficiencia, ya que los miembros del equipo se sienten más comprometidos y dispuestos a contribuir al éxito del proyecto.

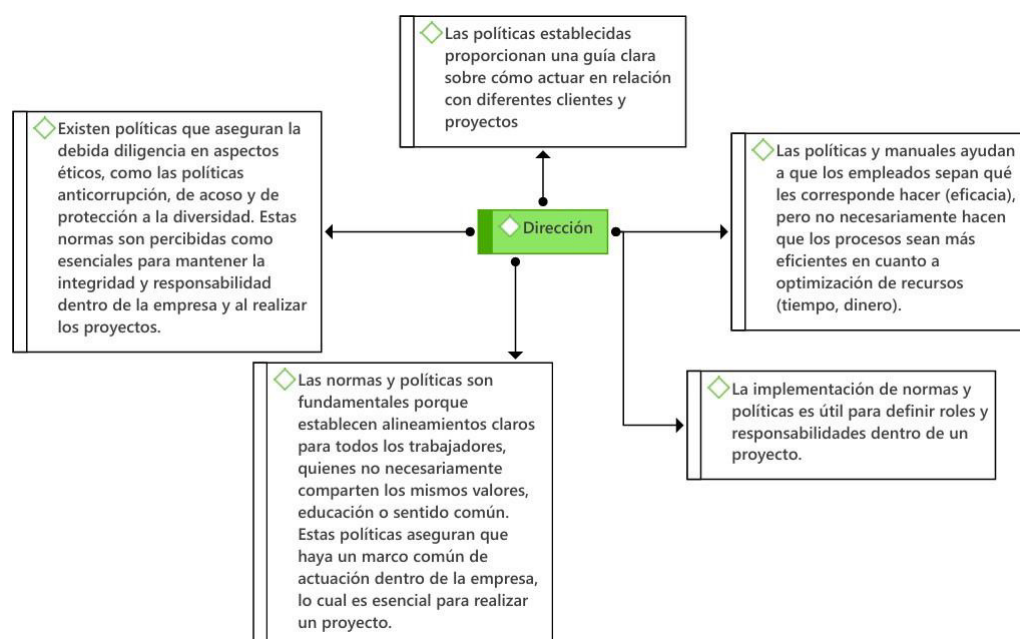
El gráfico también resalta la importancia de la colaboración interdepartamental. Como señaló Sujeto informante 3, “la forma en la que asignan los proyectos a partir de este año es increíble”. Este cambio en la asignación de proyectos, basado en la experiencia y la capacidad de cada miembro, ha permitido a Ikigai maximizar su eficiencia. La colaboración entre los equipos de trabajo, donde se combinan diferentes áreas de especialización, facilita la ejecución de proyectos más complejos y de mayor envergadura, como los de Anglo American, donde Sujeto informante 2 y Sujeto informante 3 trabajan juntos para asegurar un enfoque integral.

En conclusión, la subcategoría Organización demuestra que una estructura organizativa bien definida es fundamental para el éxito de los proyectos en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La capacidad de planificar adecuadamente, revisar constantemente los procesos y asignar roles y tareas de manera clara y eficiente son aspectos que permiten optimizar la eficiencia operativa y asegurar que se cumplan los objetivos de la auditoría. Al fortalecer la organización interna, Ikigai puede mejorar no solo la calidad de sus proyectos, sino también la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores, lo que a su vez impacta positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

1.3. Subcategoría: Dirección

Figura 4

Subcategoría Dirección



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: La siguiente figura procesa a través del Atlas.ti nos muestra la subcategoría de Organización

En el gráfico correspondiente a la subcategoría Dirección, se pone de manifiesto el papel crucial que desempeña el liderazgo en la eficiencia de la ejecución de proyectos en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La dirección no solo implica la supervisión de las actividades diarias, sino también la formulación de políticas y directrices que guían el comportamiento de los colaboradores y aseguran que todos trabajen hacia objetivos comunes. La creación de un marco claro y coherente es fundamental para que los miembros del equipo comprendan sus roles y responsabilidades.

Sujeto informante 1 enfatiza la necesidad de políticas claras, señalando que “una empresa crea políticas porque no todo el mundo llega a una empresa teniendo la misma educación, los mismos criterios, el mismo sentido común”. Este enfoque destaca la importancia de establecer un conjunto de reglas que proporcionen orientación a todos los empleados, asegurando que, independientemente de sus antecedentes, todos comprendan las expectativas y estándares de la organización. Sin este marco, pueden surgir confusiones y conflictos, lo que afecta negativamente la eficiencia operativa.

Sin embargo, también hay escepticismo respecto a la efectividad de los manuales en la mejora de la eficiencia. Sujeto informante 1 menciona: “Los manuales que definen nuestros puestos no ayudan a que hagamos las cosas de manera más eficiente necesariamente”. Esto sugiere que, si bien es crucial tener directrices, también se necesita un enfoque práctico que integre herramientas y recursos que faciliten la ejecución de las tareas. La implementación de sistemas automatizados podría mejorar la eficiencia operativa, permitiendo al equipo centrarse en actividades que generen mayor valor.

Sujeto informante 3 complementa esta idea al expresar que sería beneficioso contar con herramientas específicas para la elaboración de propuestas. Según él, “debería existir una herramienta ya, una tabla determinada de qué cosas tienes que tomar en cuenta para hacer esa

propuesta”. Esto resalta que la eficacia de las políticas no solo depende de su existencia, sino de su aplicación práctica a través de recursos que apoyen al personal en su trabajo diario.

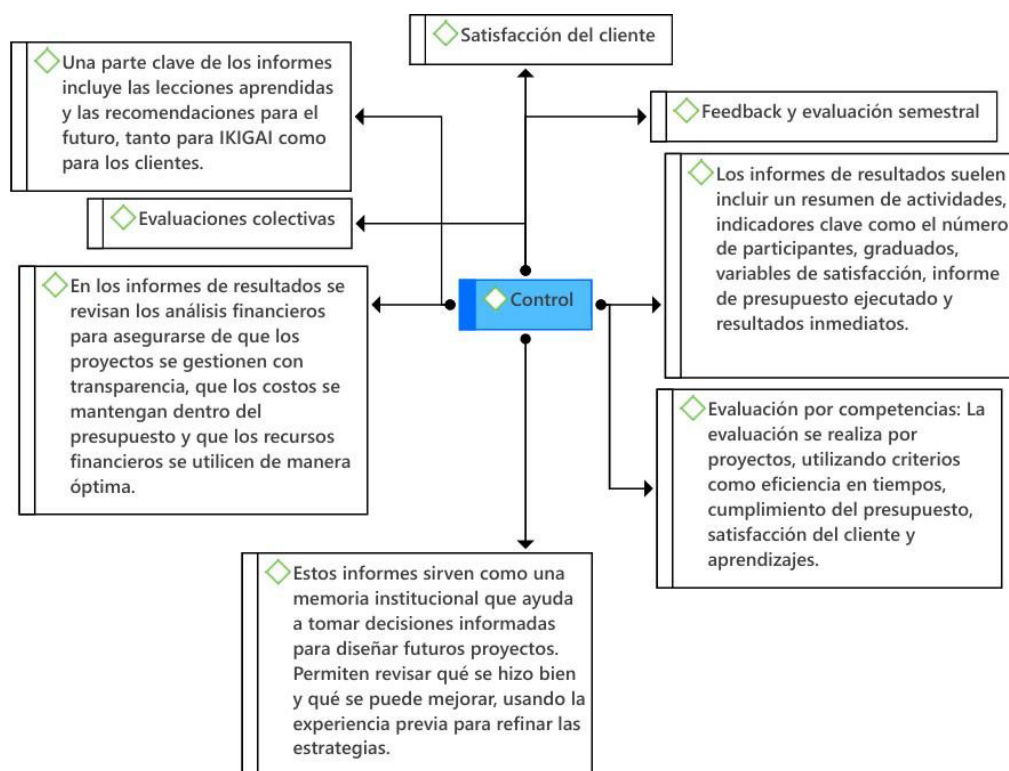
La dirección en Ikigai debe ser proactiva y orientada al desarrollo de los colaboradores. Al establecer un entorno en el que se fomente la colaboración y la comunicación abierta, se crea un espacio donde los empleados pueden expresar sus ideas y contribuir a la mejora continua. Esto es esencial para asegurar que la auditoría operativa tenga un impacto significativo, ya que una dirección sólida permite que los equipos trabajen de manera cohesiva y eficiente.

En resumen, la subcategoría Dirección resalta la importancia de un liderazgo efectivo en la optimización de los proyectos dentro de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La creación de políticas claras y la provisión de herramientas que faciliten la implementación de estas políticas son esenciales para mejorar la eficiencia operativa. Al fortalecer la dirección y fomentar una cultura de colaboración, Ikigai puede elevar la calidad de sus proyectos y potenciar la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores, lo que a su vez impacta positivamente en la sostenibilidad y competitividad de la organización en el mercado.

1.4.Subcategoría: Control

Figura 5

Subcategoría: Control



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: La siguiente figura procesa a través del Atlas.ti nos muestra la subcategoría de Organización

En el gráfico correspondiente a la subcategoría Control, se destaca la importancia de la evaluación y supervisión en la eficiencia de la ejecución de proyectos dentro de Ikigai Laboratorio Social S.A.C. El control es un componente fundamental de la auditoría operativa, ya que permite a la organización medir el desempeño, identificar desviaciones y aplicar correcciones a tiempo, garantizando que los objetivos se cumplan de acuerdo con lo planificado.

La evaluación de proyectos en Ikigai se centra en varios criterios, incluyendo la eficiencia en tiempos de despliegue y la satisfacción del cliente. Sujeto informante 1 señala que “si me pasé 10 días dándole vuelta a un solo problema y no avancé nada, no funciona”.

Este enfoque en la eficiencia resalta la necesidad de establecer métricas claras que permitan evaluar el rendimiento de cada proyecto. Un control efectivo no solo implica medir resultados, sino también la capacidad de reacción ante problemas que pueden afectar la viabilidad de los proyectos.

Además, la evaluación de competencias por proyecto es crucial para el aprendizaje organizacional. Sujeto informante 1 menciona que “evaluar el desempeño por proyecto es tener aprendizajes por proyecto y luego hacer evaluaciones de feedback semestrales”. Esto indica que, más allá de la simple supervisión, es fundamental generar un ciclo de retroalimentación que permita a los equipos aprender de sus experiencias y mejorar continuamente. Este enfoque se alinea con la filosofía de la auditoría operativa, que busca optimizar los procesos a través de la identificación de áreas de mejora.

Sujeto informante 2 refuerza esta idea al indicar que los criterios de evaluación deben estar alineados con los valores de Ikigai. Ella menciona: “tenemos algunos criterios que nosotras estructuramos nuestro feedback en base a ellos”. Esta alineación garantiza que las evaluaciones no solo se centren en resultados cuantitativos, sino que también consideren cómo se han llevado a cabo los procesos y decisiones en relación con los principios de la organización. Sin embargo, Paula también señala que “nos gustaría en algún momento tener un sistema un poco más cuantitativo”, lo que sugiere la necesidad de incorporar indicadores más concretos que faciliten la medición del desempeño de manera objetiva.

El Sujeto informante 3 aborda el desafío de la evaluación en proyectos con exigencias diversas. Él argumenta que “todos los proyectos tienen exigencias distintas”, lo que dificulta una evaluación uniforme del desempeño. Este reconocimiento de la variabilidad en los proyectos es clave para entender que las métricas de control deben ser flexibles y adaptables a las circunstancias específicas de cada proyecto. La capacidad de adaptar los criterios de

evaluación según las particularidades de cada proyecto es esencial para lograr un control efectivo.

Un aspecto crítico del control en Ikigai es la sistematización de los aprendizajes y resultados. Paula enfatiza la importancia de contar con un informe final que resuma las actividades realizadas, mencionando que “tener la explicación de cómo fue el proyecto y los números a grandes rasgos, los resultados” es fundamental para la memoria institucional. Estos reportes no solo permiten reflexionar sobre lo realizado, sino que también sirven como base para la planificación de futuros proyectos, garantizando que se incorporen las lecciones aprendidas.

La implementación de herramientas de control, como la matriz de Gantt y otros documentos de seguimiento, también es esencial. Sujeto informante 2 explica que, “para proyectos más complejos, hacemos seguimiento a los participantes de forma personalizada”. Este nivel de atención permite identificar rápidamente cualquier desviación y tomar medidas correctivas. Por lo tanto, el control no debe ser visto solo como un proceso de supervisión, sino como una oportunidad para la mejora continua.

En este contexto, la propuesta de Sujeto informante 4 sobre la necesidad de una evaluación colectiva del desempeño en proyectos es particularmente relevante. Ella sugiere que un enfoque de “feedback de todos a todos y autoevaluación de cómo lo hicimos en este proyecto” podría enriquecer el proceso de control, permitiendo una reflexión más profunda sobre los resultados y las dinámicas del equipo. Este tipo de evaluación fomenta un sentido de responsabilidad compartida y mejora el aprendizaje organizacional, asegurando que se documenten las experiencias y se apliquen las lecciones en futuros proyectos.

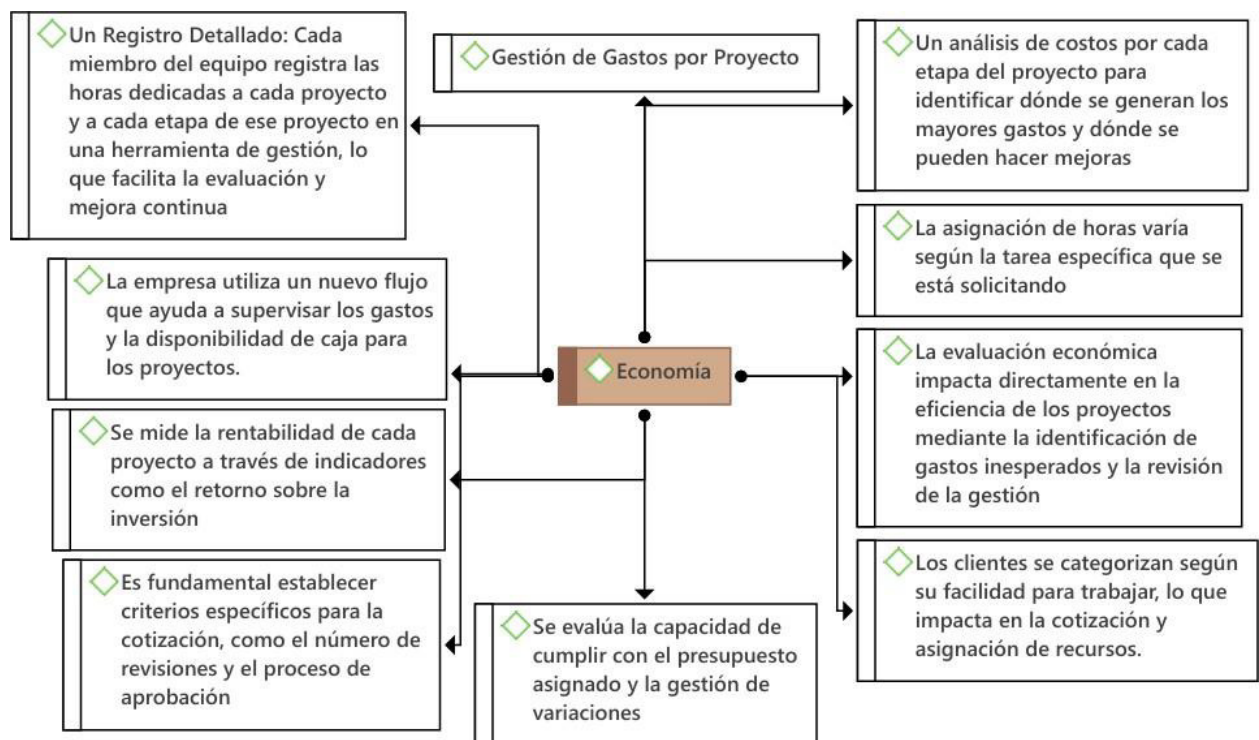
Finalmente, la subcategoría Control subraya que una estructura de supervisión y evaluación bien definida es crucial para la eficacia de los proyectos en Ikigai Laboratorio

Social S.A.C. La implementación de indicadores claros, la retroalimentación continua y la sistematización de aprendizajes son elementos clave para optimizar el rendimiento y garantizar que la auditoría operativa tenga un impacto significativo. Al fortalecer el control interno, Ikigai no solo mejora la calidad de sus proyectos, sino que también asegura la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

1.5. Subcategoría: Economía

Figura 6

Subcategoría: Economía



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: La siguiente figura procesa a través del Atlas.ti nos muestra la subcategoría de Organización

En el gráfico correspondiente a la subcategoría Economía, se pone de manifiesto la importancia de la gestión financiera en la ejecución de proyectos en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La economía, entendida como el uso eficiente y responsable de los recursos, es un componente crítico de la auditoría operativa, ya que una adecuada administración de los costos no solo asegura la viabilidad de los proyectos, sino que también potencia la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

La evaluación de costos y la planificación financiera son esenciales para el éxito de cada proyecto. Un informante señala que, aunque existe un marco de referencia basado en la experiencia, “no tenemos un manual exacto” (Sujeto informante 2), lo que indica que la organización todavía está en proceso de sistematizar sus prácticas financieras. La falta de documentación estandarizada puede conducir a inconsistencias en la gestión de costos, dificultando la capacidad de prever y controlar los gastos asociados a cada proyecto.

Otro informante destaca la necesidad de tener un seguimiento cercano de los gastos, enfatizando que “hay que cuidar hacer pedidos con deadlines claros” (Sujeto informante 2). Este enfoque subraya que la planificación económica debe ir acompañada de una supervisión constante para asegurarse de que el tiempo y los recursos se utilicen de manera eficiente. La comunicación entre el líder del proyecto y los colaboradores es fundamental para validar que las estimaciones de tiempo y recursos sean realistas y alcanzables.

La experiencia acumulada en proyectos anteriores juega un papel crucial en la planificación de costos. Se menciona que, “vemos que hacer un benchmark, cotizo X y lo comparo con la cotización anterior” (Sujeto informante 2), lo que evidencia la importancia de aprender de experiencias pasadas para mejorar la estimación de costos y tiempos en futuros proyectos. Esta práctica de aprendizaje continuo es vital para la optimización de recursos y el manejo de presupuestos.

Un informante también señala que la introducción de nuevas herramientas, como un Excel para el seguimiento de gastos, ha facilitado la toma de decisiones. Él menciona que “con esta nueva asesoría que estamos teniendo, creo que el flujo es la herramienta que tenemos que utilizar” (Sujeto informante 2). Este enfoque innovador permite a la organización tener visibilidad sobre los gastos y hacer ajustes proactivos cuando se presentan desviaciones. La capacidad de analizar en tiempo real los costos asociados a cada proyecto es esencial para garantizar que se mantenga dentro del presupuesto establecido.

Sin embargo, también se identifican desafíos en la gestión financiera. Un informante refuerza esta idea al mencionar que, “a veces cotizamos un precio y al final se está demorando porque la revisión está como en China” (Sujeto informante 2), lo que indica que la burocracia y las demoras en la aprobación pueden generar costos adicionales que no se habían previsto. Es crucial que Ikigai establezca procesos claros y eficientes para la revisión y aprobación de cotizaciones, lo que no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también ayudaría a mantener el control sobre los gastos.

El reconocimiento de que cada cliente tiene exigencias distintas es esencial para ajustar las proyecciones financieras y garantizar que se cobre adecuadamente por el trabajo realizado. Se menciona que “hay clientes muy fáciles donde podemos trabajar tranquilos, pero con otros, como VIP, sabemos que vamos a hacer mil cosas más aparte de lo que hemos presupuestado” (Sujeto informante 4). Este enfoque permite a la organización tener una comprensión clara de la carga adicional que puede implicar trabajar con ciertos clientes.

Finalmente, la gestión de la economía en Ikigai debe ir acompañada de un enfoque integral que contemple no solo los gastos directos, sino también los costos indirectos que puedan surgir a lo largo de la ejecución de los proyectos. La implementación de políticas claras sobre la cotización y el seguimiento de gastos es fundamental para mejorar la

eficiencia y asegurar que la organización pueda hacer frente a sus compromisos financieros. Un sistema de informes que incluya análisis financieros detallados también permitiría a los líderes tomar decisiones informadas y basadas en datos concretos.

En conclusión, la subcategoría Economía resalta la necesidad de una gestión financiera rigurosa y proactiva para garantizar la eficiencia de los proyectos en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. La implementación de herramientas de seguimiento, la sistematización del aprendizaje y la adaptación a las exigencias de cada cliente son elementos clave que pueden potenciar la sostenibilidad y el éxito de la organización. Al fortalecer la economía operativa, Ikigai no solo mejora la calidad de sus proyectos, sino que también asegura su competitividad en el mercado.

VI. DISCUSIÓN

6.1. Aporte de la investigación

La presente investigación aporta al ámbito de la auditoría operativa y gestión de costos indirectos en MYPES, brindando un enfoque práctico y adaptable para empresas del sector de consultoría, donde estos costos a menudo no se gestionan con precisión debido a la falta de sistemas estandarizados. Este estudio demuestra que, a pesar de las limitaciones en recursos y tecnología, la implementación de auditorías operativas permite identificar áreas críticas que afectan la rentabilidad y eficiencia de los proyectos. La principal contribución radica en la identificación de cómo los procesos de auditoría operativa pueden adaptarse a la estructura y características de pequeñas empresas, logrando un control más riguroso y un mejor manejo de los recursos.

Además, se propone una guía para implementar metodologías de auditoría operativa que consideren no solo la verificación de procesos, sino también la planificación, organización y ejecución de costos indirectos en proyectos de consultoría. De esta forma, se aporta un enfoque innovador y práctico para las MYPES que carecen de herramientas avanzadas de control, facilitando la integración de la auditoría operativa como un componente clave en la gestión organizacional. Este aporte es especialmente relevante en el contexto peruano, donde la mayoría de las empresas son micro y pequeñas, y las prácticas de auditoría suelen ser menos sofisticadas.

El estudio también permite ampliar el conocimiento sobre la eficiencia de proyectos en MYPES, evidenciando que la falta de un control adecuado de los costos indirectos puede llevar a una subvaloración de los servicios ofrecidos, erosionando la rentabilidad a largo plazo. Así, se destaca la importancia de contar con un sistema de auditoría operativa que asegure no solo la precisión de la información financiera, sino también la correcta

distribución de los recursos entre los diferentes proyectos. La investigación sugiere que una auditoría operativa bien estructurada puede ser la diferencia entre la sostenibilidad y la vulnerabilidad financiera de las MYPES en el sector de consultoría.

6.2. Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos

En comparación con investigaciones como la de Khairunnisa et al. (2020), que evalúan el impacto de la auditoría en la eficiencia organizacional a través de la implementación de procedimientos operativos estándar (SOP), los resultados de esta tesis coinciden en que la estandarización de procesos es fundamental para mejorar la eficiencia de las operaciones. No obstante, la investigación actual va más allá al proponer un enfoque centrado en la gestión de costos indirectos, un área que generalmente no se cubre en los procedimientos estándar de auditoría operativa, pero que tiene un gran impacto en la rentabilidad de las empresas de consultoría.

Por otra parte, los hallazgos de Ortega (2020) sobre la implementación de auditorías para mejorar la gestión de inventarios se asemejan a los resultados obtenidos en Ikigai, donde la auditoría operativa se utiliza para monitorear la correcta asignación de costos indirectos, evitando así problemas de subestimación que pueden afectar la sostenibilidad de los proyectos.

Por otro lado, la investigación de Real (2020), que explora el uso de auditoría operativa como instrumento de gestión en el sector hotelero, señala que este tipo de auditoría ayuda a detectar riesgos y mejora la competitividad empresarial. El estudio de Ikigai refuerza esta idea al mostrar que la auditoría operativa permite identificar desviaciones en la asignación de costos, proporcionando una visión clara de los factores que afectan la eficiencia de los proyectos y permitiendo a la empresa tomar decisiones basadas en información precisa y oportuna.

También se observan similitudes con las conclusiones de Alva (2018), quien investigó la implementación de costos por proyecto y su influencia en la rentabilidad de empresas de consultoría. Al igual que Alva, el presente estudio revela que la adecuada gestión de costos indirectos no solo mejora la viabilidad económica de los proyectos, sino que también permite a las MYPES ofrecer servicios de mayor valor agregado a sus clientes. Sin embargo, a diferencia del enfoque exclusivamente contable de Alva, este estudio integra la auditoría operativa como un componente transversal, lo cual potencia la capacidad de la empresa para gestionar sus proyectos de manera integral y eficiente.

6.3. Validación de la teoría referente

Los resultados de esta investigación confirman los principios teóricos establecidos por autores como Zambrano et al. (2021), quienes señalan que la auditoría operativa se centra en evaluar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones para asegurar que los recursos sean utilizados de manera óptima. En el contexto de Ikigai Laboratorio Social, la auditoría operativa ha permitido no solo identificar áreas de mejora, sino también establecer mecanismos de control más precisos para la gestión de costos indirectos, validando la teoría de que una auditoría efectiva contribuye a optimizar el uso de recursos.

Asimismo, la investigación respalda el modelo de control interno de Manrique (2019), al demostrar que la auditoría operativa es un elemento clave para fortalecer el ambiente de control dentro de las MYPES. En Ikigai, la implementación de auditorías operativas ha resultado en una mejor alineación de los objetivos organizacionales con la realidad operativa de los proyectos, facilitando así una toma de decisiones más informada y estratégica. Este hallazgo es consistente con la teoría de que la auditoría operativa, cuando se aplica de manera sistemática, no solo evalúa la conformidad, sino que también promueve una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Por otro lado, en relación a la teoría de eficiencia de Cano (2017), los resultados muestran que la auditoría operativa contribuye significativamente a la eficiencia de los proyectos al permitir una mejor planificación y control de los recursos. Esto es particularmente relevante en el caso de Ikigai, donde la falta de un control adecuado de costos indirectos afectaba la asignación de recursos y la rentabilidad de los proyectos. La investigación confirma que un enfoque sistemático en la auditoría operativa puede generar ahorros significativos y mejorar la competitividad de las empresas en mercados exigentes.

Finalmente, el estudio valida la importancia de la gestión administrativa planteada por Gonzales et al. (2020), al demostrar que una adecuada auditoría operativa puede servir como una guía para estructurar y optimizar la gestión de costos indirectos, contribuyendo a un mejor control financiero y a una mayor capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

6.4. Limitaciones del estudio

Durante la realización de esta investigación, se presentaron algunas limitaciones relacionadas con factores externos que afectaron el desarrollo del estudio desde una perspectiva personal como investigadora. Una de las principales dificultades fue el traslado, en ocasiones, el tráfico denso y las distancias largas generaron demoras en el tiempo disponible para reunir los datos necesarios, lo que provocó ajustes en el cronograma de actividades.

Asimismo, hubo factores como los feriados inesperados o cambios en los horarios laborales de los entrevistados que impactaron en la disponibilidad de los colaboradores clave. La necesidad de reprogramar reuniones y entrevistas debido a estos eventos afectó el ritmo de la investigación, lo que implicó reorganizar las tareas para asegurar que la recopilación de datos no se viera comprometida.

Por último, la situación económica del país también fue un factor que influyó indirectamente. Como investigadora, hubo momentos en los que el contexto económico generó incertidumbre en términos de movilidad y disponibilidad de recursos, lo que impactó en la planificación y logística de la investigación. A pesar de estos desafíos, se logró manejar estas limitaciones con flexibilidad y adaptabilidad, garantizando que la calidad de la información recolectada y los análisis realizados no se viera afectada significativamente.

6.5. Agenda futura de la investigación

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se identifican diversas oportunidades para continuar y expandir este estudio en el futuro. Una línea importante sería la ampliación del análisis hacia otras micro y pequeñas empresas (MYPES) dentro del sector de servicios y consultoría. Esto permitiría contrastar los hallazgos con las realidades de diferentes organizaciones, validando o ajustando las conclusiones según las características y necesidades particulares de cada empresa. Al aplicar el enfoque de auditoría operativa a otras MYPES, se podría desarrollar un marco más general que abarque diferentes contextos y condiciones, ofreciendo un conjunto de recomendaciones adaptadas a cada tipo de empresa.

Además, futuras investigaciones podrían centrarse en la evaluación de herramientas y metodologías específicas para el control de costos indirectos en MYPES. Analizar el uso de tecnologías como software de gestión financiera, sistemas contables y plataformas de control de proyectos proporcionaría una perspectiva más detallada sobre qué herramientas resultan más eficaces para optimizar la asignación de estos costos en empresas con recursos limitados. Esto ayudaría a identificar qué soluciones pueden ser implementadas de manera rentable, considerando las capacidades financieras y tecnológicas de pequeñas organizaciones.

Por otro lado, se considera relevante llevar a cabo un análisis longitudinal que permita observar los efectos de la auditoría operativa en la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos a lo largo de varios años. Un estudio de este tipo permitiría evaluar cómo las intervenciones en auditoría afectan no solo el rendimiento a corto plazo, sino también el desarrollo organizacional a largo plazo. Esta perspectiva ayudaría a determinar si las mejoras identificadas durante la investigación se mantienen en el tiempo y contribuyen a un crecimiento sostenido de la organización.

Finalmente, también sería valioso explorar cómo factores internos, como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y la comunicación interna, influyen en la implementación y éxito de las auditorías operativas. Un enfoque que considere estos elementos permitiría entender mejor el entorno organizacional que facilita o dificulta la adopción de auditorías y su impacto en la gestión de proyectos. Incorporar estos aspectos en futuras investigaciones podría contribuir a diseñar estrategias más holísticas que integren la auditoría con el desarrollo cultural y estructural de las MYPES, asegurando así un entorno más propicio para el éxito de estas prácticas.

VII. CONCLUSIONES

1. La implementación de auditorías operativas en Ikigai Laboratorio Social S.A.C. ha demostrado ser un mecanismo efectivo para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos. A través de la evaluación sistemática de procesos, se identificaron áreas clave de mejora, como la optimización de costos indirectos y la implementación de controles más robustos.
2. Planeación: La correcta planificación de los proyectos, con una clara segmentación de costos y tiempos, ha sido un factor determinante en la mejora de la eficiencia. Sin embargo, se identificaron desafíos relacionados con la estandarización de plantillas y manuales, lo que ha causado variabilidad en la precisión de las cotizaciones y presupuestos.
3. Organización interna: Una estructura organizativa sólida y la correcta asignación de roles han mejorado la ejecución de los proyectos. La flexibilidad en la asignación de personal en función de su expertise y disponibilidad ha sido un punto fuerte, aunque se recomienda una mayor estandarización en los procedimientos.
4. Dirección y liderazgo: Las políticas claras establecidas en la dirección han facilitado la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, se observó que la falta de automatización en algunos procesos operativos limita el impacto positivo de las directrices organizacionales.
5. Control y seguimiento: El control eficaz de los proyectos ha permitido una mejor evaluación de los recursos y tiempos invertidos. No obstante, la falta de un sistema estandarizado de monitoreo continuo ha limitado la capacidad de ajuste inmediato en la gestión de proyectos.
6. Economía y recursos: La asignación y monitoreo de los recursos financieros y humanos han sido eficaces en su mayoría, aunque es necesario mejorar los sistemas

de seguimiento económico para evitar desajustes en los costos indirectos, que podrían afectar la rentabilidad de los proyectos.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la planificación mediante herramientas estandarizadas: Se sugiere la creación de un manual detallado de planificación de proyectos, que incluya plantillas estandarizadas para la elaboración de cotizaciones y la segmentación de costos. Esta herramienta contribuiría a una mayor precisión y eficiencia en la estimación de recursos, optimizando los tiempos destinados a la planificación y reduciendo la variabilidad en la proyección de presupuestos.
2. Implementar sistemas automatizados de control y seguimiento: La incorporación de software especializado que permita automatizar los procesos de control y monitoreo sería clave para una gestión más eficiente. Este tipo de herramientas facilitaría el seguimiento en tiempo real de los recursos y los avances de los proyectos, permitiendo tomar decisiones correctivas de manera oportuna ante cualquier desviación.
3. Capacitación continua en políticas y procedimientos internos: Es recomendable que se realicen capacitaciones periódicas para todo el equipo, con el objetivo de reforzar el conocimiento y la aplicación de las políticas, así como los manuales de procedimientos. Este esfuerzo garantizará que todos los colaboradores comprendan claramente sus funciones y responsabilidades, alineándose de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la organización.
4. Optimizar la gestión de costos indirectos: Resulta imprescindible establecer un sistema dinámico que permita actualizar de manera constante los costos asociados a los proyectos. Esta acción asegurará que las proyecciones sean precisas y ajustadas a la realidad del mercado, lo cual impactará positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos.
5. Consolidar la auditoría operativa como un proceso continuo: Para maximizar los beneficios de la auditoría operativa, es necesario que esta se lleve a cabo de manera

continúa y se revisen periódicamente sus resultados. De esta forma, será posible identificar oportunidades de mejora de manera constante, permitiendo una gestión más ágil y eficaz de los proyectos y asegurando que la empresa mantenga su competitividad en el mercado.

IX. REFERENCIAS

H&h consulting. (2012). Proceso de la Auditoria Operativa

Puerres, I. (2015). Auditoria Operacional

Arens, A., Elder, R., y Beasley, M. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral* (11nd ed.).

Pearson Educación.

<file:///C:/Users/conta/Downloads/Auditor%C3%ADa%20un%20Enfoque%20Integral.pdf>

Alva, R. (2018). *Implementación de costos por proyecto y su influencia en la rentabilidad de las empresas de consultoría del Perú: Caso unión label net S.A.C. Lima, 2017*. [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Perú] Repositorio de la Universidad Católica los Ángeles Chimbote.

https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/9171/RENTABILIDAD_SERVICIOS_ALVA_QUISPE_RENATO_EMANUEL%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Acosta, E. (2021). *Aplicación de la auditoria operativa en la atención de los pacientes por especialidad y la gestión administrativa en la clínica estomatológica Cayetano Heredia*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villareal, Perú] Repositorio de la Universidad Nacional Federico Villareal

<https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4824/ACOSTA%20MIRAVALL%20ESTHER%20OLIVIA%20-%20DOCTORADO.pdf;jsessionid=12DBC36ADE5004B5A397A6CD1EDBA249?sequence=1>

- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Carrasco, A., Guerrero, M. y Iribarren, C. (2023). *Gestión de costos y la rentabilidad de la empresa puerto de Bayóvar S.A.C.* [Tesis de grado, Universidad del Callao, Perú] Repositorio de la Universidad Nacional del Callao. <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/8389/TESIS%20-%20CARRASCO-GUERRERO-IRRIBARREN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Charry, S. (2020). *Gestión empresarial en comunicaciones, publicidad y afines EIRL*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Perú] Repositorio de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2183/1/ITSP026_72651544_I.pdf
- Coello, A. y Guaranda, I. (2019). *Auditoría operativa al proceso de otorgamiento de créditos y análisis en la recuperación de la cartera de los clientes de la Fundación Inversión y Cooperación Ecuador*. [Tesis de grado, Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador] Repositorio de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1410/1/COELLO%20Y%20GUARANDA%20TESIS%20AUD.pdf>
- Cordovés, G. C. (2019). El control interno y el control. *Revista Economía y Desarrollo* (Impresa), 129(2).
- Falconí, M., Altamirano, S., y Avellán, N. (2018). *La contabilidad y auditoría: ejes fundamentales para el control interno en las PYMES*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15412/1/La%20Contabilidad%20y%20auditoria.pdf>

González Rodríguez, S., Viteri Intriago, D., Izquierdo Morán, A., y Verdezoto Cordova, G.

O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.

file:///C:/Users/conta/Downloads/Modelo_de_gestion_administrativa_para_el_desarrollo.pdf

González, R. (s.f). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III: Manual del Participante. Qualpro Consulting, S.C.

<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (7.ª ed).

McGRAW-HILL Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed). McGRAW-HILL Education.

Huamán, J. (2019). *Relación de la auditoria operativa y la gestión eficiente de una notaría en*

lima metropolitana, periodo actual. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico

Villareal, Perú] Repositorio de la Universidad Nacional Federico Villareal

https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/7871/UNFV_FCFC_Huaman_Ccopa_Jenny_Lisbeth_Titulo_profesional_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG).

- 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 grado, Universidad Señor de Sipán, Perú] Repositorio de la Universidad Señor de Sipán.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7912>
- Khairunnisa, Y., & Riantini, L. S. (2020). Standard operational procedure (SOP) auditing process in integrated management system to improve the efficiency of organizational performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 426(1), 012018. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/426/1/012018>
- Laaz, I. (2018). *Auditoría operativa y su incidencia en la eficiencia de la Consultora LT del cantón El Empalme, año 2017*. [Universidad Técnica Estatal de Quevedo]
<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/70847434-17e4-4bd0-875e-d5033e42b75e/content>
- Maquera, L., Villalobos, M. (2019). *El ambiente de control en la empresa Grupo Ukukus EIRL del distrito de Cusco periodo 2018*. [Tesis de grado, Universidad Continental, Perú] Repositorio de la Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7765/3/IV_FCE_110_T_I_Maquera_Villalobos_2019.pdf
- Manrique, J. (2019). *Introducción a la auditoria*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
<https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14790/INTRODUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Marco Integrado de Control Interno COSO 2013. (2014).
https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_20/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2014/SEMContr

[olAuditoriaInterna/COSO%202013%20-%20Marco%20Integrado%20de%20Control%20Interno_V2.pdf](#)

Marichal, J. (2020). *Cálculo de costos indirectos de presupuestos para proyectos de construcción con consideraciones por COVID-19*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras] Repositorio de la Universidad Tecnológica Centroamericana.

<https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/11925/11551080-octubre2020-i03-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C. y Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

[http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%
c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf](http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1539/1/80-M%c3%a9todolog%c3%ada%2bde%2bla%2binvestigaci%c3%b3n.pdf)

Monte, L. (2022). *Gestión empresarial y su influencia en el desarrollo sostenible de Cooperativas Agrarias Cafetaleras, San Ignacio, Cajamarca, 2017-2020*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú] Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18507/Montes_ql.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2ª ed.). Pearson Educación.

<https://profesorailleanasilva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/10/administrac3b3n-lourdes-munch-2a-edic3b3n.pdf>

Núñez, G. (2012). *Evaluación al gestión administrativa y control interno en los procesos de recaudación de regalías del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado simert y su incidencia presupuestaria en el periodo comprendido de junio 2010 a junio 2011*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador] Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1913/1/TA0184.pdf>

Ortega, M. (2020). Auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios. *Panel*, 2(1), 13-26.

<https://doi.org/10.33996/panel.v2i1.2>

Posligua, V. (2018). *Auditoria operativa a los costos por servicios de seguridad y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Conasepri Seguridad Especial Cía*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador] Repositorio de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b3bd278e-1a1d-4f3e-b2b0-9ac461ae7d07/content>

Real, B. (2020). *Auditoria operativa como instrumento de gestión para mejorar la competitividad empresarial en el sector hotelero de lima metropolitana, año 2018*. [Tesis de grado, Universidad San Martin de Porres, Perú] Repositorio de la Universidad San Martin de Porres.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7588/real_rb.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, C. (2020). *El control interno y su influencia en la gestión del grupo empresarial CAMAR, 2020*. [Tesis de grado, Universidad San Pedro, Perú] Repositorio de la Universidad San Pedro.

http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/19404/Tesis_68470.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rondan, C. (2022). *Auditoria Operativa Y Gestión Administrativa En Los Colaboradores De Las Empresas Comerciales Del Distrito De Miraflores*, 2022. [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas, Perú] Archivo digital.

<https://core.ac.uk/download/544274465.pdf>

Santiz, P. (2021). Impacto de la auditoría operativa aplicada a las empresas. *Publicaciones e Investigación*, 15(2), 11-15. <https://doi.org/10.22490/25394088.5588>

Torres, V. (2019). *Auditoria operativa del control interno de los procedimientos de cobranzas de la empresa motcino S.A.* [Tesis de grado, Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador] Repositorio de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1452/1/VIVIANA%20TORRES20-02-2020.pdf>

Triunfo, P., Torello, M., Berretta, N., Vicente, L., De la Mea, U., Bergara, M., Spemolla, A., Tansini, R., Valiant, A., Tansini, R., Rossi, M., Zeika, F., y Fachola, G. (2003). *Economía para no economistas*. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Uruguay/dsunr/20120814103224/tansini.pdf>

Vega, M. (2018). *Implementación de un sistema web para mejorar la gestión de préstamos en una empresa financiera*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Perú. Repositorio de la Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23223/Vega%20Flores%2c%20Monica%20Rosmery.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Zambrano, G. M., Álvarez, D. E. y Yoza, N. R. (2021). La Importancia De La Auditoria De Gestión Y Los Procesos Administrativos Y Técnicos, Realidades Y Perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140.

<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/568/339>

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Supuestos hipotéticos	Categorías	Subcategoría	Características	Metodología
Problema General	Objetivo General	Supuesto general	Categoría: Auditoria Operativa	Planeación Organización Dirección Control Economía	Población: 4 colaboradores de la empresa Ikigai Laboratorio Social SAC <	

ANEXO B: OPERACIONALIZACIÓN CATEGORIAL

CATEGORIA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORIAS	DEFINICIÓN	CATEGORIAS ESPECIFICAS	ITEMS
Auditoría operativa	la auditoría operativa es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos hacia los sistemas de gestión internos instalados en una empresa u organización con el fin de incrementar su alto nivel de eficiencia. Zambrano, Álvarez y Yoza (2021)	Planeación	La planeación es el proceso mediante el cual se determina el rumbo hacia donde se dirige la organización, definiendo los objetivos a alcanzar y estableciendo las estrategias y acciones necesarias para lograrlo, por eso la planeación es esencial porque permite a la empresa anticiparse a futuros desafíos, optimizar el uso de recursos y mejorar su eficiencia y productividad. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Munch (2014)	Plan estratégico anual	¿Cómo describiría el proceso de desarrollo del plan estratégico anual, y qué factores consideras más importantes para la eficiencia de los proyectos?
				Cotizaciones de proyectos	¿De qué manera las cotizaciones afectan la eficiencia de los proyectos en términos de costos, tiempos y calidad, según tu experiencia?
		Organización	La organización empresarial es fundamental para una gestión eficiente, cuyo objetivo es optimizar el funcionamiento de la empresa. Se enfoca en definir áreas funcionales, estructuras y procesos para alcanzar las metas corporativas. Una organización bien estructurada mejora la productividad, reduce la duplicación de esfuerzos y simplifica las tareas. Además, facilita la fluidez de los procesos, mejora la atención al cliente y contribuye a una mayor satisfacción general. Munch (2014)	Reglamento de organización y funciones	¿De qué manera el reglamento de organización y funciones contribuye a mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos, y qué aspectos podrían ser optimizados para potenciar aún más esta eficiencia?
				Asignación de proyectos	¿Cuáles son los criterios clave utilizados para la asignación de proyectos, y qué factores consideras más importantes para asegurar la eficiencia y el éxito en esta decisión?
		Dirección	La dirección es fundamental en el proceso ya que es en esta etapa donde se materializa lo planeado y se asegura su correcta ejecución. La dirección no solo se encarga de coordinar y orientar las actividades, sino que también integra varios componentes fundamentales, como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Estos elementos trabajan en conjunto para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, asegurando que todos los recursos y esfuerzos se alineen de manera efectiva con las metas propuestas. Munch (2014)	Normas y políticas	¿Qué normas y políticas se implementan para asegurar la debida diligencia en la gestión y dirección, y cómo estas impactan en la eficiencia de los proyectos?

		Control	el control es la etapa final, en la cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo que fue planificado. Este proceso se compone de diversas etapas, incluyendo el establecimiento de estándares, la medición de desviaciones, la corrección de estas desviaciones y la retroalimentación. Estas etapas son esenciales para garantizar que las actividades de la organización se realicen de acuerdo con los objetivos establecidos, permitiendo realizar ajustes y mejoras continuas en la gestión empresarial. Munch(2014)	Desempeño	¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados en relación con los proyectos en los que están involucrados?
				Informe de resultados	¿Cuáles son los elementos más importantes que se incluyen en los informes de resultados de los proyectos, y cómo se utilizan estos informes para la toma de decisiones?
		Economía	la economía es la disciplina que se encarga de estudiar de manera sistemática las acciones humanas dirigidas a la administración de recursos, con el propósito de generar bienes y servicios, y distribuirlos de manera que se satisfagan las necesidades de las personas, las cuales son infinitas. Trinfo et al. (2003)	Indicadores de Asignación de Recursos	¿Cómo se monitorea y ajusta la asignación de horas de trabajo para asegurar que los proyectos se completen eficientemente?
					¿Qué indicadores consideras más relevantes para la asignación eficiente de recursos financieros en los proyectos, y cómo se utilizan estos indicadores para asegurar que los presupuestos se ajusten a las necesidades de cada proyecto?
				Evaluación económica de proyectos	¿Cómo consideras que la evaluación económica impacta en la eficiencia de los proyectos, y qué aspectos de esta evaluación crees que son más determinantes?

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

Presentación:

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Sahily Moreno Rodriguez bachiller de la Escuela Académica Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Actualmente estoy realizando una investigación para optar el título profesional en Contabilidad. Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, así mismo, hago de su conocimiento, que toda la información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva

Nombres y Apellidos:

Cargo en la empresa:

Fecha:

A. Preguntas iniciales

¿Cuál es su grado de instrucción? ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en la empresa?

B. Preguntas de la investigación

- Subcategoría: Planeación

- ¿Cómo describiría el proceso de desarrollo del plan estratégico anual, y qué factores consideras más importantes para la eficiencia de los proyectos?
- ¿De qué manera las cotizaciones afectan la eficiencia de los proyectos en términos de costos, tiempos y calidad, según tu experiencia?

- Subcategoría: Organización

- ¿De qué manera el reglamento de organización y funciones contribuye a mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos, y qué aspectos podrían ser optimizados para potenciar aún más esta eficiencia?
- ¿Cuáles son los criterios clave utilizados para la asignación de proyectos, y qué factores consideras más importantes para asegurar la eficiencia y el éxito en esta decisión?
- **Subcategoría: Dirección**
 - ¿Qué normas y políticas se implementan para asegurar la debida diligencia en la gestión y dirección, y cómo estas impactan en la eficiencia de los proyectos?
- **Subcategoría: Control**
 - ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados en relación con los proyectos en los que están involucrados?
 - ¿Cuáles son los elementos más importantes que se incluyen en los informes de resultados de los proyectos, y cómo se utilizan estos informes para la toma de decisiones?
- **Subcategoría: Economía**
 - ¿Cómo se monitorea y ajusta la asignación de horas de trabajo para asegurar que los proyectos se completen eficientemente?
 - ¿Qué indicadores consideras más relevantes para la asignación eficiente de recursos financieros en los proyectos, y cómo se utilizan estos indicadores para asegurar que los presupuestos se ajusten a las necesidades de cada proyecto?
 - ¿Cómo consideras que la evaluación económica impacta en la eficiencia de los proyectos, y qué aspectos de esta evaluación crees que son más determinantes?