

**UNIVERSIDAD NICARAGÜENSE DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**DIRECCIÓN DE DOCENCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO CONTRIBUCIÓN  
AL DESARROLLO DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)  
NICARAGUA**

**AUTOR:**  
LIC. PERLA MARINA DÁVILA

**MANAGUA, ABRIL 2022**

## DEDICATORIA

Se la dedico a los principales forjadores de mi camino, “Dios y la Virgen Santísima” quienes con su infinita bondad y misericordia me guían, fortalecen, protegen y me dan sabiduría.

A la memoria de mi madre que desde el cielo me ilumina para salir adelante con mis proyectos.

A mi bella hija Martha Eugenia, que con su ternura y amor ha sido mi aliento para seguir con mis metas y proyectos, siendo mi principal motivación de perseverancia, a ella le agradezco profundamente porque cuando quise decaer, siempre estuvo ahí para recordarme que tenía por quien continuar, de igual manera a mi familia y seres queridos.

A mi amiga, Licenciada Alma Nydia Torrez Vargas, por su incondicional apoyo en todo momento, por estar siempre dispuesta ayudarme cuando más la necesito.

He logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer tarea titánica e interminable pero con mi esfuerzo, sacrificio y dedicación la terminé.

Muchas gracias a aquellos seres queridos que siempre aguardo en mi alma. Los amo.

*¡La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar! **Thomas Chalmers***

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme cumplir este sueño, por tener la oportunidad de alcanzar una más de mis metas, por bendecir mi vida y la de mi hija y así ella sean testigos del esfuerzo alcanzado.

A mi madre, quien fue el medio que eligió Dios para instruirme por la senda del bien y a formarme en la profesional que soy hoy, con mucho amor, a ti madre.

Mis más sinceros agradecimientos a Dirección de Docencia y Coordinadores Académicos que con entusiasmo dejaron en mí sabios conocimientos por sus asesorías, orientaciones y apoyos para la culminación de este proyecto, por confiar en mí y por la paciencia brindada.

Gracias a todos los que aportaron de una u otra forma para el desarrollo de esta investigación, amigas, compañeras, gracias a todos ustedes hoy me siento orgullosa del deber cumplido esta increíble experiencia.

## Contenido

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
III.	JUSTIFICACIÓN .....	4
IV.	ANTECEDENTES .....	6
V.	PREGUNTAS DIRECTRICES .....	13
VI.	OBJETIVOS .....	14
VII.	MARCO TEÓRICO.....	15
7.1.	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	15
7.1.1.	Conceptos de auditoria administrativa .....	15
7.1.2.	Importancia de auditoria administrativa.....	16
7.1.3.	Objetivos de la auditoria administrativa .....	17
7.1.4.	Principios de auditoría administrativa.....	18
7.1.5.	Normas de la auditoria administrativa .....	19
7.1.6.	Límites de la auditoría administrativa.....	20
7.1.7.	Alcance de la auditoria administrativa.....	21
7.1.8.	Campo de aplicación de la auditoria administrativa .....	22
7.1.9.	Perfil del Auditor para realizar una auditoría administrativa.....	23
7.1.10.	Clases de auditoría administrativa .....	28
7.2.	LAS MYPYMES .....	29
7.2.1.	La evolución histórica.....	29
7.2.2.	Marco Legal y Normativa .....	32
7.2.3.	Definición .....	32
7.2.4.	Las principales características.....	33
7.2.5.	Ventajas de las MIPYMES .....	33
7.2.6.	Desventajas de las MIPYMES .....	34
7.2.7.	Clasificación de MIPYME.....	35
7.3.	CONTROL INTERNO .....	36
7.3.1.	Definición del Control Interno.....	36
7.3.2.	Importancia del Control Interno.....	38
7.3.3.	Objetivos del Control Interno .....	38
7.4.	AMBIENTE DEL CONTROL .....	39
7.5-	RIESGO.....	39
7.5.1	Matriz de Riesgo .....	39

7.6. MANUAL .....	40
7.7. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	42
7.7.1. PLANEACIÓN .....	42
7.7.2. INSTRUMENTACIÓN .....	48
7.7.3. EXAMEN .....	55
7.7.4. INFORME.....	61
7.7.5. SEGUIMIENTO .....	66
7.7.6. TECNICAS DE EVALUACIÓN.....	69
7.7.7. ESCALA DE MEDICIÓN.....	78
7.7.8. CUESTIONARIO .....	86
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	90
8.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	90
8.1.1. Investigación descriptiva.....	90
8.1.2. Investigación bibliográfica.....	91
8.2. ENFOQUE.....	92
8.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	92
8.3.1. Nivel explicativo .....	92
8.3.2. Nivel correlacional.....	92
8.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	93
PROPUESTA PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	94
8.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	99
8.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIA Y SECUNDARIA.....	102
8.6.1. Fuentes .....	102
8.6.2. Técnicas .....	102
8.6.3. Plan de recolección de información .....	102
8.6.4. Procesamiento de la información.....	103
8.6.5. Análisis e interpretación de resultados.....	103
XI. RESULTADOS .....	104
9.1. PROPUESTAS DE RESULTADOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS .....	104
9.1.1. Evaluación de Control Administrativos en Áreas de Aplicación.....	104
9.1.2. Análisis Financiero .....	130
9.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	144
9.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	148
9.4. PROPUESTA.....	149

9.4.1. Tema .....	149
9.4.2 Introducción .....	149
9.4.3. Objetivo General .....	149
9.4.4 Objetivos Específicos.....	149
9.4.5. Justificación .....	150
9.4.6. HALLAZGOS.....	153
9.4.7. INFORME.....	153
X. CONCLUSIONES .....	154
XI. RECOMENDACIONES.....	155
XII. BIBLIOGRAFÍA .....	156
XIII. ANEXOS .....	159

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Clasificación de Mipyme.....	35
Tabla 2. Otras escalas y matrices.....	35
Tabla 3. Matriz de manejo de variables organizacionales.....	35
Tabla 4. Matriz de tipo tecnología utilizada.....	35
Tabla 5. Matriz de dirección.....	35
Tabla 6. Matriz de análisis de aspectos de estructura.....	81
Tabla 7. Matriz de análisis de aspectos administrativo.....	81
Tabla 8. Matriz de análisis de aspectos sociales.....	81
Tabla 9. Matriz de análisis de aspectos técnicos.....	81
Tabla 10. Matriz de análisis de aspectos tecnológicos.....	82
Tabla 11. Matriz de análisis de aspectos producción y posproducción.....	82
Tabla 12. Matriz de análisis de aspectos del servicio.....	82
Tabla 13. Matriz de situación, acontecimientos o datos.....	83
Tabla 14. Matriz de Análisis de Actividades.....	83
Tabla 15. Matriz de Indicadores de Calidad.....	84
Tabla 16. Matriz de Niveles de objetivos.....	84
Tabla 17. Matriz de Análisis y ponderación de factores.....	85
Tabla 18.- Encuesta a los administradores de cada sucursal MIPYME.....	95
Tabla.19.- Resumen encuesta a los administradores.....	98
Tabla.20.- Operacionalización de la variable independiente: Control Interno del ciclo de inventario.....	100
Tabla.21.- Operacionalización de la variable independiente: Rentabilidad.....	101
Tabla.22.- Tipo de información.....	102
Tabla 23.- Plan de recolección de información.....	102
Tabla 24.- Ambiente de control (Ejemplo: MIPYME, Agencia principal).....	108
Tabla 25.- Nivel de confianza vs Nivel de riesgo (Ejemplo: MYPIME).....	108
Tabla 26.- Ambiente de control (Ejemplo: Mipyme No.1).....	109
Tabla 27.- Nivel de confianza vs. Nivel de riesgo (Ejemplo: Mipyme, Sucursal No.1).....	109
Tabla 28.- Ambiente de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	110
Tabla 29.- Nivel de confianza vs. Nivel de riesgo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	110
Tabla 30.- Ambiente de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	111
Tabla 31.- Nivel de confianza vs. Nivel de riesgo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)...	111
Tabla 32.- .Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	111
Tabla 33.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	112
Tabla 34.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1).....	112
Tabla 35.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1).....	113
Tabla 36.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	113
Tabla 37.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	114
Tabla 38.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	114
Tabla 39.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	115
Tabla 40. Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	115
Tabla 41.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	116
Tabla 42.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1).....	116

Tabla 43.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME Sucursal No.1).....	117
Tabla 44.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	117
Tabla 45.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	118
Tabla 46.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	118
Tabla 47.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	119
Tabla 48.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	119
Tabla 49.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	120
Tabla 50.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1).....	120
Tabla 51.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1).....	121
Tabla 52.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	121
Tabla 53.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	122
Tabla 54.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	122
Tabla 55.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	123
Tabla 56.-Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	123
Tabla 57.-Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal).....	124
Tabla 58.- Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1).....	124
Tabla 59.- Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2).....	124
Tabla 60.- Monitoreo (Ejemplo: MYPIME, Sucursal No.2).....	125
Tabla 61.- Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	125
Tabla 62.-Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3).....	126
Tabla 63.-Matriz de Riesgos.....	127
Tabla 14.-Parámetros Matriz de Riesgo.....	127
Tabla 65.-Resultados obtenidos por Agencia MIPYME.....	128
Tabla 66.- Resultados obtenidos totales.....	129
Tabla 67.- Análisis Horizontal de la cuenta de activo del Balance General.....	130
Tabla 68.- Análisis Horizontal de la cuenta de Pasivo del Balance General.....	131
Tabla 69.- Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	133
Tabla 70.- Análisis Vertical de la cuenta de activo del Balance General período 2021 y 2020	134
Tabla 71.- Análisis Vertical de la cuenta de pasivo y patrimonio del Balance General período 2020 y 2021.....	136
Tabla 72.- Análisis Vertical del Estado de Resultados período 2020 y 2021.....	137
Tabla 73.- Indicadores de Endeudamiento en el período 2020 y 2021.....	139
Tabla 74.- Indicadores de Liquidez en el período 2020 y 2021.....	140
Tabla 75.- Indicadores de Rentabilidad en el período 2020 y 2021.....	141
Tabla 76.- Matriz de Evaluación.....	146
Tabla 77.- Nivel de Confianza y Riesgo.....	147
Tabla 78.- Modelo Operativo.....	151



## I. INTRODUCCIÓN

Un factor clave para el éxito empresarial, es la buena administración de los recursos en la organización, esto se logra a través de la buena gestión de la Auditoría Administrativa oportuna en la organización, para alcanzar un mejor aprovechamiento de dichas fuerzas de procesos administrativos.

El presente trabajo documental “Guía de Auditoría Administrativa como contribución al desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Nicaragua” está destinado a brindar a las micro, pequeñas y medianas organizaciones la información necesaria para utilizar una herramienta congruente con las necesidades de la organización a fin de evaluar su comportamiento y determinar las medidas necesarias para mejorar su desempeño.

El propósito fundamental de la auditoría administrativa es permitir a los titulares de las instituciones oficiales dar respuesta a las demandas de la ciudadanía por lo que toca al ejercicio racional de los recursos de que disponen a través de una administración de calidad, eficaz y honesta en el cumplimiento de los objetivos y metas que tienen encomendados.

En este sentido la auditoría administrativa juega un papel importante para la administración, por lo que es recomendable realizarla una vez al año. Su realización permitirá descubrir fallas, como se puede mejorar y qué se está haciendo para fortalecer o corregirla. En todas las organizaciones, sin importar su condición de privada, pública o social, se buscan mejoras continuas; así como procesos que les permitan evitar los riesgos. La auditoría, al brindar información sobre cómo son, cómo funcionan y con qué cuentan las organizaciones, es confiable, veraz y oportuna. Otro punto importante en la auditoría administrativa es su alcance, puede implicar la revisión de toda o una parte de la organización en sus objetivos, planes y programas; los procedimientos y controles; el personal y las instalaciones.

Su objetivo primordial es proporcionar un panorama administrativo general de la organización que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran. Es decir, asegurar mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la organización.

Sin embargo, no basta con entender su importancia dentro de nuestra empresa, hay que, primero, tenerla en orden; y segundo, utilizarla como herramienta para ser más competitivo. Después de todo: *“una auditoria administrativa bien organizada y al día, constituye una brújula que guía a la empresa en su camino al éxito”*.

Dentro de la metodología empleada para la elaboración de este informe se utilizaron, técnicas investigativas para la recopilación de datos a través de la documentación de diversas fuentes bibliográficas, uso de fuentes de internet y apoyo de documentos digitales, revistas gerenciales que aportaron datos para su desarrollo documental. Esta investigación fue elaborada con base a normativas establecidas para la modalidad de seminario de graduación como forma culminación de los estudios superiores.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto consiste en diseñar una Guía de Auditoría Administrativas como contribución al desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Nicaragua de carácter privado que facilite la labor de los supervisores de gestión, auxiliares de control interno, estudiantes universitarios, profesionales y público en general.

Actualmente las MIPYMES se dedican a prestar servicios a conglomerados (empresa, asociación empresarial), pequeños nichos de mercado (grupos de personas), integrar cadenas productivas y organizaciones virtuales, y si bien es cierto que las MIPYMES no logran obtener niveles de distribución y ventas individuales tan considerable como las empresas más grandes o las multinacionales, en conjunto llegan a consumir más que las mismas grandes empresas. Por la importancia que ha tenido y tienen en las exportaciones del país y en la generación de empleos, a pesar de la crisis económica mundial que comenzó en 2008, ha podido seguir creciendo aunque poco y lento por la falta de asesoría de controles en el campo de la auditoría administrativa.

Las MYPIMES se encuentran en todo el territorio nacional, satisfaciendo con sus actividades económicas las necesidades de amplios sectores de la población mediante la producción, distribución y comercialización, de bienes y servicios, generación de inversión privada, valor agregado y generación de empleo y al mismo tiempo constituye un amplio segmento de mercado con altas capacidad de bienes de capital, materia prima, servicios de apoyo a la producción, absorción de créditos y captación de ahorro, así como también ostenta gran potencial de crecimiento y desarrollo empresarial.

### **Descripción y formulación del problema**

El presente documento va dirigido como una herramienta documental para fortalecer o profundizar sus conocimientos sobre la auditoría administrativa para el funcionamiento exitoso de una organización.

¿De qué manera la auditoría administrativa servirá como instrumento de control para la evaluación de procesos administrativos en las MIPYMES Nicaragua?

### III. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la Auditoría Administrativa es fundamental en cualquier ente económico ya que se considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización, detectar oportunidades de mejora, subsanar deficiencias, superar obstáculos, analizar causas-efectos de los hechos con relación a las ideas e impulsar el crecimiento de la organización de las Micro, pequeñas y medianas empresas. Se busca implementar un recurso de apoyo a las pequeñas organizaciones privadas de carácter lucrativo que sirva como guía para conocer el marco metodológico e implementar una auditoría administrativa.

Dar conciencia de la importancia que tiene fomentar el conocimiento de sistemas de controles internos para beneficios administrativos y financieros permitiéndole competir con empresas con mayor capital y solidez y poder mantenerse durante mucho tiempo en el mercado nacional.

Las MIPYMES no son un fenómeno reciente, éstas han pasado por diferentes dificultades hasta el punto de tener conflicto con las grandes empresas. Desde el 2009 las MIPYMES han venido desarrollándose y creciendo cada vez más logrando un crecimiento económico de 5% anual y aportan al producto interno bruto entre el 35 y 40%. Las MIPYMES representan el 87.45% (106,619) del total de empresas que existen en Nicaragua.

Nicaragua, ha demostrado ser el país que más desarrollo ha tenido en Centro América en los últimos cinco años, con mayor presencia en el comercio nacional y la incursión que realiza en el mercado internacional.

Uno de los factores de éxito de los pequeños negocios en Nicaragua es el acceso al capital, el acceso al financiamiento resulta decisivo a la hora de poner en marcha o expandir una micro, pequeña o mediana empresa.

Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países; así en el istmo centroamericano se estima que las MIPYMES representan más del 90% de la estructura empresarial de la región; si bien es cierto que los estudios difieren en la estimación de la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), se estima que en promedio contribuyen con el 20% del PIB y que, en algunos casos, esta contribución llega a alcanzar el 50%.

Nuestro país tiene una alta tasa de nacimiento de empresas, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida.

En base a esta examinación nuestro interés de contribuir para permitir articular el concepto administrativo con los hechos, las intenciones con los objetivos, la visión con las posibilidades y los escenarios con las áreas de influencia de controles administrativos a las necesidades, fortalezas y oportunidades del sector, se hará más fácil promoverlo en el mercado nacional e incentivar así el crecimiento y desarrollo.

Es el marco desde el cual debe partir las inferencias, las apreciaciones y las acciones de la situación administrativa que se presenta en una organización.

### **Limitaciones de la investigación**

El presente documento de investigación se caracteriza por ser una investigación documental que se encuentra basada en la recopilación de información de diversos libros y otros documentos relacionados al tema de investigación los cuales describen de una forma concreta la temática.

#### IV. ANTECEDENTES

La auditoría administrativa nace de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la organización, además surge como una forma efectiva de poner en orden los recursos para lograr un mejor desempeño y productividad. Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaran la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones científicas dieron lugar a la orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en América Latina juegan un papel muy importante en la cohesión social y económica, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleos, de ingresos, erradicación de la pobreza y fortalece la actividad productiva de las economías locales.

La postura según la cual los economistas nunca han prestado demasiada atención al fenómeno continúa estando vigente no obstante, dicha observación es más afín a las décadas del cincuenta, sesenta y setenta, en que el enfoque económico predominante (en materia empresarial) era el de la producción en serie, siguiendo aquel modelo de industrialización caracterizado en los Estados Unidos por Henry Ford; así, cualquier forma de organización fabril distinta al fordismo era considerada como ineficiente y por lo tanto excluida del análisis detallado; especialmente por ser considerada ineficiente en la intensidad de utilización de las energías.

A partir de 1970 América Latina, Europa y Estados Unidos atraviesan una recesión económica, dejando América Latina vulnerable por lo que surgen las pequeñas y medianas empresas considerando su importancia y aportación a la economía. Por lo que ha venido evolucionado desde entonces.

Con el crecimiento económico que está teniendo nuestro país, se han expandido las micro, pequeña y medianas empresas MIPYMES, en donde por ser de origen familiar tiende a desconocer las ventajas y beneficios que ofrece la auditoría administrativa para el control interno de los procesos administrativos en pro de establecer un orden socioeconómico para la buena gestión y administración financiera, como costo y volumen de producción, inversión de capital, valor del talento humano para poder utilizar los recursos con los que disponen de manera eficiente y eficaz.

Para el año 2007 el gobierno de Nicaragua creo y ejecutó programas para apoyar a los pequeños productores lo que dio como resultado un crecimiento acelerado de la producción y dio tendencia al crecimiento del emprendedor. Por lo que para el 24 de enero del 2008 aprobó la ley 645 “Ley de promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeña y Mediana empresa”.

Con el presente estudio se pretende caracterizar a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), con el fin identificar las limitaciones y debilidades que han obstaculizado su desarrollo y crecimiento económico.

La presente investigación sirve como antecedente para futuras investigaciones, además como referencia teórica, dado que contiene teorías validadas de autores reconocidos a nivel internacional.

### **Macro Contextualización**

En el año 5000 a.c. La primera contribución documentada, la civilización sumeria, se encuentran evidencias de prácticas de control administrativa.

En el año 1800 a.c. en babilonia aparece el código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio.

En el año 1800 los investigadores James Watt y Mathenw Bolton, desarrollaron la propuesta específica de utilizar la auditoria como mecanismo de evolución para medir procedimientos de operación.

Khandwala empieza manejando el término de “auditoria” pero los que verdaderamente realizaron valiosa contribuciones a la eficiencia operativa, al uso de los organigramas y al estudio de la administración fueron Charles Babbage en 1832, Daniel McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886. Un común denominador de estos teóricos, es que forman parte de la corriente denominada “Administración Sistemática”, cuyo principal enfoque se centra en el diseño de procedimientos y procesos para lograr una buena coordinación operativa, en el manejo adecuado del personal e inventarios, y un estricto control organizacional.

En 1925, Henry Fayol, plantea que el mejor método para examinar y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control esta adecuadamente atendidos.

En 1932, T.G Rose, consultor inglés, expuso la tesis que resalta que a pesar de la utilidad de la auditoría financiera, deberá auditarse de forma extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

En 1933 Lyndall Urwick menciona la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas. Y con el nacimiento del “Proceso Administrativo” la auditoria adquiere una relevancia singular para realizar estudios de las funciones de una empresa.

En 1935, James McKinsey sentó las bases en lo que llamo “Auditoria Administrativa”; la cual consistía en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

En 1945 El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos mencionan que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones y proporcionando los primeros escritos de auditoria operacional.

En 1949 es declarada que la auditoria administrativa “es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración” (Billy E. Gotees. Management Planning y Control).

En 1950, Jackson Martin Dell, fundador de American Institute of Management, desarrollo una de los primeros programas de auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.

En 1953, George Ferry, en principios de administración señala que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativa de una compañía, es el significado de la auditoria administrativa.

En 1955, Harold Kootz y Ciryll O'Donnell proponen la auditoria como técnica de control del desempeño total. En este mismo año, Larke A.G plantea la necesidad de llevar a cabo auditoria para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.



En 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky preparan el análisis factorial, un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

En 1962, William P. Leonard realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, intentar y presentar una revisión administrativa.

En 1964 Manuel D' Azaola S., en su tesis profesional "La Revisión del Proceso Administrativo". Considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de funciones de dirección, financiamiento, personal, producto, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1965, Edward Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicarla, entre otros aspectos importantes.

En 1966, José Antonio Fernández Arena en su libro Auditoría Administrativa desarrollo un marco comparativo entre diferentes enfoques de auditoría, presentando una propuesta a partir de su visión técnica.

En 1968, Rigg F.J, desarrolla un enfoque moderno de la auditoría administrativa. Este mismo año, John Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría.

En 1969 Langenderfer H.Q y Robertson J.C, exploran el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa, y proponen su estructura teórica para entender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior.

En 1970, R. Jiménez Reyes estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa. Este mismo año, William P. Leonard publica Auditoría Administrativa; evaluación de los métodos y eficiencia administrativa, en donde incorpora conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1972 Anaya Sánchez propone la necesidad de reglas, sistemas y metodologías de la auditoría administrativa.

En 1974, Cesar González Alcántara retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo, además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría. (La contraloría y sus funciones, Ediciones Contables y Administrativas).

En 1977, Patricia Diez Bonilla en su manual de casos prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a práctica. Este mismo año, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entenderla de manera más accesible. Y en Julio de 1977 se difunde un trabajo presentado en el Congreso Nacional de Licenciados en Administración, reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

En 1978, Cervantes Abreu analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica 4 pasos para su desarrollo: recolección y verificación de datos, estudio de la organización y coordinación de funciones, revisión y evaluación de control interno, informe y recomendaciones.

En 1981, V.M Rubio R Y I. Hernández F, Presentan unan guía práctica administrativa, como método de diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos débiles y sugerir medidas correctivas.

En 1984, Robert J. Thierauf presenta la Auditoría Administrativa: con cuestionario de trabajo, el cual introduce a la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1987 y en 1988 se aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el enfoque y la implantación y seguimiento de sugerencias. También se define los fundamentos de la auditoría administrativa: administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación de una auditoría interna. (Brink V. Witt H. Auditoría Interna Moderna. México).

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, la diferencia con otros tipos de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo, muestra fases y metodologías para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica (Pérez Blanco & Blanco Hernández, 2012, pág. 1).

En 2001, Eduardo José Mancilla Pérez publica *La auditoría administrativa: un enfoque científico*, obra con la cual afronta el reto de abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.

En el año 2004 se publican tres interesantes trabajos. El primero, de Francisco Arturo Montaña Sánchez, *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de las fases de planeación y control de una organización, complementada por auditorías de estados financieros, legales, ecológicos, de calidad y mercadológicas, entre otras.

El segundo, de Juan Ramón Santillana González, *Auditoría interna integral*, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización.

El tercero, de Walker Paiva Quinteros, *Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos*, integra guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas de administración y control, especial, ambiental, de calidad, de control interno, informática, de personal, marketing, de estados financieros e integral.

Es necesario puntualizar que también existen documentos, la mayoría de ellos de uso reservado, preparados para estos efectos por despachos de consultoría profesional.

Entre ellos se encuentran el de Eugenio Sixto Velasco, *Estructura lógica de la auditoría administrativa*, que presenta en forma clara los componentes y medios para entender y aplicar una auditoría administrativa, y el de Price Waterhouse, *La evaluación del rendimiento operativo*, que

explica cómo evaluar el comportamiento de una organización a través de sus operaciones (Franklin f., 2007, págs. 4-7).

### **Meso Contextualización**

A pesar que la auditoria administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en los años 60 y 90.

La MIPYMES se concibió en las décadas del 50, 60 y 70, en que el enfoque económico predominante (en materia empresarial) era el de la producción en serie, siguiendo aquel modelo de industrialización caracterizado en los Estados Unidos por Henry Ford.

### **Micro Contextualización**

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaran la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones científicos dieron lugar a la orientación técnica hacia la auditoria administrativa.

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva. Sea pública, privada o social. Por su extensión y complejidad, es necesario entender como están ordenadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

Por lo que es importante hacer conciencia a los dueños de MIPYMES el uso y diseño de controles administrativos de acuerdo a sus necesidades para implementar esquemas de vigilancia y revisión y detectar con antelación posibles errores, fraudes o incumplimiento de las leyes que perjudique a la empresa.

## **V. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cuál es la importancia de una auditoría administrativa para el desarrollo de la MIPYME Nicaragua?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del marco legal y normativo en la MIPYME Nicaragua?

¿Qué beneficios le proporcionará a la MIPYME la implementación de una guía de funciones y procedimientos de control administrativos en el desarrollo de sus operaciones?

## **VI. OBJETIVOS**

### **6.1. GENERAL**

Elaborar una Guía de Auditoría Administrativa para el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Nicaragua como elemento indispensable en una empresa que facilite la planificación, la ejecución y supervisión de los trabajos administrativos, para de esta manera lograr un empleo adecuado de los recursos humanos y materiales con el fin de precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora en una organización determinada.

### **6.2. ESPECIFICOS**

1. Conocer el marco metodológico para implementar una auditoría administrativa.
2. Elaborar un guía que facilite las tareas administrativas de control interno, para que las acciones en sus diferentes fases se conduzcan en forma programada y sistemática, unificando criterios y aplicando las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.
3. Diseñar e instrumentar un proceso lógico que facilite distinguir claramente los factores de proceso administrativo y los elementos que lo complementan.

## **VII. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Una auditoría administrativa forma parte de una estrategia y de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel, destinado a que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

Es necesario para desarrollar cualquier proceso una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y el lugar adecuado como elemento de decisión y calidad idóneo.

La auditoría administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración; suceso lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente en la realidad de una organización. Practicar la auditoría administrativa nos obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de sus esencias para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, para entender dónde está la organización, como llega hasta allí, de donde partió y adonde quiere llegar.

#### **7.1.1. Conceptos de auditoría administrativa**

La auditoría administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender dónde está ubicada, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar. A continuación veremos cómo define la auditoría administrativa algunos autores:

P. Leonard, (1983) afirma: “Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo social, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas” (pág. 227).

Fernández Arena, (1990) afirma: “La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuando a operación y participación individual de los integrantes del proceso” (pág. 227)

Norbeck, (1992) afirma: Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos. En esencia para Norbeck, el objeto de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, si no en proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de esta disciplina.

Wong V., (1996) afirma: Es una función de evaluación de eficiencia con carácter imparcial. Dedicada a analizar las operaciones con mentalidad de director y propietario del negocio para apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos. No le interesa señalar errores pasados, su objeto es asegurar mejores resultados en el futuro, es más preventiva que curativa.

Franklin F., (2007) afirma: “La auditoría administrativa es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable” (pág. 11).

La auditoría administrativa es dinámica, provee una evaluación objetiva y completa de las actividades administrativas siendo un medio para reorientar los esfuerzos de la empresa hacia los planes y objetivos en continuo cambio. Esta debe aplicarse en cada nivel de la organización, sin importar su magnitud, sus productos y sus objetivos, aun en las organizaciones pequeñas en donde se considera que no es necesaria, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son óptimos. (John W Cook .1997 p.5).

### **7.1.2. Importancia de auditoría administrativa**

Es indudable la importancia de realizar una auditoría administrativa, ya que mediante esta se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es entonces de relevancia para esta rama, valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas (Universidad Abierta, 2009).

Sumado a lo anterior, la auditoría administrativa nos sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Esta se convierte en un servicio especializado para la administración, que determina los puntos donde existe peligro potencial, así mismo resalta las oportunidades de mejorar, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias;



así también evaluar la eficacia de los controles y observar si se sigue en todos los niveles de dirección de las políticas y objetivos.

### **7.1.3. Objetivos de la auditoría administrativa**

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que se permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para mejoras y como superar los obstáculos.

Entre los logros más importantes tenemos:

- ◆ De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- ◆ De productividad: Encausan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- ◆ De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- ◆ De servicio: Representan la manera en la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- ◆ De calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- ◆ De cambio: Transforman a la auditoría en un instrumento que hace permeable y receptiva la organización.
- ◆ De aprendizaje: Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

- ♦ De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

#### **7.1.4. Principios de auditoría administrativa**

Rodriguez Valencia, (1990) indica “Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales” (pág.291).

1. Sentido de la evaluación: La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogado u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.
2. Importancia del proceso de verificación: Una responsabilidad de la auditoria administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica no indica que ellos no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoria administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.
3. Habilidad para pensar en términos administrativos: El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace o debería hacerlo. En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### **7.1.5. Normas de la auditoría administrativa**

Las normas de Auditoría son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las normas tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoría de Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor como se aprecia de esta norma, no solo basta ser Contador Público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir además de los conocimientos técnicos obtenidos en la universidad, se requiere de la aplicación práctica en el campo de una buena dirección y supervisión.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multipliquen las normas para regular su actuación.

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir. Cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no sólo es el cliente

que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, trabajadores, estados, pueblo, etc.). (IFAC, 2006)

#### **7.1.6. Límites de la auditoría administrativa**

Es fundamental que desde el comienzo de la autoridad se establece los límites y que sean conocidos por la organización auditada. Para el éxito de la auditoría es necesario acotar su campo de acción para poder enfocar la atención en los problemas organizativos que la motivan.

Los límites de la autoridad están determinados por los siguientes factores clave:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Cobertura
4. Orientación
5. Organización y recursos

Los objetivos constituyen la justificación de la auditoría, el “para que del proceso”. Estos objetivos están determinados fundamentalmente por necesidad que manifieste el destinatario del informe.

El alcance comprende el “espacio “en que se realizara el proceso de auditoría. Este está referido a las unidades organizativas (una parte concreta de la organización o la totalidad de ella), a las materias a autoridad (puede ser solo algunos temas como políticas, estructura o un conjunto amplio de ellos) y al horizonte temporal (periodo de tiempo que comprende).

La cobertura implica señalar la frecuencia con que se realiza, ya sea por periodos fijos, por selección aleatoria, por temas en función de la importancia o por estratificación del riesgo.

La orientación está relacionada con la profundidad del análisis que se efectúa. Podemos distinguir:

1. Orientación valorativa: Basada en la opinión del auditor y su experiencia.

2. Orientación verificativa: Comprobación del cumplimiento de normas mediante procedimientos normalizadas.
3. Orientación examinaría: Análisis en detalle de los sistemas y sus controles, detectando puntos débiles y fuertes y proponiendo los cambios pertinentes.

La organización y los recursos son relacionados con la estructura organizativa del equipo de auditoría y su dotación de recursos. Los recursos limitan el alcance, la cobertura y la orientación. Se debe buscar la calidad en función de una cantidad mínima de información necesaria y/o de etapas que deben ser cubiertos.

### **7.1.7. Alcance de la auditoría administrativa**

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

1. Naturaleza jurídica
2. Criterios de funcionamiento
3. Estilo de administración
4. Sector de actividad
5. Ámbito de operación
6. Número de empleados
7. Relaciones de coordinación
8. Desarrollo tecnológico (Know how)
9. Sistemas de comunicación e información
10. Nivel de desempeño
11. Trato a clientes (internos y externos)
12. Entorno (Administración organizacional)
13. Productos y/o Servicios
14. Sistemas de calidad

### 7.1.8. Campo de aplicación de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva. Sea esta pública, privada o social. Por su extensión y complejidad, es necesario entender como están ordenadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

Sector privado.- En el sector privado la auditoría se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial, sobre la base de las siguientes características:

- ◆ Tamaño de la empresa.
- ◆ Sector de actividad.
- ◆ Naturaleza de sus operaciones.

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

- ◆ Microempresa
- ◆ Empresa pequeña
- ◆ Empresa mediana

Empresa grande.- Lo correspondiente al sector de actividad que se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en: telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, construcción, agrícola, publicidad, turismo, cinematografía, banca, seguros, comercio, textil, maquiladora, electrónica, automotriz, editorial, arte gráfico, etc.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- ◆ Nacionales
- ◆ Internacionales
- ◆ Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

- ◆ Exportación
- ◆ Acuerdo de Licencia

- ◆ Contrtos de Administración
- ◆ Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas
- ◆ Subsidiarias

En el sector social.- se aplica considerando dos factores: el tipo de organización y la naturaleza de su función, por su tipo de organización son : funciones, asociadas sociedades, fondos, programas, proyectos, comisiones, empresas de solidaridad y colegios. Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas : educación, cultura, salud y seguridad social, política (obrero, campesino), empleo, alimentación, derechos humanos, apoyo a marginados y discapacitados.

El ámbito de aplicación de una auditoria administrativa en las empresas puede tomar diferentes cursos de acción, esto va depender de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, hasta la forma de delegación de autoridad. (El Ilustrados, 2008).

### 7.1.9. Perfil del Auditor para realizar una auditoría administrativa

El auditor administrativo es la persona con estudios profesionales y capacidad técnica para la revisión y evaluación de una empresa, esta persona debe ser profesionista:

- ◆ Contador Público.
- ◆ Licenciado en Administración de Empresas.

### Habilidades y destrezas

Como complemento a su formación profesional, teórica, práctica ó ambas se demanda del auditor otras cualidades para el desempeño de su trabajo derivadas de sus atributos personales.

<b>Características Psicológicas</b>	<b>Habilidades de razonamiento</b>	<b>Habilidades para relaciones interpersonales</b>	<b>Sentido de Compromiso</b>
Actitud Positiva	Capacidad de análisis	Facilidad para trabajar en equipo	Sentido de pertenencia institucional
Estabilidad Emocional	Creatividad	Saber escuchar	Conciencia, valores propios y de su entorno
Objetividad	Imaginación	Respeto a las ideas de los demás	Comportamiento ético
	Capacidad de observación	Capacitación de negociación	
	Claridad en comunicación verbal y escrita	Discreción	

El auditor administrativo debe poseer facilidad de palabra, de redacción, de comunicación persuasiva y eficaz, iniciativa, imaginación, ingenio para poder idear cosas nuevas, originalidad en ideas y sugerencias; así como ética profesional, esta última la podemos definir como el conjunto de normas que regulan los derechos y obligaciones de los profesionistas en el seno de la sociedad, es parte de la moral y las obligaciones del hombre. El auditor administrativo tiene la obligación de cerciorarse de su capacitación y experiencia y, debe ejercer una adecuada supervisión de sus labores.

### Conocimientos útiles para la preparación y realización de la auditoría

Metodología de la investigación	Administración general	Teoría de las decisiones	Mercadotecnia
Teoría organizacional	Negocios Internacionales	Simulación	Benchmarking
Análisis y diseño de estructura organizacionales	Finanzas	Indicadores de Gestión	Planeación Estratégica
Análisis de tiempos y movimientos	Inventario	Informática	Reingeniería
Logística	Presupuesto	Idiomas	Control de Calidad
Sistemas de información	Costos	Innovación tecnológica	Liderazgo

### Experiencia

Para el ejercicio de sus funciones el auditor tiene que dominar varios campos:

- ◆ Conocimiento de la organización en su objetivo, campo de acción y estructura.
- ◆ Conocimiento de la organización en sus áreas administrativas y operativas.
- ◆ Conocimiento por experiencias anteriores en las mismas organizaciones, en otras organizaciones similares.
- ◆ Conocimiento de casos prácticos.



## **Responsabilidad Profesional**

Para el debido ejercicio de la auditoria el profesional debe tener en cuenta estos aspectos fundamentales:

- ◆ Independencia: Es el estado o cualidad de mantenerse incólume o libre de control o influencia de las partes interesadas.
- ◆ Ejecución de su trabajo utilizando el conocimiento y capacidad profesional adquiridos.
- ◆ Cumplir con las normas y criterios que se le señalen.
- ◆ Mantenerse actualizado mediante capacitación continua.
- ◆ Objetividad: Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados de su trabajo.
- ◆ Cumplimiento de plazos: Cumplir las asignaciones oportuna y eficientemente.
- ◆ Integridad: Preservar sus valores por encima de las presiones.
- ◆ Compromiso: Tener presente las obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.
- ◆ Equilibrio: No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- ◆ Honestidad: Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus recursos, evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo.
- ◆ Institucionalidad: No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- ◆ Criterio: Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- ◆ Imparcialidad: No involucrarse en forma personal en los hechos conservando su objetividad al margen de sus preferencias personales.
- ◆ Creatividad: Ser innovador en el desarrollo de su trabajo.

## **Estructura de análisis**

El auditor administrativo debe estructurar una línea de pensamiento enfocada a promover el cambio personal e institucional:

- ◆ Respetar la vía institucional sin frenar la visión del estudio
- ◆ Estar en permanente búsqueda de los mejores resultados
- ◆ Diseñar, desarrollar y efectuar seguimiento a los modelos que aplica

- ◆ Ser analítico
- ◆ Contemplar alternativas lógicas y caminos opuestos en forma alternativa
- ◆ Conservar la objetividad por encima de las presiones
- ◆ Ajustar las ideas en respuesta a nueva información
- ◆ Ser factor de sinergia

### **Conformación del equipo**

Cuando la organización toma la decisión de emprender un programa de auditoría administrativa a fondo, tiene que valorar con precisión los siguientes aspectos:

- ◆ Los resultados que espera obtener
- ◆ Los compromisos que adquiere
- ◆ El seguimiento que tiene que efectuar

Como tiene que atender los requerimientos cotidianos de la organización debe evaluar su situación interna a fin de definir si utiliza un equipo interno:

- ◆ El número de empleados y las cargas de trabajo en las áreas funcionales
- ◆ El personal que puede ser retirado de sus labores habituales para ser asignado a la auditoría
- ◆ El tiempo y los recursos que debe destinar para ello
- ◆ La coordinación entre el trabajo cotidiano y el de los auditores
- ◆ La duración probable de la auditoría

Definidos estos elementos, así como la capacidad económica, la organización define si elige efectuar el estudio con un equipo de auditoría interno, externo o combinado.

### **Equipo de auditoría Interno: Ventajas:**

- ◆ Conocimiento profundo de la organización y sus expectativas
- ◆ Conciencia de la dinámica de la organización
- ◆ Comparte la cultura organizacional
- ◆ Identificación con el personal
- ◆ Menor resistencia al cambio
- ◆ Percepción de sentirse apoyado
- ◆ Conoce los mecanismos de negociación internos
- ◆ Conocer la disponibilidad de los recursos para el proyecto
- ◆ Tranquilidad para negociar la entrega de reportes, avances y resultados

### **Equipo de auditoría Externo: Ventajas:**

- ◆ Aporta una visión objetiva e independiente
- ◆ Está plenamente capacitado y actualizado en avances en el área de trabajo especificada del estudio
- ◆ Propone soluciones con celeridad y efectividad
- ◆ Dispone de capacitación para ofrecer soluciones alternativas
- ◆ Obligación contractual de brindar resultados consistentes
- ◆ Rápido acceso a niveles de decisión
- ◆ Racionalización de los recursos para minimizar el costo de la auditoría
- ◆ Tranquilidad para emitir observaciones y señalar anomalías sin temor a afectar a “alguien” en particular
- ◆ Contar con el respeto de la organización

### **Contratación del servicio**

Cuando una organización decide efectuar un programa de auditoría administrativa, el primer paso es contactar al líder del equipo, bien sea interno, externo o combinado. Se lleva a cabo una o varias entrevistas en las cuales se precisan las condiciones:

- ◆ Logros que se esperan
- ◆ Definición de los mecanismos en enlace

- ◆ Exigencias en cuanto a tiempo y mejoras deseadas
- ◆ Requerimiento de una propuesta concreta

Una vez cumplida esta etapa el líder del proyecto presenta una propuesta técnica y un plan de trabajo en el que se agregan aspectos como:

- ◆ Requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos
- ◆ Costo del estudio. Aplica para equipo externos y combinados

#### **7.1.10. Clases de auditoría administrativa**

Es necesario mencionar las distintas formas de practicar la auditoría administrativa ya que la mayoría de sus practicantes adoptan una forma específica para abordarla, sin tener una idea precisa de que es la auditoría administrativa y sin considerar ramificaciones de esta. La auditoría administrativa es un medio de control importante para todo tipo de organización y la forma de llevarla puede variar gradualmente en sus resultados. Según Rodríguez Valencia (1990), la auditoría administrativa puede clasificarse:

1. Auditoría Procesal. Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como unidad a evaluar y actualizar (planeación, organización y dirección y control).
2. Auditoría Funcional. Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (ventas, compras, crédito y cobranza, etc.) consideradas como unidades por evaluar y actualizar, detecta deficiencias e irregularidades y da recomendaciones.
3. Auditoría Analítica. Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (sistemas y procedimientos, equipos, actividades, tiempos, costos, puestos, formas, etc.) considerando cada factor como unidades por revisar y actualizar, detecta irregularidades, propone soluciones y recomendaciones.
4. Auditoría del Medio Ambiente. Es un examen y evaluación de los objetivos las actividades sociales con la finalidad detectar deficiencias e irregularidades y proponer recomendaciones.

## 7.2. LAS MYPYMES

### 7.2.1. La evolución histórica

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, si bien no son un fenómeno de nacimiento reciente, despiertan cada vez más interés, tanto en el ámbito académico como en el de la opinión pública; al punto que Verheuegen las considera “el motor de la economía europea” pero esto no siempre ha sido así, y es necesario saber cuál es el camino que nos ha traído hasta aquí.

La postura según la cual los economistas nunca han prestado demasiada atención al fenómeno continúa estando vigente no obstante, dicha observación es más afín a las décadas del cincuenta, sesenta y setenta, en que el enfoque económico predominante (en materia empresarial) era el de la producción en serie, siguiendo aquel modelo de industrialización caracterizado en los Estados Unidos por Henry Ford; así, cualquier forma de organización fabril distinta al fordismo era considerada como ineficiente y por lo tanto excluida del análisis detallado; especialmente por ser considerada ineficiente en la intensidad de utilización de las energías.

“La asociación positiva entre tamaño de la planta y la productividad de la mano de obra en un esquema de uso intensivo de la energía fue el elemento decisivo que justificó el predominio de las firmas grandes en la organización de la producción” (Yoguel, 2005, pág.94).

A pesar de la poca importancia que los teóricos asignaban al fenómeno de las MIPYMES, éste existía y era constatado en la realidad económica de los países, sin embargo, la teoría económica de las décadas anteriores a los ochenta consideraban a las MIPYMES como signo de sub-desarrollo económico, como si las empresas de menor tamaño estuviesen envueltas en un estadio de crecimiento menor que las grandes empresas, estableciendo con la dimensión de estas una relación directa con la evolución de la economía nacional; por lo tanto, las MIPYMES estaban destinadas a desaparecer una vez que el país se desarrollase, siguiendo el curso natural de la evolución económica.

Una gran condicionante de este enfoque era que la producción en serie requiere grandes mercados de bienes primarios a precios módicos, a la vez que importantes plazas de consumo para el producto final, dentro de un sistema keynesiano –muchas veces fabricado políticamente– para equiparar la producción con el consumo (Schmitz, 1993). Esta relación era encontrada en los países industrializados, pero no tanto en los países en vías de desarrollo. Tal característica llevó a reforzar

la idea de que las PYMES se daban con frecuencia en países poco industrializados, donde el desarrollo de las grandes empresas era más complejo por las limitaciones propias de la ausencia de escalas en las pequeñas empresas en mercados muy estrechos.

El paradigma dominante de las grandes empresas y la división del trabajo de acuerdo al fordismo llevó a debates como el presentado en Italia, donde el norte desarrollado era foco de grandes empresas, mientras el sur empobrecido lo era de MIPYMES, y en ambos casos, el tamaño era signo de dicha condición. Esta correlación sería rebatida desde el punto de vista sociológico, años más tarde, por el concepto de “Capital Social”, el cual daba una explicación distinta al porqué del desarrollo diferenciado de las regiones de Italia.

A mediados de los cincuenta, las ventajas de las MIPYMES ya eran bien conocidas. Así se resaltaba el trabajo intensivo en mano de obra, su adaptabilidad, la utilización de factores productivos locales, y reducción de la dependencia de las importaciones (Späth, 1993), como los beneficios más importantes. Aun así, se consideraba que las empresas de menor tamaño eran sólo transitorias y podían ser útiles únicamente en países que se encontraban iniciando el proceso de industrialización, el cual requeriría, eventualmente, la conformación de grandes empresas de producción en serie.

Las empresas de menor tamaño no encontraban lugar dentro del sistema de producción en serie, ya entre los sesenta y setenta existían dos puntos de vista confrontados sobre la realidad del fenómeno, por un lado la postura “tradicional” de la industrialización, que continuaba considerando a la MIPYME como signo de un sub-desarrollo, de un país que se encontraba todavía en etapas previas a la industrialización necesaria para desarrollarse. Pero por otro lado, comenzaba a surgir la noción de que en ellas descansaba la clave para un desarrollo industrial sin los males sociales del fordismo.

Ya entre los sesenta y setenta existían dos puntos de vista confrontados sobre la realidad del fenómeno, por un lado la postura “tradicional” de la industrialización, que continuaba considerando a la MIPYME como signo de un sub-desarrollo, de un país que se encontraba todavía en etapas previas a la industrialización necesaria para desarrollarse. Pero por otro lado, comenzaba a surgir la noción de que en ellas descansaba la clave para un desarrollo industrial sin los males sociales del fordismo (CEPAL, 1988).

En la misma época se dio un primer giro en torno al estudio de las MIPYMES, y se vio su confrontación con las grandes empresas en términos de “formalidad”; mientras las segundas se encontraban legalmente constituidas, con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás; las primeras permanecían sumergidas en la informalidad dada por el carácter “familiar” de la empresa. De esta forma, se solía denominar a la MIPYME como el “sector informal” o la “economía sumergida”.

En 1994 el Banco Mundial entrega tres argumentos centrales que apoyaban la política de ayuda hacia el sector PYME: el primero era que favorecían la competencia y el emprendimiento, aumentando los beneficios de una economía flexible, a través de su eficiencia e innovación. El segundo, que las PYMES eran más productivas que las grandes empresas, pero que no eran apoyadas por el sector financiero, haciéndose necesaria la ayuda estatal. Finalmente, la evidencia empírica demostraba que las PYMES eran más funcionales al empleo que las grandes empresas, debido a que las primeras son intensivas en mano de obra, mientras que las segundas lo son en maquinaria.

En América Latina el ambiente en que comenzaron a desarrollarse las PyMEs fue muy particular ya que se presentaba como cerrado al mundo, con una baja competencia y una alta incertidumbre económica (Yoguel, 1998), que respondía al esquema de Industrialización por Sustitución de Importaciones (modelo ISI), lo cual conllevó a una configuración particular de estas pequeñas firmas, que se debieron enfrentar, en la década de los noventa, a la liberalización de mercados y la apertura al comercio internacional, lo cual generó una ardua competencia económica.

A principios de los noventa se realizaron varios estudios de microeconomía, destinados a identificar los desafíos a los que las Pymes se enfrentarían en el nuevo escenario marcado por el cambio de régimen y marco regulatorio; y si bien se encuentran excepciones particulares, las Pymes enfrentan un fuerte desafío competitivo debido a la apertura económica y las reformas estructurales, que si bien disminuyeron la incertidumbre, posibilitaron la aparición de nuevos competidores. (Yoguel, 1998)

Al mismo tiempo que la liberalización del comercio pareciera tener efectos de polarización entre las distintas áreas productivas de las MIPYMES; el efecto del proceso sobre el desempeño

del sector pareciera no haber sido tan chocante. Así, autores como Peres y Stumpo (2002) indican que la evidencia empírica se encuentra lejos de poder sustentar afirmaciones sobre que las PYMES haya resultado perdedoras del proceso de liberalización de los noventa.

### **7.2.2. Marco Legal y Normativa**

En los años ochenta inician a surgir las pequeñas empresas y tomando auge en los años noventa durante todo este tiempo ha evolucionado a tal manera que para el año 2008 se crea la ley 645, “Ley de Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, creando empleos directos e independencia en las familias nicaragüense.

Con el surgimiento de la MIPYME nuestro país, surge un problema que no todas las pymes logran superar y es darle la importancia que requiere el control interno en las mismas, generalmente trabajan día a día resolviendo los problemas que se presentan en el transcurso de las operaciones y no cuenta con ningún tipo de planificación, trabajando de manera empírica.

Este tipo de situaciones puede generar un impacto negativo en la parte financiera, como puede ser malversación o pérdidas de activos, incumplimiento de las leyes por desconocimiento en nuestro país y es aquí donde viene la importancia de los controles internos de la Auditoría Administrativa por tanto es vital entender el propósito del control interno en MIPYME cuyo objetivo es resguardar los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencia, detención temprana de situaciones que afecten el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las MIPYME.

### **7.2.3. Definición**

Según la Ley 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME)”, la define así en su Artículo 4: “Son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como personas naturales o jurídicas, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras (Ley de las Mipymes, 2008).



#### 7.2.4. Las principales características

Según Ricardo Castillo expresa que la micro, pequeña y mediana empresas comparten en su mayoría las mismas características en nuestro país:

- ◆ Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- ◆ Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios MIPYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- ◆ Información limitada acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- ◆ Escasa innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- ◆ Políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- ◆ Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Las características antes descritas permiten que exista un alto riesgo que reducen las posibilidades de crecimiento empresarial. En donde les dan prioridad a las áreas funcionales para mantener la operación de la MIPYME y tomar decisiones oportunas para asegurar la sustentabilidad del negocio que poco a poco se ira tornando complejo, creando nuevas áreas funcionales, la necesidad de contratar más personal, desarrollar un buen manejo de sus recursos humanos, determinar objetivos que sean medibles y alcanzables

#### 7.2.5. Ventajas de las MIPYMES

1. **Proximidad al cliente**, que les otorga una posición privilegiada en los mercados locales y en aquellos sectores donde se valora el trato personalizado y la relación más directa y humana.
2. **Capacidad** para detectar y rentabilizar bóveda de mercado, es decir, necesidades y deseos no satisfechos, que las grandes empresas no detectan o no son capaces de ocupar.

3. **Flexibilidad**, que les permite adaptarse rápidamente a cualquier crisis o cambio coyuntural gracias a su estructura más ligera y a su contacto directo con los diversos agentes del mercado otros autores hablan de cierta capacidad inventiva o creativa.
4. **La unidad e independencia** de la dirección permite una gran rapidez de decisión e iniciativa.
5. **Mayor identificación del personal** con el proyecto de la empresa gracias a la cercanía entre dirección y empleados. La sensación de “estar en el barco “redunda en una menor conflictividad laboral”.

### 7.2.6. Desventajas de las MIPYMES

1. **Problemas de financiación:** En general carecen de recursos financieros suficientes y dependen esencialmente de la financiación bancaria y de la facilitada por proveedores y suministradores. No tienen acceso a otras formas de financiación: emisión de obligaciones, ampliaciones de capital en el mercado abierto.
2. **Costes más altos:** Su pequeña dimensión hace que no puedan aprovecharse de las economías de escala, lo que hace que ofrezcan sus productos a precios superiores a los ofrecidos por las grandes empresas.
3. **Retraso tecnológico:** La escasez de capital impide las necesarias inversiones en I+D y la contratación de personal mejor formado y más especializado. Esto lleva a la obsolescencia de instalaciones y procesos, es decir, la empresa se queda anticuada.
4. **Personalismo:** La cultura de la empresa refleja la personalidad de su dirección/propietario. A la larga, esto lastra las posibilidades de renovación y el aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa.
5. **Poco poder de negociación**, con proveedores y clientes, de modo que la empresa tiende a aceptar las condiciones que se le ofrecen, más que a imponer las suyas.
6. **Menor cualificación y formación técnica del personal**, ya que las personas mejor calificadas prefieren trabajar en grandes empresas donde sus posibilidades de desarrollo profesional son mayores.

### 7.2.7. Clasificación de MIPYME

Según el reglamento de la Ley 645 (2008), las MIPYME se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. En su artículo 3 contempla los siguientes parámetros:

**Tabla N°1 : Clasificación de MIPYME**

Variables	Micro Empresa	Pequeñas Empresa	Mediana Empresa
	Parámetros		
Número de Trabajadores	1 - 5	6 - 30	31 - 100
Activos Totales (C\$)	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas Anuales (C\$)	Hasta 1.0 millones	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones

**Fuente: Reglamento de la Ley 645 (2008)**

Es decir, que una empresa con un total de 1-5 trabajadores es considerada una microempresa, de igual manera con activos de hasta doscientos mil córdobas o con ventas de hasta un millón de córdobas. Por otro lado, cuando éstas cuentan con 6-30 trabajadores, con activos de hasta un millón y medio de córdobas o con ventas totales anuales de hasta nueve millones, es considerada una pequeña empresa. En cambio, cuando ya su personal asciende hasta cien trabajadores, con activos totales de hasta seis millones de córdobas o ventas totales anuales de hasta cuarenta millones, ya es considerada una mediana empresa.

## **7.3. CONTROL INTERNO**

### **7.3.1. Definición del Control Interno**

Según las Normas Internacionales de Auditoría define al “Control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno o mando corporativo, la administración y otro personal, para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

Juan Ramón Santillana determina que “Cualquier medida que tome la administración, el consejo y otras partes para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de alcanzar las metas y objetivos establecidos. La administración planea, organiza y dirige la realización de acciones suficientes para proporcionar seguridad razonable de que se alcanzaran los objetivos y las metas.”

El Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta un negocio o empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a su política administrativa.

El Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta un negocio o empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a su política administrativa.

Por tanto, una buena organización administrativa genera que una MIPYME tenga una buena estructura y pueda visualizar a futuro acertadas toma de decisiones obtenida a través de la recolección de información que fluye en el entorno de la empresa, con la finalidad de obtener poco a poco un desarrollo económico.

**Figura 1: Estructura de Control Interno**



Fuente: Programa Básico para formación de auditores

A como muestra la figura, para diseñar un control interno eficiente y eficaz partimos de la misión, visión y objetivo que tiene la MIPYME para poder desarrollar las políticas, normas que servirán de base para la creación de la estructura organizacional de la empresa y poder realizar acciones que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Esto ayuda a que la gerencia valla planeando y organizando las operaciones, que le permitan tener seguridad razonable y la empresa pueda identificar, evaluar y controlar los posibles riesgos que pueden surgir en el funcionamiento de la entidad. También permite generar estados financieros razonables.

Con el tiempo y una buena administración de controles internos la empresa ira adquiriendo solidez en la operaciones contables, financiera y operativas. Se tiene que tomar en cuenta que hay que capacitar de manera constante al personal de acuerdo a los cambios que se van generando como es el avance y evolución de la tecnología que genera nuevos retos.

### **7.3.2. Importancia del Control Interno**

Las MIPYME son empresas familiares y no cuentan con personal profesional que los oriente a definir un control interno adecuado, pues en las empresas generalmente tienen como colaboradores a familiares que brindan confianza a los dueños del negocio, por lo que habitualmente no consideran necesario implementar un sistema de control interno.

El control interno es importante para la estructura administrativa y contable de las MIPYME, permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan y así ayuda a facilitar el proceso de decisión. También garantiza que el proceder de los colaboradores sea coherente y cumpla con los objetivos de la empresa.

La mayoría de las MIPYME inician operaciones con capital propio y con el paso del tiempo requieren de inversión financiera por lo que solicitan préstamos a entidades bancarias y es ahí donde también radica la importancia de un buen sistema de controles internos pues los estados financieros presentan seguridad razonable cumpliendo con las NIIF, dándole oportunidades para poder competir con grandes empresas en el mercado nacional.

Por lo que es importante hacer conciencia a los dueños de MIPYME el uso y diseño de controles interno de acuerdo a sus necesidades para implementar esquemas de vigilancia y revisión y detectar con antelación posibles errores, fraudes o incumplimiento de las leyes que perjudique a la empresa.

### **7.3.3. Objetivos del Control Interno**

La finalidad de los objetivos de control interno es fortalecer con eficacia a las empresas, sugiriendo implementación actividades de monitoreo y asegurar que las operaciones se realizan de forma efectiva y tomar las medidas correctivas que se observen.

En el libro de control interno de programa de preparación económica, establece como objetivos lo siguiente:

- ◆ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- ◆ Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ◆ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- ◆ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

#### **7.4. AMBIENTE DEL CONTROL**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Los elementos que conforman el Ambiente de Control son: integridad y valores éticos, autoridad y responsabilidad, estructura organizacional; políticas de personal; clima de confianza en el trabajo, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos.

#### **7.5- RIESGO**

La Real Academia de la Lengua Española define el riesgo como la Contingencia o proximidad de un daño. El riesgo implica solamente la posibilidad de sufrir daño o pérdida. Son todos aquellos elementos que en algún momento pueden generar inseguridad e incertidumbre en el interior de una empresa. Sin embargo, no siempre supone una amenaza, también puede suponer alguna oportunidad, la cual la empresa debe estar en capacidad de identificar y aprovechar. Habitualmente se hace referencia a riesgos económicos o financieros, pero este también puede abarcar inversiones, financiamientos, operaciones de arbitraje, contratación, políticas empresariales, entre otros. (Riquemel, 2007).

##### **7.5.1 Matriz de Riesgo**

Según Monise Carla Bueno, (2015). La matriz de riesgo, también conocida como matriz de probabilidad e impacto, se utiliza durante el análisis de riesgo. Es una herramienta visual que

le permite ver rápidamente qué riesgos deben recibir la mayor atención, lo que hace que sea mucho más fácil para los equipos comprender y participar en el proceso.

En la matriz, un riesgo se considera por dos criterios: su probabilidad de que ocurra y el impacto que traerá a la empresa. Al evaluar un riesgo que es una amenaza, determinamos el nivel de probabilidad y el impacto y, como en un juego de batalla naval, la matriz utilizará las filas y columnas para determinar la gravedad del riesgo, que puede ser Bajo, Medio o Muy alto.

## 7.6. MANUAL

El autor Miguel Dohalt Krauss (1976) define como “Manual un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para toda MIPYME debe ser importante el conocimiento de los manuales y como se define, con el objetivo de definir las funciones de cada uno de los colaboradores y obtener buenos resultados del ciclo de las operaciones que se van a realizar para beneficio de las entidades. Por lo que se clasifican de la siguiente manera según Vivanco Vergara (2017) pág.249:

- ◆ **Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- ◆ **Departamental:** Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
- ◆ **Política:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- ◆ **Calidad:** Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización



- ◆ **Finanzas:** Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- ◆ **Múltiple:** Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- ◆ **Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- ◆ **Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- ◆ **Bienvenida:** Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
- ◆ **Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

## **7.7. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La metodología tiene como propósito que las diferentes acciones y fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática y delimite la profundidad con que se revisara y aplicara las técnicas de análisis administrativo.

También facilitar al auditor la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen informe y seguimiento. De esta manera, que para utilizar esas diferentes técnicas se propone unas etapas que integran la metodología:

1. Planeación
2. Instrumentación
3. Examen
4. Informe
5. Seguimiento

### **7.7.1. PLANEACIÓN**

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que forman parte de la aplicación de la auditoria administrativa.

#### **7.7.1.1. Objetivo**

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoria en forma secuencial y ordenada.

#### **7.7.1.2. Factores a Revisar**

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización con relaciona el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En el primer caso se incorporan las etapas del proceso administrativo y se define las funciones que lo fundamenta; las cuales permiten un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacional todos sus componentes en forma natural y congruente.

En el segundo caso, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales efectos se asocian con los tributos funcionales que enmarcan su fin y su función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

#### 7.7.1.2.1 Proceso Administrativo

<b>ETAPA</b>	<b>PROPOSITO ESTRATEGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planeación</li> <li>◆ Visión</li> <li>◆ Misión</li> <li>◆ Objetivos</li> <li>◆ Metas</li> <li>◆ Estrategias / Tácticas</li> <li>◆ Políticas</li> <li>◆ Procedimientos</li> <li>◆ Programas</li> <li>◆ Enfoques</li> <li>◆ Niveles</li> <li>◆ Horizonte</li> </ul>	Definición del marco de Actuación de la organización

**Organización:** Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

- ◆ Estructura organizacional
- ◆ División y distribución de funciones
- ◆ Cultura organizacional
- ◆ Recursos humanos
- ◆ Cambio organizacional
- ◆ Estudios administrativos
- ◆ Instrumentos técnicos de apoyo

**Dirección:** Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

- ◆ Liderazgo
- ◆ Comunicación
- ◆ Motivación
- ◆ Grupos y equipos de trabajo
- ◆ Manejo del estrés y conflicto
- ◆ Información y tecnología
- ◆ Toma de decisiones
- ◆ Creatividad e innovación

**Control:** Medición del proceso de las acciones en función del desempeño.

- ◆ Naturaleza
- ◆ Sistemas
- ◆ Niveles
- ◆ Procesos
- ◆ Áreas de aplicación
- ◆ Herramientas
- ◆ Calidad

**Elementos específicos:** Atributo fundamental

Objetivos	: Direccionan los esfuerzos de la organización
Políticas	: Norman y apoyan el funcionamiento general de la organización
Procedimientos	: Sistematizan lógicamente el trabajo
Programas	: Ordena en el tiempo las Acciones
Sistemas	: Definen la distribución interrelacionada de componentes
Proyectos	: Promueven la unidad de propósito
Coordinación	: Determinar la unidad de acción
Comunicación	: Posibilita el flujo de información
Proveedores	: Suministran los insumos
Almacenes e inventarios	: Resguardan y canalizan los recursos
Servicios generales	: Desarrollan condiciones de Operación

Distribución del espacio	: Determina la disposición de instalaciones
Adquisiciones	: Abastecen los recursos
Importaciones	: Proveen los insumos de origen extranjero
Recursos Humanos	: Promueven la calidad de vida en el trabajo
Recursos Financieros y Contabilidad	: Manejan y registran los recursos económicos
Producción	: Genera la producción y servicios
Comercialización	: Desplaza y ubica los productos y servicios
Investigación y Desarrollo	: Favorece la creatividad e innovación
Calidad	: Brinda seguridad y mejoría
Servicio al cliente	: Ofrece conocimiento y sistemas de repuesta
Asesoría Interna	: Proporciona soporte administrativo
Asesoría Externa	: Da soporte administrativo con otra visión

### 7.7.1.3. Fuentes de estudio

Son las instancias internas y externas a las que recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo.

#### **Internas:**

- ◆ Órganos de gobierno
- ◆ Órganos de control interno
- ◆ Socios
- ◆ Niveles de la organización
- ◆ Comisiones, comités y grupos de trabajo
- ◆ Sistemas de información

#### **Externas:**

- ◆ Normativas
- ◆ Organizaciones análogas o del mismo sector o ramo
- ◆ Organismos nacionales e internacionales que dictan linimientos o normas regulatorias

- ◆ Redes de información
- ◆ Proveedores
- ◆ Clientes o usuarios

#### **7.7.1.4. Investigación preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar esto requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa, nos lleva a la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos, lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, de las estrategias, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- ◆ Determinación de las necesidades específicas
- ◆ Definición de estrategias de acción
- ◆ Especificación del perfil del auditor

#### **7.7.1.5. Preparación del proyecto de auditoria**

Se debe proceder a seleccionar la información necesaria para instrumentar la auditoria, la cual incluye dos apartados:

##### **Propuesta técnica**

Naturaleza	: Tipo de auditoria que se pretende realizar
Alcance	: Áreas de aplicación
Antecedentes	: Recuento de auditorías anteriores
Objetivos	: Logros que se pretenden alcanzar
Estrategias	: Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos
Justificación	: Demostración de la necesidad instrumentaría
Acciones	: Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución
Recursos	: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos
Costos	: Estimación global y específica de recursos financieros necesarios

Resultados : Beneficios que se espera obtener  
Información : Material e investigación que pueden servir como elemento de apoyo

### **Programa de trabajo**

Identificación : Nombre del estudio  
Responsable (s) : Auditor a cargo de su implementación  
Área (s) : Universo bajo estudio  
Clave : Número progresivo de las áreas, programas o proyectos  
Actividades : Pasos específicos para captar y examinar la información  
Fases : Definición del orden secuencial para realizar las actividades  
Calendario : Fechas asignadas para el inicio y termino de cada fase  
Representación gráfica : Descripción de las acciones en cuadros e imágenes  
Formato : Presentación y resguardo de avances  
Reportes de avance : Seguimiento de las acciones  
Periodicidad : Tiempo dispuesto para informar avances

#### **7.7.1.5.1. Asignación de la responsabilidad**

La organización designará al auditor o equipo de auditores quién como responsable puede recaer en el titular del órgano del control interno, la organización puede optar también por la contratación de servicio externo especializado. En la materia existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

#### **7.7.1.5.2. Capacitación**

Una vez definida la responsabilidad se debe capacitar a la persona o equipo designado, para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría, se debe dar a conocer a este personal la calendarización de actividades, los documentos de soportes, el inventario estimado de información la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos.

#### **7.7.1.5.3. Actitud**

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que opten una conducta amable y discreta. Lo que facilitaría

su tarea y estimularía la participación activa del personal de las organizaciones de vital importancia que el equipo se abstenga de externar comentarios que no tengan un sustento o de hacer promesas que no puedan cumplir.

#### **7.7.1.6. Diagnóstico preliminar**

Debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar en el curso de acción de la auditoría.

El auditor está obligado a prever y debe seguir estos pasos:

- ◆ Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría
- ◆ Afinar el objetivo general
- ◆ Complementar la estrategia global
- ◆ Ajustar y concretar el proyecto de la auditoría
- ◆ Plantear alternativas de medición
- ◆ Contribuir en la elaboración del informe
- ◆ Proponer mecanismo de seguimiento

### **7.7.2. INSTRUMENTACIÓN**

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables. De acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

#### **7.7.2.1. Recopilación de información**

Estas tareas deben enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo. Es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.



### **7.7.2.2 Técnicas de recolección**

Para recabar la información requerida de forma ágil y ordenada se debe de emplear alguna de las siguientes técnicas:

- ♦ Investigación documental
- ♦ Observación directa
- ♦ Acceso a redes de información
- ♦ Entrevista
- ♦ Cuestionarios
- ♦ Cédulas

### **7.7.2.3. Investigación documental**

Consiste en la selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría, las fuentes que se pueden acudir son:

#### **7.7.2.3.1. Normativa**

- ♦ Acta constitutiva
- ♦ Ley que ordena la creación de la organización
- ♦ Reglamento interno
- ♦ Reglamentación específica
- ♦ Tratados y convenios
- ♦ Decretos y acuerdos
- ♦ Normas nacionales e internacionales
- ♦ Oficios circulares

#### **7.7.2.3.2. Administrativa**

- ♦ Organigramas
- ♦ Manuales administrativas
- ♦ Sistemas de información
- ♦ Sistemas de normalización y certificación
- ♦ Cuadros de distribución del trabajo
- ♦ Estadísticas de trabajo

- ♦ Plantilla de personal
- ♦ Estudios de mejoramiento
- ♦ Auditorias administrativas previas

#### **7.7.2.3.3. Mercado**

- ♦ Productos y servicios
- ♦ Áreas
- ♦ Población
- ♦ Ingresos
- ♦ Factores limitantes
- ♦ Comportamiento de la demanda
- ♦ Situación actual
- ♦ Características
- ♦ Situación futura proyectada
- ♦ Comportamiento de la oferta
- ♦ Situación futura previsible
- ♦ Determinación de precios

#### **7.7.2.3.4. Ubicación geográfica**

- ♦ Localización
- ♦ Ubicación espacial interna
- ♦ Características del terreno
- ♦ Distancias y costo de transporte
- ♦ Alternativas de conexión con unidades nuevas
- ♦ Justificación en relación con el tamaño y los procesos

#### **7.7.2.3.5. Estudios financieros**

- ♦ Recursos financieros para inversión
- ♦ Análisis y proyecciones financieras
- ♦ Programas de financiamientos

- ♦ Evaluación financiera

#### **7.7.2.3.6. Situación económica**

- ♦ Sistema económico
- ♦ Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
- ♦ Aspectos sociales variables demográficos
- ♦ Relaciones con el exterior

#### **7.7.2.4. Observación directa**

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa y comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo, de esta manera se asegura de que exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y podrá definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

#### **7.7.2.5. Acceso a redes de información**

El acceso a redes permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras.

#### **7.7.2.6. Entrevista**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información este es el más empleado, puesto que el entrevistador al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Es conveniente observar estos aspectos:

- ♦ Tener claro el objetivo: Para la cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener.
- ♦ Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: Desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a auditar.
- ♦ Concertar previamente la cita: Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para preparar la información con el tiempo y la tranquilidad necesaria para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

- ♦ Clasificar la información que se obtenga: En cuanto a la situación real, o la relativa sugerencia para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

#### **7.7.2.7. Cuestionarios**

Las preguntas deben ser claras y concisas con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas, con esto obtendremos la información deseada en forma homogénea que esta constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos.

#### **7.7.2.8. Medición**

Las escalas cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo que posteriormente servirá para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

#### **7.7.2.9. Papeles de trabajo**

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que en su momento el auditor habrá de incorporar en su informe ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, el auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones. Su contenido debe incluir:

- ♦ Identificación de la auditoría
- ♦ El proyecto de auditoría
- ♦ Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- ♦ Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- ♦ Ajustes realizados durante su ejecución
- ♦ Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- ♦ Reporte de posibles irregularidades

Para homogenizar su presentación e información y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas si no consignar los tópicos relevantes. Estar redactados en forma clara, ordenada y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona lo revise, pueda seguir la secuencia del trabajo.

#### **7.7.2.10. Evidencia**

La evidencia representa la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Es indispensable, que el auditor se apege en todo momento a la línea de trabajo acordada a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo. La evidencia lo podemos clasificar en:

- ♦ Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos y se presenta a través de notas, fotografías, cuadros, mapas o muestras de materiales.
- ♦ Documental: Se obtiene por medio de análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos.
- ♦ Testimonial: Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- ♦ Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida debe cubrir los siguientes requisitos: Suficiente, competente, relevante, pertinente.

En todas las oportunidades, el auditor deberá proceder con prudencia, preservando su integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluyendo los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

#### **7.7.2.11. Supervisión del trabajo**

A medida que descienda a nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los elementos de decisiones para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:

- ♦ Revisión del programa de trabajo
- ♦ Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores
- ♦ Aclaración oportuna de dudas
- ♦ Control del tiempo invertido en función del estimado
- ♦ Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo
- ♦ Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Es importante que la supervisión del trabajo contemple:

- ♦ Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
- ♦ Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- ♦ Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
- ♦ Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

### **7.7.3. EXAMEN**

El examen consiste en dividir o separar sus elementos, componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo y de estas con su contexto.

#### **7.7.3.1. Propósito**

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

#### **7.7.3.2. Procedimiento**

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- ♦ Conocer el hecho que se analiza
- ♦ Describir ese hecho
- ♦ Descomponer los aspectos y detalles
- ♦ Revisarlo críticamente
- ♦ Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación
- ♦ Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- ♦ Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace?

¿Para qué hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Con que hace?

¿Cuándo se hace?

### 7.7.3.3. Técnicas de análisis administrativo

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

- ♦ Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo
- ♦ Examinar los resultados que está obteniendo la organización
- ♦ Verificar los niveles de efectividad
- ♦ Conocer el uso de los recursos
- ♦ Determinar la medida de consistencia en procesos específicos

Entre las técnicas que utilizamos para realizar el análisis y que representa un apoyo valioso para el auditor encontramos las siguientes:

#### 7.7.3.3.1. Organizacionales

- ✓ *Administración por objetivos*: Los cuales los niveles de decisión de una organización identifican los objetivos comunes y lo utilizan como guías para su operación.
- ✓ *Análisis de sistemas*: Procesos de clasificación e interpretación de hechos.
- ✓ *Análisis de costo beneficio*: Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada.
- ✓ *Análisis de estructuras*: Examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y su comportamiento.
- ✓ *Análisis de criterio múltiple*: Técnica cualitativa de proyección que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterio de acuerdo con claves acordadas por consenso.
- ✓ *Análisis factorial*: Se identifican en un número específico de factores que a su vez sirven para determinar el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.
- ✓ *Análisis FORD*: Su nombre de palabras **fuerza – oportunidad – riesgos – debilidades**. Es empleada en los estudios de mercado de imagen corporativa, así como de productos y servicios.
- ✓ *Análisis marginal*: Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.



- ✓ *Árbol de decisiones:* Por medio de este enfoque se visualizan los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos al trazar en forma de un árbol los puntos de decisión.
- ✓ *Auto evaluación:* Método a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.
- ✓ *Benchmarking:* Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo.
- ✓ *Control total de calidad:* Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de procesos. Productos y servicios de una organización. Con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ *Desarrollo organizacional:* Proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización, en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
- ✓ *Diagrama de afinidad:* Permite agrupar por temas los planeamientos y propuestas surgidos de una lluvia de ideas con el fin de identificar problemas.
- ✓ *Diagrama de causa y efecto:* Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utilizan, las causas son parte de un proceso el cual puede ser de cualquier naturaleza de producción, de ventas, de compras, de personal, etc.
- ✓ *Diagrama de Pareto:* Herramienta gráfica para clasificar hechos sobre la base de que el 80% de los efectos surge del 20% de las posibles causas.
- ✓ *Diagrama de relaciones:* Clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos.
- ✓ *Empowerment:* Proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal pretendiendo aumentar su confianza, autoridad y compromiso.
- ✓ *Ergonomía:* Estudio del desempeño de un individuo con respeto a las actividades que realiza el equipo que emplea y su entorno.

- ✓ *Estudio de factibilidad*: Análisis que permite precisar la situación y buscar alternativas de cambio para un producto, proyecto, sistema o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.
- ✓ *Estudio de viabilidad*: Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, la exactitud, precisión y costo de la información.
- ✓ *Inteligencia emocional*: Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal.
- ✓ *Reingeniería organizacional*: Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio.
- ✓ *Reorganización*: Revisión y ajustes de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
- ✓ *Técnica Delphi*: Recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, con el fin de crear un concepto futuro, se caracteriza por que los participantes no tienen contacto visual.
- ✓ *Teoría de las restricciones*: Establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa – efecto en forma de diagramas denominados árboles.
- ✓ *Teoría de la atribución*: Planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente, partiendo del significado que se atribuye a una conducta.

#### **7.7.3.3.2. Cuantitativas**

- ✓ *Análisis de serie de tiempos*: Interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc.
- ✓ *Cadenas de eventos*: Serie de actividades en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento anterior lo cual condiciona las posibilidades de las actividades futuras.
- ✓ *Correlación*: Determinación del grado de relación o de influencia mutua entre dos o más variables.

- ✓ *Modelos de inventarios:* Especificación de tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.
- ✓ *Modelos integrados de producción:* Reducción del costo con respeto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
- ✓ *Muestreo:* Sirve para inferir información acerca de un inverso de investigación a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
- ✓ *Números índices:* Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo, lo que permite medir con fines de control a partir de una base inicial, las fluctuaciones en el volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado.
- ✓ *Programación dinámica:* Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar.
- ✓ *Programación lineal:* Asignación de recursos de manera óptima en función de un objetivo con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
- ✓ *Simulación:* Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar la práctica.
- ✓ *Teoría de colas o de líneas de espera:* Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración en los que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempo de espera en algún punto de servicio.
- ✓ *Teoría de los grafos:* Técnicas de planeación y programación por redes, son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
- ✓ *Teoría de las decisiones:* Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.
- ✓ *Teoría de los juegos:* Determinación de la estrategia óptima de una situación de competencia.

#### **7.7.3.4. Formulación del diagnóstico administrativo**

La diagnosis administrativa, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificar y cualificarse.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimientos administrativo.

Para que el diagnostico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría se debe de tener los siguientes aspectos:

- ◆ Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y trayectoria histórica.
- ◆ Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa.
- ◆ Nivel de aplicación del proceso administrativo.
- ◆ Calidad de vida de la organización.
- ◆ Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
- ◆ Identificación de tendencias internas y externas.
- ◆ Detección de oportunidad de mejora.

#### 7.7.4. INFORME

Al finalizar el examen de la organización es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados, de la auditoría, identificando claramente el área, sistemas, programa, proyectos, etc.

Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados deben reunir atributos como:

Objetividad	Visión imparcial de los hechos.
Oportunidad	Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
Claridad	Fácil comprensión del contenido.
Utilidad	Provecho que puede obtenerse de la información.
Calidad	Apego a las normas de calidad y elementos de sistema de calidad en materia de servicios.
Lógica	Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

##### 7.7.4.1. Aspectos operativos

Para abordar este aspecto es aconsejable ajustarse el siguiente orden:

- ✓ *Introducción*, criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
- ✓ *Antecedentes*, información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- ✓ *Justificación*, elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- ✓ *Objetivos de la auditorías*, razones por la que se efectuó la auditoría y fines que persiguen con el informe.
- ✓ *Estrategia*, cursos de acción seguida y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- ✓ *Resultados*, hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta.
- ✓ *Conclusiones*, inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- ✓ *Recomendaciones*, señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.
- ✓ *Asuntos especiales*, toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

#### **7.7.4.2. Lineamientos generales para su preparación**

- ✓ No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- ✓ Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- ✓ Explorar diferentes alternativas para inferir las causas efecto, traducirlas en recomendaciones preventivas y correctivas según sea el caso.
- ✓ Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y curso de acción tomados en la obtención de resultados.
- ✓ Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría.

#### **7.7.4.3. Tipo de informe**

La forma de presentar los informes depende del destino y el propósito que se quiera dar. Los informes más representativos son:

##### **7.7.4.3.1. Informe general**

- ✓ *Responsable*, área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- ✓ *Introducción*, breve descripción de que surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleadas para su desarrollo, y duración de la revisión.
- ✓ *Antecedentes*, cambios, sucesos, vicisitudes de mayor relevancia que han afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.
- ✓ *Técnicas empleadas*, instrumento y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
- ✓ *Diagnóstico*, definición de las causas y consecuencias del estudio. Que justifican los cambios o modificaciones posibles.
- ✓ *Propuesta*, presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.
- ✓ *Estrategia de implantación*, explicación de los pasos o etapas previstas, para obtener y aplicar los resultados.

- ✓ *Seguimiento*, determinación de los mecanismos de información, control y evaluación para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- ✓ *Conclusiones y recomendaciones*, concentradas de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- ✓ *Apéndices o anexos*, grafitos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

#### **7.7.4.3.2. Informe ejecutivo**

- ✓ *Responsable*, área o unidad administrativa encargadas de preparar el informe.
- ✓ *Periodo de remisión*, tiempo que comprendió el examen.
- ✓ *Objetivos*, propósitos que se pretende lograr con la auditoría.
- ✓ *Alcance*, profundidad con lo que se examinó la organización.
- ✓ *Metodología*, explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- ✓ *Síntesis*, relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- ✓ *Conclusiones*, concentradas en aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

#### **7.7.4.3.3. Informe de aspectos relevantes**

Documentos que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen en la organización. Mediante este informe analizamos y evaluamos:

- ✓ Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó.
- ✓ Si se presentaron observaciones relevantes.
- ✓ Si la auditoría está en proceso, se programó o se replanteó.
- ✓ La fundamentación de cada observación.
- ✓ La causa y efectos de las principales observaciones formuladas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes, cuando se plantean las siguientes características:

- ✓ Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas en relación con las condiciones establecidas.
- ✓ No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.
- ✓ Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación.
- ✓ Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
- ✓ Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.
- ✓ Se requiere mejorar la cultura organizacional.
- ✓ Adecuación y actualización de los sistemas.
- ✓ Depurar los procesos esenciales.
- ✓ Replantear el manejo de funciones.
- ✓ Reducción de los pasos y el tiempo necesario para desahogar el trabajo.
- ✓ Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

#### **7.7.4.3.4. Propuesta de implantación**

Es el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones. Para cumplir con el propósito se efectúa en tres fases:

1. Preparación del programa
2. Integración del recursos
3. Ejecución del programa

##### **7.7.4.3.4.1. Preparación del programa**

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

- ✓ Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización.
- ✓ Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implementación.
- ✓ Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliarios y equipo.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.



#### **7.7.4.3.4.2. Integración de recursos**

- ✓ Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlos en marcha.
- ✓ Después se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnicas y normativamente la implantación y en su caso el acontecimiento físico de las instalaciones.
- ✓ Finalmente de acuerdo a los requerimientos de la auditoría y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

#### **7.7.4.3.4.3. Ejecución del programa**

- ✓ Es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.
- ✓ En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

#### **7.7.4.3.5. Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer, o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se centre con el informe se entregará una presentación al:

- ✓ Titular de la organización
- ✓ Órgano de gobierno
- ✓ Niveles directivos
- ✓ Mandos medios y nivel operativo
- ✓ Grupos de afiliación corporativos o sectoriales

### **7.7.5. SEGUIMIENTO**

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben de sujetarse a un estricto seguimiento ya que no sólo se orientan corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- ✓ Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área.
- ✓ Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- ✓ Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma cómo estas se atendieron.

#### **7.7.5.1. Objetivo general**

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

#### **7.7.5.2. Lineamientos generales**

- ✓ Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoria y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- ✓ Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- ✓ Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
- ✓ Replantear las recomendaciones que se considere indispensables en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.
- ✓ Reprogramar las fechas y compromisos para implantar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.
- ✓ Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoria en proceso, deberá adjuntarse al informe.

- ✓ Establecer cuando se justifique, fechas de programación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

### **7.7.5.3. Acciones específicas**

Se requiere que el auditor verifique como se efectúan lo cual visualiza desde dos perspectivas:

1. Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
2. Tal implantación se ha realizado fuera de programa.

#### **7.7.5.3.1. Recomendaciones programadas**

- ✓ Asignación de responsabilidades
- ✓ Factores considerados
- ✓ Áreas de aplicación
- ✓ Periodo de realización
- ✓ Porcentaje de avance
- ✓ Costo
- ✓ Apoyo y soporte utilizados
- ✓ Resultados obtenidos
- ✓ Impacto logrado

#### **7.7.5.3.2. Recomendaciones programadas**

- ✓ Desviaciones
- ✓ Causas
- ✓ Efectos
- ✓ Alternativas de solución planteadas
- ✓ Alternativas de solución aplicadas
- ✓ Acciones correctivas realizadas
- ✓ Calendario de aplicación
- ✓ Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

- ✓ Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidos en los informes. Con el propósito de atenderlas en la auditoria de seguimiento a realizar.
- ✓ Especificar el número de semanas que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
- ✓ Cuando en la auditoria de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarla y establecer conjuntamente las fechas de compromiso.

## 7.7.6. TECNICAS DE EVALUACIÓN

### 7.7.6.1. INDICADORES

Indicador es el nombre genérico que reciben las diferentes razones aritméticas que se utilizan como instrumento de medición de la eficiencia y eficacia administrativa, es decir, la efectividad de la administración. “Los indicadores de ejecución son utilizados para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen en una auditoría”.

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- ✓ Estratégicos
- ✓ De gestión
- ✓ De servicio

*Indicadores estratégicos:*

- ✓ Permiten identificar: La contribución al logro de los objetivos, esa relación con la misión de la unidad responsable.
- ✓ Miden el cumplimiento de los objetivos en: Actividades, Programas especiales, Proyectos organizacionales y de inversión

*Indicadores de gestión:*

Informan sobre procesos y funciones clave, se utilizan en el proceso administrativo para:

- ✓ Controlar la operación
- ✓ Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- ✓ Determinar costos unitarios por áreas y programas
- ✓ Verificar el logro de las metas e identificar desviación

*Indicadores de servicio:*

Miden la calidad con que se generan productos y servicios de estándares, así como de proveedores, se emplean para:

- ✓ Implantar acciones de mejoramiento
- ✓ Elevar la calidad de la atención al cliente

Permiten identificar:

- ✓ El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares del servicio
- ✓ El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

### **7.7.6.2. DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES**

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión las acciones deben posibilitar la medición de:

#### *Impacto*

- ✓ Mide el cumplimiento de los objetivos
- ✓ Cuantifica valores y efectos en clientes
- ✓ Mide el desarrollo de los procesos

#### *Cobertura*

- ✓ Informa sobre el alcance de las acciones

#### *Eficiencia*

- ✓ Mide costos unitarios y productividad
- ✓ Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.

### **7.7.6.3. INDICADORES DE EJECUCIÓN**

Los indicadores que aquí se incorporan tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Liquidez
- ✓ Financiamiento
- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ Abastecimiento
- ✓ Fuerza laboral

Asimismo, en cada caso, los indicadores se presentan en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre u objeto del indicador y la fórmula para su aplicación. De esta manera, su consulta y uso puede efectuarse en forma accesible.

#### **7.7.6.4. INDICADORES DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una revisión global y completa de la organización asociando la esencia con las acciones y comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se hace con la idea de evaluar el proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que inciden en su ejecución; toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite soportar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo acerca de la situación de la organización.

La revisión del proceso incluye los elementos que se identifican con las funciones de las etapas, lo que reduce el número nominal de la lista de elementos, para no duplicarlos; sin embargo, se mantienen como marco de la auditoría, para dejar abierta la opción de que una organización pueda analizarlos en forma independiente.

Asimismo, tomando en cuenta que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio. Es importante anotar que, para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa y elementos, y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Vía seguida para su formulación
- ✓ Designación del responsable de su preparación
- ✓ Difusión de su preparación
- ✓ Aceptación por parte de la organización
- ✓ Interpretación adecuada por los miembros de la organización
- ✓ Acceso a la información para su consulta
- ✓ Plazo o periodo de ejecución estimado
- ✓ Claridad en su definición, consistencia en su conceptualización

- ✓ Revisión y actualización de los contenidos
- ✓ Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización

#### 7.6.4.1. Proceso Administrativo

##### ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

*Planeación* Definir el marco de actuación de la organización

##### *Visión* **Indicadores cualitativos**

- ✓ Nivel en que enmarca el logro de aspiraciones comunes. Cómo fomenta el nivel de compromiso
- ✓ Cómo eleva la mora y el espíritu de equipo

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

##### *Misión* **Indicadores cualitativos**

- ✓ Medida en que enlaza lo deseado con lo posible
- ✓ Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones
- ✓ Grado en el que se constituye como una guía de actuación

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de confianza}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados por honorarios}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de base}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados temporales}}{\text{Total de empleados}}$$



**Objetivos**      **Indicadores cualitativos**

- ✓ Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos *Grado* en que orientan las acciones
- ✓ Modo como se traduce el objeto de la organización en concretos.

Indicadores cuantitativos

$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{\text{Empleados tácticos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
$\frac{\text{Objetivos operativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{\text{Objetivos estratégicos}}{\text{Objetivos definidos}}$

**Metas**      **Indicadores cualitativos**

- ✓ De qué manera relacionan recursos y acciones con objetivos
- ✓ Cómo se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones
- ✓ Nivel en que se determina el alcance de las acciones.

Indicadores cuantitativos

$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$
---	--

**Estrategias / Tácticas**      **Indicadores cualitativos**

- ✓ Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional
- ✓ Cómo marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos
- ✓ Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

Indicadores cuantitativos

$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$
---	--

**Política**      **Indicadores cualitativos**

- ✓ En qué grado las políticas de la organización norman la gestión
- ✓ Cómo apoyan las acciones
- ✓ Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

Indicadores cuantitativos

Políticas aplicadas	Políticas cumplidas
-----	-----
Políticas establecidas	Políticas establecidas

**Procedimientos**      **Indicadores cualitativos**

- ✓ Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo
- ✓ De qué manera dan una orientación lógica a las acciones
- ✓ Cómo establecen la secuencia de las acciones

Indicadores cuantitativos

Procedimientos aplicados	Procedimientos establecidos
-----	-----
Procedimientos establecidos	Procedimientos actualizados
Procedimientos aplicados	Procedimientos actualizados
-----	-----
Números de áreas	Total de procedimientos

**ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:**

**Organización** Diseñar, instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

***Estructura Organizacional***

***Indicadores cualitativos***

- ✓ Precisión con que se determina los niveles de autoridad y responsabilidad
- ✓ Maneja como se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo

***Indicadores cuantitativos***

Áreas sustantivas	Unidades de línea
-----	-----
Total de áreas	Total de unidades
Áreas adjetivas	Unidades asesoras
-----	-----
Total de áreas	Total de unidades

***División y distribución de funciones***

***Indicadores cualitativos***

- ✓ Forma en que delimita áreas de influencia
- ✓ Grado en que determina cargas de trabajo
- ✓ Como posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad

***Indicadores cuantitativos***

Empleados	Total de tareas
-----	-----
Número de áreas	Total de empleados
Tareas realizadas	Horas/hombres de trabajo realizado
-----	-----
Empleados	Total realizadas

## ***Cultura Organizacional***

### ***Indicadores cualitativos***

- ✓ Forma en que define el perfil de la organización
- ✓ Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores y los hábitos que prevalecen

### ***Indicadores cuantitativos***

Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional	Personas que participan en las mejoras
-----	-----
Acciones propuestas	Total del personal
Áreas con mejoras	
-----	
Total de áreas	

## ***Recursos Humanos***

### ***Indicadores cualitativos***

- ✓ Precisión con que determina el sistema formal de administración de las personas
- ✓ Grado en que se considera tales recursos como su capital humano
- ✓ Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio

### ***Indicadores cuantitativos***

Análisis de puestos	Personal de nivel directivo
-----	-----
Total del personal	Total del personal
Valuación de puestos	Personal de mandos medios
-----	-----
Total del personal	Total del personal
Movimientos del personal	Personal de nivel operativo
-----	-----
Total del personal	Total del personal
Fuentes de reclutamiento	Personal de base
-----	-----
Inventario de información	Total de personal
Personal de reclutamiento	Personal de confianza
-----	-----
Personal contratado	Total de personal

Comisiones mixtas

Personal temporal

---

Total de comisiones

---

Total de personal

### ***Cambio Organizacional***

#### ***Indicadores cualitativos***

- ✓ En qué medida los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica
- ✓ Cómo permean a la organización para desarrollar caminos alternos de actuación
- ✓ Dimensión en que las modificaciones repercuten en toda o en una parte de la organización

#### ***Indicadores cuantitativos***

Diagnósticos para el cambio

Evaluación de cambios

---

Total de diagnóstico

---

Total de cambios

Medidas de cambios emprendidas

---

Medidas propuestas

### ***Estudios administrativos***

#### ***Indicadores cualitativos***

- ✓ Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional
- ✓ Cómo fundamentan el quehacer institucional en términos viables y concretos.

#### ***Indicadores cuantitativos***

Estudios administrativos realizados

Propuestas técnicas aceptadas

---

Estudios administrativos propuestos

---

Propuestas técnicas presentadas

### 7.7.7. ESCALA DE MEDICIÓN

Las escalas de medición son una caracterización de los objetos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa.

Las escalas posibilitan la valoración no solo de cada pregunta y las variables relacionan entre ellas, sino de los rubros y las etapas del proceso, interrelacionándolas con puntuaciones o porcentajes, atendiendo al peso asignado a cada una de ellas en función de las características de la organización que se audite. Cualquiera que se la escala que se decida emplear, debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez.

**Confiabilidad:** Se refiere a su capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o más veces, a un mismo conjunto de objetos (obtener los mismos valores o la misma jerarquización de un grupo de personas). Hablar de confiabilidad, en este caso implica también los conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad y credibilidad.

**Validez:** Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

#### 7.7.7.1 Características generales

La medición es un instrumento que nos permite al análisis estructurado y altamente reflexivo de las variables. Por ello, implica una investigación del objeto a medir, así como el desarrollo instrumentado de recopilación de datos y el examen de la información obtenida. Esta medición tiene características generales que deben considerarse en la auditoría administrativa:

- ✓ Es integral porque es aplicable a todas las variables del ámbito de una organización.
- ✓ Es indirecta porque las variables administrativas solo son mensurables en las manifestaciones observables y la medición de actitudes de los integrantes de la organización.
- ✓ Es científica, en su realización y en la metodología empleada, tanto al obtener la información como en su tratamiento y análisis.
- ✓ Es referencial, porque su finalidad esta en relación con las metas y los objetivos propuestos, o con los programas establecidos.
- ✓ Es integrada y continua a los procesos de todas las áreas y por lo tanto formativa y de retroalimentación.

- ✓ Es descriptiva, ya que proporciona electos de información para que la organización y sus miembros conciban sus propias soluciones.
- ✓ La medición dentro del proceso de investigación en una auditoria generalmente se realiza a través de cuestionarios, con el propósito de describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

### 7.7.7.2 Tipos de escalas

Las propiedades o características de medición, metodológicamente, se denominan variables, ya que esta designación apunta a la posibilidad de asignarles para lograr lo que se conoce como “construcción de variables”. Las escalas más utilizadas son:

**1.**

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

**7.**

Muy alto	1
Alto	2
Aceptable	3
Escaso	4
Nulo	5

**10.**

Bueno	Suficiene	Regular	Malo
-------	-----------	---------	------

**12.**

a) Muy bueno	b) Bueno	c) Regular	d) Deficiente	e) No existe
--------------	----------	------------	---------------	--------------

**14.**

0 =	Nulo
1 =	Poco
2 =	Medio
3 =	Bueno
7 =	Muy bueno

**16.**

Optimo	=	10
Superior al promedio	=	9, 8, 7
Promedio	=	6, 5, 4
Inferior al promedio	=	3, 2, 1
Nulo	=	0

**23.**

Riesgo:
1) Excesivo
2) Alto
3) Moderado
4) Bajo

### 7.7.7.2.2 Escala de intervalos iguales

En este tipo de escala, el punto inicial representa una opinión extrema, ya sea favorable o desfavorable: los puntos intermedios, una opinión neutra; y el punto final; la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial.

1.

a) Excelente      b) Aceptable      c) Necesita mejorar

2.

a) Sí      b) No      c) No se aplica

19.

Fácilmente      Dificilmente      Muy Deficiente

### 7.7.7.2.3 Escala de diferencial semántico

Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado. Aquí, la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que demuestra al individuo que hace la elección de dos alternativas de juicio. Implica una evaluación del objeto, la percepción de la potencia o poder, así como de la actividad que demuestra.

1.

7      6      5      4      3      2      1      Muy cierto

2.

1      2      3      4      5      Mucho

6.

\_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_ Falso

10.

Satisfacción	Insatisfacción
Participación	Apatía
Colaboración	Resistencia
Permanencia	Abandono
Aceptación	Rechazo
Cumplimiento	Oposición
Organizada	Desorganizada
Flexible	Rígida



#### 7.7.7.2.4 Otras escalas y matrices

Existe un sinnúmero de escalas de aplicación en las ciencias sociales, primordialmente; sin embargo, para los fines de la auditoría administrativa, se pueden utilizar otras opciones que nos permiten manejar la información eficazmente:

**Tabla 2. Otras escalas y matrices**

Institucional	A	A
Directivo	A	B
Técnico	C	C

**Tabla 3. Matriz de manejo de variables organizacionales**

	VARIABLES Individual	VARIABLES Grupal	VARIABLE Organizacional
Preguntas			

**Tabla 4. Matriz de tipo tecnología utilizada**

	Tecnología en Serie	Tecnología Estandarizada	Tecnología de Investigación Desarrollo
Preguntas			

**Tabla 5. Matriz de dirección**

	Paternalista	Autoritario	Consultivo	Participativo	Grupos de Trabajo	Por Ejemplo	Flexible	Adaptable
ÁREA								

**Tabla 6. Matriz de análisis de aspectos de estructura**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos del trabajo										
Política de la empresa										
Responsabilidades Especificos										
Sistemas										
Procedimientos										

**Tabla 7. Matriz de análisis de aspectos administrativo**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeación de actividades										
Organización de actividades										
Coordinación interpersonal										
Aprovechamiento de Eq.yMat.										
Aprovechamiento de recursos										
Control y evaluación de resultado										

**Tabla 8. Matriz de análisis de aspectos sociales**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación										
Liderazgo										
Iniciativa										
Toma de decisiones										
Solución de problemas										
Cooperación/disponibilidad										
Creatividad/innovación										
Capacidad de realización										
Lealtad /identidad empresa										
Ética										
Integración de Equipo										
Competencia horizontal										
Cultura de servicio										

**Tabla 9. Matriz de análisis de aspectos técnicos**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del producto										
Conocimiento del mercado										
Calidad en el desempeño										

**Tabla 10. Matriz de análisis de aspectos tecnológicos**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplicación										
Utilización										
Productividad										
Calidad										

**Tabla 11. Matriz de análisis de aspectos producción y posproducción**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseño										
Insumos										
Productos										

**Tabla 12. Matriz de análisis de aspectos del servicio**

	Nivel Correctivo				Nivel Preventivo			Nivel de Mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Distribución										
Calidad										
Posicionamiento										
Posventa										

**Tabla 13. Matriz de situación, acontecimientos o datos**

	Tiempo	Frecuencia	Indices	Tendencias	Causas	Efectos
Situación (A)						
Situación (B)						
Situación (C).						

	ÁREA SUSTATIVA	ÁREA ADJETIVA
Recursos utilizados		
Insumos		
Productos		
Procesos		
Procedimientos		
Indicadores		
Formas de control		
Utilización		

	Resultados en el Periodo de Referencia	Resultados en el el Periodo Anterior
Productos		
Ganancias		
Costo de mano de obra		

**Tabla 14. Matriz de Análisis de Actividades**

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3
Tipo			
Objetivo			
Principales funciones			
Productos			
Servicios			
Complejidad			

**Tabla 15. Matriz de Indicadores de Calidad**

	Resultados del periodo anterior	Objetivo periodo de referencia	Resultados periodos de ref.	Indicadores	Estándares	Unidad de medida
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						

**Tabla 16. Matriz de Niveles de objetivos**

	Tiempo que abarca	Actividad que planifica
Estratégicos		
Operativos		
Tácticos		

**Tabla 17. Matriz de Análisis y ponderación de factores**

FACTOR	VALOR FACTOR	VALOR REAL	%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		

## 7.7.8. CUESTIONARIO

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar la información de la organización en todas sus versiones, ámbitos y niveles; ya que permiten no solo la recopilación de datos, sino la percepción del medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las condiciones de operación de cada instancia, ya sea pública, privada o social, así como los resultados que se persiguen.

### 7.7.8.1. Elementos de diseño

Su diseño ha sido preparado tomando en cuenta tanto aspectos conceptuales asociados con la rigidez metodológica que un estudio de auditoría administrativa demanda, como aspectos prácticos relacionados con la experiencia profesional, para que sea viable de instrumentarse y de redituar los beneficios que se desean obtener.

Pasos:

- ✓ Realizar un recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes, para ubicar el contexto de análisis en la determinación de las preguntas.
- ✓ Llevar a cabo una observación directa para validar el orden y la secuencia a seguir, y someter las propuestas del cuestionario a un proceso de control y evaluación conocido como prueba previa.

Categorías de respuesta comunes a las preguntas

- ✓ Cuando una pregunta según las instrucciones, no se debe aplicar por el área de adscripción o por el puesto del entrevistado.
- ✓ Cuando se hizo la pregunta pero el entrevistado no quiso responder o no supo la respuesta.
- ✓ Cuando no se hace la pregunta porque no lo estima conveniente el entrevistador.

En la elaboración del cuestionario, se deben de precisar los campos de distribución básica, tales como:

- ✓ El espacio correspondiente, para los datos de registro de la entrevista como ubicación o adscripción de los entrevistados.
- ✓ Información del área, así como responsable, fecha y duración de la aplicación.
- ✓ La instrucciones explicativas de manera sencilla y concisa.
- ✓ Las pretuntas o ítems.
- ✓ El espacio para respuestas, mismo que debe facilitar tanto la lectura como la escritura de la respuesta.
- ✓ El espacio para consignar las observaciones generales.

### 7.7.8.2. Clasificación

La elaboración del cuestionario nos remite inmediatamente a la forma en que estarán estructuradas las preguntas. Por ello, es necesario exponer las características de éstas y su clasificación.

#### *Pregunta cerrada simple*

Las alternativas de repuestas están limitadas a dos o tres posibilidades. Este tipo de preguntas nos permite registrar, interpretar, codificar y analizar con mucha facilidad y no requiere de alto entrenamiento para el entrevistador; sin embargo, no proporciona información con más grado de detalle porque requiere de decisiones polarizadas.

Ejemplo:

PREGUNTA	REPUESTA	
	Si	No

#### *Pregunta cerrada con repuestas multiples*

En este esquema se propone un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de repuesta. También es fácil de codificar y analizar. Su desventaja principal radica en la dificultad para obtener las categorías de respuesta más adecuadas para el objeto de la investigación.

Ejemplo:

PREGUNTA	REPUESTA
	a. Ventas
	b. Compras
	c. Contabilidad
	d. Administración general

*Pregunta abierta*

En esta alternativa, el número de repuestas posibles es infinita, por lo que requiere de mayor experiencia del entrevistador para centrar la repuesta. Por otra parte, permite un contacto más estrecho entre el entrevistado y el entrevistador, con el consecuente mayor grado de motivación. Sin embargo, presenta dificultades para clasificar las categorías; por el amplio número de posibilidades, la presencia de prejuicios por parte del entrevistador y también del codificador para clasificar las repuestas.

Ejemplo:

PREGUNTA	REPUESTA
¿ ?	

*Pregunta cerradas y abiertas o de código múltiple*

Se plantean primero las preguntas cerradas, estructuradas lógicamente, para llevar después al entrevistado a campos más restringidos que le permitan verter su opinión de una manera específica.

Ejemplo:

PREGUNTA	REPUESTA
¿ ?	a.) Totalmente de acuerdo b.) De acuerdo c.) Indeciso d.) En desacuerdo e.) Totalmente en desacuerdo
¿Porque?	



### **7.7.8.3. Contenido de los cuestionarios**

Información general de la organización

Aquí se establece el marco de referencia de la organización bajo estudio, lo que permitirá su plena identificación y ubicación; elementos sustanciales para la determinación del objetivo, alcance y estrategias idóneas. Los datos que integran este apartado son:

- ✓ Nombre o razón social
- ✓ Giro
- ✓ Objeto o atribución
- ✓ Registro Unico de Contribuyente
- ✓ Ordenamiento(s) jurídico (s) de creación
- ✓ Modificaciones
- ✓ Organigrama
- ✓ Domicilio (s) oficina central y representaciones
- ✓ Telefonos ó Celulares
- ✓ Correo electronicos

## VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Con la presente investigación empleada para la elaboración de este trabajo se utilizaron, técnicas investigativas para la recopilación de datos a través de la documentación de diversas fuentes bibliográficas, uso de fuentes de internet y apoyo de documentos digitales, revistas gerenciales que aportaron datos para su desarrollo documental que sirve de guía para el cumplimiento de los objetivos, con el cual se pudo conseguir y actualizar toda la información recolectada para el posterior análisis de una auditoría administrativa en el sector MIPYME como una contribución al valor agregado en el control administrativos de estos sectores empresariales.

### 8.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación predomina el enfoque cualitativo, para lograr el cumplimiento de los objetivos se utilizaron las siguientes modalidades:

- ♦ Investigación descriptiva
- ♦ Investigación Documental - Bibliográfica.

Es decir, la investigación va más allá de lo descriptivo, pues analiza los factores asociados al desarrollo de las MIPYMES Nicaragua, respondiendo al por qué de las situaciones encontradas.

Según el período de estudio, la investigación fue de corte transversal, al estudiarse una pequeña parte de todo el proceso. Briones, citado por (Bernal, 2000) las define como seccionales o transversales, considerando aquellas investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez, en un momento dado, como una especie de “fotografías instantáneas”, del fenómeno objeto de estudio, pues la presente investigación consistió en un análisis de los factores asociados al desarrollo de las MIPYMES en la aplicación de controles administrativo para actualizar y proyectar desarrollo en la asesoría de auditoría administrativa en el sector empresarial de las organizaciones afines.

#### 8.1.1. Investigación descriptiva

Según su alcance la investigación se considera como descriptiva, ya que como afirma Salkind, citado por (Bernal, 2000, pág. 111) es donde “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Para Cerda, citado por (Bernal, 2000) se deben describir los

aspectos más característicos distintivos y particulares de las personas, situaciones o cosas que se estudien, considerando una de las funciones principales de la investigación descriptiva la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

Los estudios descriptivos para (Hernández, et. al., 2001) tienen como propósito describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, midiendo de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren, pues su objeto no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Además, (Bernal, 2000) expresa que las investigaciones de tipo descriptivas, no requieren formular hipótesis, siendo suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio; por lo que en la presente investigación, se parte de preguntas directrices, formuladas en el planteamiento del problema.

### **8.1.2. Investigación bibliográfica**

Según Herrera (2010), “tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”.

Se basa en la obtención y el análisis de datos provenientes de bibliografías y material impreso como las listas de productos que fabrica la empresa, la bibliografía para ampliar los conocimientos necesarios en lo referente a la gestión de inventarios y ciclos logísticos, y material informativo que posee la empresa en estudio, para tener una visión más amplia del sistema, las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documentos escritos, como libros, periódicos, revistas actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos grabados, como discos, cintas magnéticas, incluso documentos electrónicos como páginas web, entre otros.

## **8.2. ENFOQUE**

Esta investigación describe, comprende e interpreta dichos fenómenos «La investigación cuantitativa es el hecho de examinar de una manera más exacta utilizando datos numéricos, fundamentada a la información obtenida de la población o de personas estudiadas» (Bernal, 2010, p.60). Es por ello que la presente investigación se sustenta a partir de un problema de investigación, revisión de literatura para la construcción de un marco teórico, del cual se derivaron las preguntas directrices planteadas en el documento.

Para Ricoy (2006), el carácter cualitativo que caracteriza al paradigma interpretativo, busca profundizar en la investigación, planteando diseños abiertos y emergentes desde la globalidad y contextualización. Las técnicas de recogida de datos más comunes que se refieren a este paradigma son la observación participativa, historias de vida, entrevistas, los diarios, cuadernos de campo, los perfiles, el estudio de caso, etc.

## **8.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.3.1. Nivel explicativo**

Se puede considerar la presente investigación como explicativa ya que va más allá de la descripción de la información obtenida, es decir trata de profundizar en las causas que ocasionan el problema, como su nombre mismo lo dice explica cómo y por qué está ocurriendo el fenómeno y en qué condiciones se encuentra, para así poder encontrar una posible solución.

### **8.3.2. Nivel correlacional**

El nivel correlacional nos permite conocer la relación o grado de asociación entre las variables de estudio cuantificando y analizando que tipo de vinculación existe entre sí, para así de esta manera poder establecer la relación causa-efecto que podría resultar del ineficiente control administrativo y la reducción de la rentabilidad en las MYPIME Nicaragua.

#### **8.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Fracica, citado por (Bernal, 2000, pág. 158) población se define como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Para Jany, citado por (Bernal, 2000) define población como la “totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis”.

Para el presente estudio se trabajó con el 100% de la población, representada por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

**PROPUESTA PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**  
**CONTROLES ADMINISTRATIVO EN UNA MIPYME**

PREGUNTAS	SUCURSAL		AGENCIA 1		AGENCIA 2		AGENCIA 3	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza?		x		x		x		x
¿La empresa cuenta con un programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuenta?	x		x		x		x	
¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?		x		x		x		x
¿Cuenta la empresa con listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfonos y otros datos de los clientes?	x		x		x		x	
¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuentas de los saldos por cobrar?		x		x		x		x
¿Se obtienen comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercadería enviada?	x		x		x		x	
¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar teniéndolos a su cuidado personal distinto al contador?		x		x		x		x
¿Existe un enlace documental verificable entre los estados financieros mensuales y el sistema de contabilidad?		x		x		x		x
¿Existen documentos que respalden toda la información expuesta en los Estados Financieros?		x		x		x		x
¿Los Estados Financieros se elaboran de acuerdo a las NIIF?	x		x		x		x	
¿La empresa cuenta con un organigrama general?		x		x		x	x	x
¿Existe un manual de políticas, normas y procedimientos?		x		x		x		x
¿Se encuentran definidos los niveles de autoridad entre los diferentes departamentos?		x		x		x		x
¿El personal de la empresa tiene capacitación necesaria para poder desarrollar sus funciones adecuadamente?		x		x		x		x
¿Existe un adecuado control de mercadería a través de tarjetas kárdex?	x		x		x		x	
¿Se realizan constataciones físicas periódicamente?		x		x		x		x
¿Se elabora un presupuesto acorde a los ingresos y gastos de la empresa?	x		x		x		x	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

Elaborado por: Dávila, (2022)

TOTAL PONDERACIONES	17	
TOTAL CALIFICACIONES		6
NIVEL DE CONFIANZA = $CT/PT*100/17*100= 35.29\%$		
NIVEL DE RIESGO DE CONTROL = $100 - 35.29\% = 64.71\%$		

TOTAL PODERACIÓN 17  
TOTAL CALIFICACIÓN 6  
NIVEL DE CONFIANZA 35.29%  
NIVEL DE RIESGO DE CONTROL 64.71%

Tabla 18.- Encuesta a los administradores de cada sucursal MIPYME

## **Interpretación**

El nivel de confianza de 35.29% es considerado bajo y por diferencia el riesgo de control es de 64.71% el cual se califica como alto en función de la matriz.

Este resultado nos indica que el enfoque debe ser sustantivo, además el procedimiento evidencia que existen debilidades principalmente porque no se realizan las siguientes actividades como una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza, no se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos, realizar una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar, no es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar teniéndolos a su cuidado personal distinto al contador, no existe un enlace documental verificable entre los estados financieros mensuales y el sistema de contabilidad, documentos que respalden toda la información expuesta en los Estados Financieros, organigrama general, manual de políticas, normas y procedimientos, el personal de la empresa no tiene capacitación necesaria para poder desarrollar sus funciones adecuadamente, etc.



**MIPYMES**  
**CONCLUSIONES DE LOS ADMINISTRADORES**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ADMINISTRADOR 1 AGENCIA PRINCIPAL</b>	<b>ADMINISTRADOR 2 SUCURSAL 1</b>	<b>ADMINISTRADOR 3 SUCURSAL 2</b>	<b>ADMINISTRADOR 4 SUCURSAL 3</b>
<b>¿Existe en la empresa equipos de cómputo adecuados para el manejo de inventarios?</b>	Los equipos de cómputo si son actualizados, rápidos y se puede manejar de manera rápida y así lograr un mejor manejo de los inventarios y pedidos de clientes.	Existe un computador portátil nuevo con el que se puede hacer los ingresos, pero los demás equipos como impresoras deberán ser más actualizados.	Los equipos no son actualizados, son equipos de cómputo antiguos, con los que no se pueden trabajar de manera rápida.	El equipo de cómputo no es tan moderno ni tan desactualizado, sirve para guardar y procesar información, no hemos tenido muchos inconvenientes.
<b>¿Se han realizado evaluaciones de calidad a la mercadería de cada proveedor?</b>	En los últimos 6 meses si se realizan pruebas para verificar la calidad de la mercadería que recibimos de cada proveedor.	A raíz de los reclamos de los clientes se realizan verificaciones de que la mercadería llega en adecuadas condiciones.	No se realizan verificaciones de la mercadería, ya que algunos empleados no realizaban los pasos adeudados para la recepción de mercadería.	A partir de los últimos problemas se revisa la mercadería que llega ya que existían faltantes en los ingresos de la misma.
<b>¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?</b>	Se realiza innovación en lo referente al servicio ya que en mercadería siempre van a ser los mismos productos que solicita cada cliente de acuerdo a las necesidades.	Si se implementó la entrega puerta a puerta de la mercadería para facilitar la llegada a su destino de los productos para los clientes.	Tenemos un catálogo para que los clientes puedan observar de mejor manera el stock de los materiales que disponemos.	Se contrató los servicios de una cooperativa de camionetas para que los clientes tengan la facilidad para poder transportar la mercadería hacia su destino.

<b>¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?</b>	A partir de las pérdidas de mercadería se les retiro los incentivos mensuales que los trabajadores mantenían por realizar un buen trabajo.	En las épocas navideñas se les obsequia bonos por tener una buena conducta durante todo el año laborado.	Cada mes se le otorga un bono por puntualidad, y mejor atención al cliente.	En este año no se les ha entregado ningún incentivo, debido a la baja a venta en este año.
--	--	--	---	--

Tabla.19.- Resumen encuesta a los administradores

CONCLUSION: De acuerdo al sondeo hecho a los administradores de algunas preguntas importantes para saber cómo se lleva el control en la ferretería se llega la conclusión que es necesario implementar tecnología, dar capacitación al personal en cuanto al manejo del ciclo de compra y venta de la mercadería, de igual manera los propietarios deben mantener políticas para que el personal se mantenga en la entidad en las mejores condiciones.

## 8.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<i>Conceptualización</i>	<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>
<p><b>El control interno son procedimientos a establecer para asegurar que la información financiera sea fiable, una adecuada gestión del negocio y el cumplimiento de normativas (Barquero, 2013).</b></p>			<b>Ambiente de Control</b>	
	Importancia	Seguridad del sistema contable.	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventario?	Componentes modelo COSO
	Objetivos	Operaciones metódicas y financieras	¿Tiene la ferretería definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?	
	Componentes		¿Tiene la ferretería una persona específica para el control de los inventarios?	
			¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?	
		Entorno de control	<b>Evaluación de riesgo</b>	
		Evaluación de riesgos	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?	
		Actividades de control		
		Información y comunicación	¿Analiza la cuenta inventarios en el balance de la empresa?	
	Tipos	Monitoreo	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?	
			¿Se realizan controles físicos de las factura por concepto de ventas?	
		Contables	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?	
		Administrativos	¿Posee un sistema de control de inventarios?	
			¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?	
Limitaciones	Errores en el procedimiento	<b>Actividades de control</b>		
	Control contable de inventarios	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se los suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera? ¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?		

Bases	Autorización de compra, producción y venta	¿Se realiza conciliaciones de los inventarios con los registros contables?
	Inventarios físicos periódicos	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?
		<b>Información y comunicación</b>
		¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?
Inventarios	Objetivos	¿Se realizan estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?
	Importancia	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?
	Tipos	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventarios?
	Costos de inventarios	¿Cuenta la ferretería con un sistema de información para los inventarios?
	Modelos	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?
		¿Se usan medios de comunicación par promoción y publicidad de la ferretería?
		¿Se realizan reuniones periódicas para analizar la situación de la ferretería?
		<b>Monitoreo</b>
		¿Se monitorea las actividades de control de inventarios?
		¿La información está disponible cuando se hace un control de inventarios?
		¿Existen políticas del control de inventarios;
		¿Existen conteos periódicos de los inventarios?

Tabla.20.- Operacionalización de la variable independiente: Control Interno del ciclo de inventario

### 8.5.- Operacionalización de Variables

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Itms	Intrumentos	
Mide la capacidad de generar beneficios de una empresa en una relación a lo que se necesita para llevar a cabo su actividad. Soriano (2010)	Tipo de rentabilidad	Económica		Análisis	
		Financiera		Financiero (Formulas)	
	Indicadores financieros	Liquidez			
		Endeudamiento			
	Indicadores de Rentabilidad	Capital Invertido			
		Rendimiento de activos netos de operación.			
		Rendimiento de capital común de los inversionistas.		Fórmulas de indicadores financieras expuestas en itms VII	
		Desglose del margen de utilidad.			
		Desglose de la rotación de activos			
		Índice de crecimiento del capital			
Rendimiento del capital común de los accionistas comunes.					

Tabla.21.- Operacionalización de la variable independiente: Rentabilidad

## 8.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIA Y SECUNDARIA

### 8.6.1. Fuentes

La información que se requiere en la investigación necesariamente va a ser de origen primario y secundario.

Tipo de Información	Técnica de Investigación	Instrumentos de Investigación
Información primaria	Fecha de observación	Componentes COSO
	Análisis financiero	Estados financieros
Información secundaria	Lectura comprensiva	Tesis pre y posgrado
		Libros
		Revistas
		Archivos on-line

Tabla.22.- Tipo de información

### 8.6.2. Técnicas

Revisión de documentos: con este tipo de revisión se analiza que documentos maneja la MYPIME para controlar todos los ingresos y egresos de su mercadería.

### 8.6.3. Plan de recolección de información

Preguntas básicas	Repuestas
¿Para qué?	Buscar un medio o camino de solución a un problema que presenta una empresa o sector.
¿A quién?	Sucursales de la ferretería “La Exitosa”.
¿Qué aspectos?	Control interno de inventarios y rentabilidad
¿Quién?	Dávila
¿Cuánto?	Mayo-Agosto 2021
¿Dónde?	MIPYMES
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas?	Componentes COSO y análisis financieros
¿Qué instrumento?	Ficha de observación y estados financieros

Tabla 23.- Plan de recolección de información

#### **8.6.4. Procesamiento de la información**

**Revisión crítica de la información:** luego de solicitar los estados financieros y aplicar el checklist (Componentes COSO), se procede a determinar si existen inconformidades en la información recolectada.

**Repetición de la recolección:** si es necesario se debe proceder a revisar la información recopilada, debido a que se pudo omitir algunos datos o informes que reducen la confiabilidad de la interpretación de los resultados.

**Tabulación y gráficos:** en caso de ser necesario se tabula los datos obtenidos, para mejorar la visión de los resultados, para esto se emplea el software Excel.

**Comprobación de la hipótesis:** se usara el método de t de student, para determinar la relación de las variables.

#### **8.6.5. Análisis e interpretación de resultados**

**Análisis de los resultados:** se procede a analizar la información financiera de la empresa, así como el checklist aplicado, para conocer la situación actual por la que pasan las sucursales de la ferretería.

**Interpretación:** a continuación, se determinan criterios por los cuales se han producido falencias o errores en el control de inventarios, y como estos han afectado la rentabilidad de la empresa.

**Comprobación de hipótesis:** en caso de ser necesario, se comprueba la hipótesis a través de métodos estadísticos, de esta manera se determina si existe relación entre las variables.

**Establecimiento de conclusiones y recomendaciones:** una vez finalizado los análisis y comprobación se procede a definir las conclusiones, es decir, se detalla todo lo que se observó en la empresa y como esto pudo afectar a la rentabilidad de la misma, y se dan recomendaciones con la finalidad de mejorar el control de sus inventarios y ser más rentable.

## XI. RESULTADOS

### 9.1. PROPUESTAS DE RESULTADOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS

#### 9.1.1. Evaluación de Control Administrativos en Áreas de Aplicación

Se plantean parámetros en áreas de aplicación por etapa del proceso administrativo, esto permite conocer la situación real de la empresa MIPYME, los parámetros es:

##### a. Conocimiento de la empresa

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

Áreas de aplicación de los cuestionarios por etapas del proceso administrativo

##### *Planeación*

- 1) ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
- 2) ¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?
- 3) ¿Es un órgano de línea o staff?
- 4) ¿Qué factores influyen en el tipo de autoridad asignado al área?
- 5) ¿Cómo está organizada el área responsable de la planeación?
- 6) ¿Qué criterios se observan para la integración del personal de planeación?
- 7) ¿Qué factores se consideraron para su incorporación?
- 8) ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área?
- 9) ¿De qué naturaleza?
- 10) ¿Con que periodicidad?
- 11) ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?

##### *Visión*

- 1) ¿La visión de la organización constituyen una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
- 2) ¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación?
- 3) ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?



### *Misión*

- 1) ¿Ha servido a la visión como una plataforma para definir su misión?
- 2) ¿Qué representa para la organización su misión?
- 3) La misión traduce:
  - a) ¿cuál es nuestra principal capacidad?
  - b) ¿qué posicionamiento buscamos?
  - c) ¿El nivel de calidad y productividad que podemos ofrecer?
  - d) ¿valor agregado con respecto a la competencia?
  - e) ¿otros?
  - f) ¿La estrategia de crecimiento está asociada con esta misión?

### *Objetivos*

- 1) ¿Se ha logrado convertir dicha misión en objetivos y metas específicas?
- 2) ¿Cumplen los objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?
- 3) ¿En los objetivos se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas clave de la organización?
- 4) ¿Están asociados los objetivos estratégicos con el horizonte en tiempo para su consecución?
- 5) ¿Participa la dirección en la formulación de los objetivos?
- 6) ¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de la organización?
- 7) ¿Qué procedimientos se sigue para su integración?
- 8) ¿Cómo valora su efecto?

### *Metas*

- 1) ¿Las metas son conscientes con los objetivos?
- 2) ¿Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo?
- 3) ¿Están relacionadas las metas con unidades de medida?
- 4) ¿Cómo determinan las unidades de medida las metas a seguir?
- 5) ¿Qué unidades de medida se han establecido?
  - a) Indicadores

- b) Estándares
  - c) Parámetros
  - d) Comportamiento
  - e) Desempeño
  - f) Otras
- 6) Son congruentes con la capacidad de la organización?
  - 7) ¿Qué procedimiento siguen para efectuar la correcta implementación de las unidades de medida? Descríbalo brevemente
  - 8) Ha permitido este recurso el balance de los objetivos estratégicos, en cuanto a las perspectivas:
    - a) Financiera
    - b) Clientes
    - c) Procesos internos
    - d) Formación y crecimiento
  - 9) ¿Qué tipo de formatos han diseñado para reportar avances?
  - 10) ¿Con qué periodicidad se producen?
  - 11) ¿Cómo y a quien se entregan?
  - 12) ¿Cómo instrumentan las estrategias?
  - 13) ¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?
  - 14) ¿Por qué motivo?
  - 15) ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?
  - 16) ¿Cómo las asocian?
  - 17) Han permitido las tácticas la consolidación de las estrategias?
  - 18) ¿Cómo aplican y controlan las estrategias y tácticas?

#### *Políticas*

- 1) ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?
- 2) ¿De qué tipo?
- 3) ¿Quiénes participan en su preparación?
- 4) ¿Las políticas han apoyado el funcionamiento de la organización de acuerdo con los objetivos y metas contemplados?
- 5) ¿Cómo lo determinan?

### *Procedimientos*

- 1) ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?
- 2) ¿Cuántos procedimientos existen? Incluya relación
- 3) ¿Los procedimientos son preparados por toda la organización?
- 4) ¿Quién los conjunta?
- 5) ¿Con qué frecuencia los revisan y actualizan?
- 6) ¿Cómo han repercutido en el desahogo de las funciones?

### *Control*

- 1) El control parte de un marco de actuación establecido en función de:
  - a) ¿Las pautas dictadas por el órgano de gobierno?
  - b) ¿La experiencia obtenida con el tiempo?
  - c) ¿Los proveedores?
  - d) ¿Los clientes?
  - e) ¿Las condiciones del mercado?
  - f) Tipo de producto o servicio?
  - g) ¿Planes estratégicos?
  - h) ¿Otros?
- 2) ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio del control?
- 3) ¿Es coincidente tal ejercicio con los niveles de planeación?
- 4) ¿Los plazos fijados en la planeación permiten un control efectivo?
- 5) ¿Es necesario el ajuste de tiempos?
- 6) ¿Cuáles son las principales causas que ocasionan un replanteamiento de los plazos?
- 7) ¿Cómo repercute en la organización la adecuación de tiempos?

## b. Cuestionario de Control Interno

### I. Ambiente de control

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventarios?		X	
2	¿Tiene la MIPYME definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?	X		
3	¿Tiene un manual de funciones definido para sus trabajadores?		X	
4	¿Tiene la MIPYME una persona específica para el control de los inventarios		X	
5	¿Se han realizado evaluaciones de la empresa y de los empleados en base los balance		X	
6	¿Cuenta la MIPYME con políticas empresariales?		X	
7	¿Cuánta la MIPYME con organigrama?		X	
8	¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?	X		
9	¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?		X	
10	¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	

Tabla 24.- Ambiente de control (Ejemplo: MIPYME, Agencia principal)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{3}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 30\%$
$\text{Nivel de confianza} = 30\%$	$\text{Nivel de confianza} = 70\%$

Tabla 25.- Nivel de confianza vs Nivel de riesgo (Ejemplo: MYPIME)

Se observa que el nivel de confianza en la agencia central en lo referente al ambiente de control es del 30%, esto quiere decir que presenta falencias en este tipo de actividades.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventarios?		X	
2	¿Tiene la MIPYME definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?	X		
3	¿Tiene un manual de funciones definido para sus trabajadores?		X	
4	¿Tiene la MIPYME una persona específica para el control de los inventarios		X	
5	¿Se han realizado evaluaciones de la empresa y de los empleados en base los balance		X	
6	¿Cuenta la MIPYME con políticas empresariales?		X	
7	¿Cuánta la ferretería con organigrama?		X	
8	¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?		X	
9	¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?		X	
10	¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla 26.- Ambiente de control (Ejemplo: Mipyme No.1)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{2}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 20\%$
$\text{Nivel de confianza} = 20\%$	$\text{Nivel de confianza} = 80\%$

Tabla 27.- Nivel de confianza vs. Nivel de riesgo (Ejemplo: Mipyme, Sucursal No.1)

En la sucursal uno se observa que el nivel de confianza en las actividades referentes al ambiente de control se reduce al 20%, es decir, presentan más falencias que en la MIPYME aleatoria.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventarios?		X	
2	¿Tiene la MIPYME definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?	X		
3	¿Tiene un manual de funciones definido para sus trabajadores?		X	
4	¿Tiene la MIPYME una persona específica para el control de los inventarios	X		
5	¿Se han realizado evaluaciones de la empresa y de los empleados en base los balance		X	
6	¿Cuenta la MIPYME con políticas empresariales?		X	
7	¿Cuánta la MIPYME con organigrama?		X	
8	¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?		X	
9	¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?		X	
10	¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	

Tabla 28.- Ambiente de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{3}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 30\%$
$\text{Nivel de confianza} = 30\%$	$\text{Nivel de confianza} = 70\%$

Tabla 29.- Nivel de confianza vs. Nivel de riesgo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

En la sucursal número dos se observa que el nivel de confianza es del 30%, esto significa que se presentan falencias, sin embargo, es menor que en la sucursal número uno.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventarios?		X	
2	¿Tiene la ferretería definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?		X	
3	¿Tiene un manual de funciones definido para sus trabajadores?	X	X	
4	¿Tiene la MIPYME una persona específica para el control de los inventarios			
5	¿Se han realizado evaluaciones de la empresa y de los empleados en base los balance		X	
6	¿Cuenta la MIPYME con políticas empresariales?		X	
7	¿Cuánta la MIPYME con organigrama?		X	
8	¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?		X	
9	¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?		X	
10	¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla 30.- Ambiente de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{3}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 30\%$
$\text{Nivel de confianza} = 30\%$	$\text{Nivel de confianza} = 70\%$

Tabla 31.- Nivel de confianza vs. Nivel de riesgo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

De igual forma que en la sucursal dos, se observa que el nivel de confianza es del 30%, es decir, existen falencias, sin embargo, es menor que en la sucursal número uno. Tanto como en la agencia principal como en las tres sucursales se observaron errores que se cometen, razón por la cual se han afectado el manejo de los inventarios.

## II. Evaluación de riesgos

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?		X	
2	¿Analiza la cuenta inventario en el balance de la empresa?		X	
3	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?		X	
4	¿Se realizan controles físicos de las facturas por concepto de ventas?	X		
5	¿Cuenta la MIPYME con un registro de compras y ventas?	X		
6	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?		X	
7	¿Posee un sistema de control de inventarios?		X	
8	¿Se analizan periódicamente los estados financieros?		X	
9	¿Tiene la MIPYME definidas correctamente sus fortalezas y debilidades?		X	
10	¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla 32.- .Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{2}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 20\%$
$\text{Nivel de confianza} = 20\%$	$\text{Nivel de confianza} = 80\%$

Tabla 33.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

En cuanto a la evaluación de los riesgos la agencia central presenta un nivel de confianza del 20%, es decir, es notorio el descuido que tienen quienes administran el negocio en este tema, que es la principal razón por la que se han presentado problemas en el manejo de los inventarios.



No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?		X	
2	¿Analiza la cuenta inventario en el balance de la empresa?		X	
3	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?		X	
4	¿Se realizan controles físicos de las facturas por concepto de ventas?		X	
5	¿Cuenta la MIPYME con un registro de compras y ventas?	X		
6	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?		X	
7	¿Posee un sistema de control de inventarios?		X	
8	¿Se analizan periódicamente los estados financieros?		X	
9	¿Tiene la MIPYME definidas correctamente sus fortalezas y debilidades?		X	
10	¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	

Tabla 34.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 10\%$
$\text{Nivel de confianza} = 10\%$	$\text{Nivel de confianza} = 90\%$

Tabla 35.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1)

El nivel de confianza en la sucursal número uno es del 10%, es decir, no se aplican actividades de evaluación de riesgos, y es por esto que se han visto falencias e inconvenientes en el manejo de los inventarios.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?		X	
2	¿Analiza l cuenta inventario en el balance de la empresa?		X	
3	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?		X	
4	¿Se realizan controles físicos delas facturas por concepto de ventas?		X	
5	¿Cuenta la MIPYME con un registro de compras y venas?	X		
6	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?		X	
7	¿Posee un sistema de control de inventarios?		X	
8	¿Se analizan periódicamente los estados financieros?		X	
9	¿Tiene la MIPYME definidas correctamente sus fortalezas y debilidades?		X	
10	¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	

Tabla 36.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 10\%$
$\text{Nivel de confianza} = 10\%$	$\text{Nivel de confianza} = 90\%$

Tabla 37.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

De igual manera que en la sucursal número uno, no se realizan actividades de evaluación de riesgos, esto se ve reflejado en que el nivel de confianza es únicamente del 10%.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?		X	
2	¿Analiza l cuenta inventario en el balance de la empresa?		X	
3	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?		X	
4	¿Se realizan controles físicos delas facturas por concepto de ventas?		X	
5	¿Cuenta la ferretería con un registro de compras y venas?	X		
6	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?		X	
7	¿Posee un sistema de control de inventarios?		X	
8	¿Se analizan periódicamente los estados financieros?		X	
9	¿Tiene la MIPYME definidas correctamente sus fortalezas y debilidades?		X	
10	¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	

Tabla 38.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 10\%$
$\text{Nivel de confianza} = 10\%$	$\text{Nivel de confianza} = 90\%$

Tabla 39.- Evaluación de Riesgos (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

En la sucursal tres también se observa únicamente el 10% del nivel de confianza, al igual que en las dos sucursales anteriores no se realiza ninguna actividad para evaluar los riesgos que pueden existir en el manejo de los inventarios.

### III. Actividades de control

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se lo suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera?		X	
2	¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?		X	
3	¿Se usan estrategias para vender los inventarios de poca rotación?	X		
4	¿Se han definido responsabilidades para reducir el riesgo en el manejo de los inventarios?		X	
5	¿Se realizan informes actualizados de los inventarios?		X	
6	¿Se realizan conciliación de los inventarios con los registros contables?	X		
7	¿Se han tomado medidas de seguridad para el control de los inventarios?	X		
8	¿Se definen procedimientos para registrar los faltantes en los inventarios?		X	
9	¿Al momento de ingresar mercadería se realiza un control, verificación y recuento de los inventarios?	X		
10	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	

Tabla 40. Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{5}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 50\%$
$\text{Nivel de confianza} = 50\%$	$\text{Nivel de confianza} = 50\%$

Tabla 41.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

A diferencia de las actividades anteriores se observa que en la agencia principal si se realizan actividades de control y el nivel de confianza es del 50%, si bien es cierto que el porcentaje muestra una notoria diferencia es necesario que se mejoren o tomen los controles necesarios en

este tipo de actividades para que el nivel de riesgo disminuya y el manejo de los inventarios sea el adecuado.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se lo suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera?		X	
2	¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?		X	
3	¿Se usan estrategias para vender los inventarios de poca rotación?		X	
4	¿Se han definido responsabilidades para reducir el riesgo en el manejo de los inventarios?		X	
5	¿Se realizan informes actualizados de los inventarios?		X	
6	¿Se realizan conciliación de los inventarios con los registros contables?		X	
7	¿Se han tomado medidas de seguridad para el control de los inventarios?	X		
8	¿Se definen procedimientos para registrar los faltantes en los inventarios?		X	
9	¿Al momento de ingresar mercadería se realiza un control, verificación y recuento de los inventarios?		X	
10	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla 42.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{2}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 20\%$
$\text{Nivel de confianza} = 20\%$	$\text{Nivel de confianza} = 80\%$

Tabla 43.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME Sucursal No.1)

Se observa que a diferencia de la agencia principal en la sucursal uno el nivel de confianza se reduce al 20%, esto significa que aquí si existen mayores falencias en cuanto a las actividades de control, esto puede ser originado por el desconocimiento de herramientas que permitan manejar de mejor forma los inventarios, o por no tener una persona determinada para este tipo de actividades.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se lo suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera?		X	
2	¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?		X	
3	¿Se usan estrategias para vender los inventarios de poca rotación?		X	
4	¿Se han definido responsabilidades para reducir el riesgo en el manejo de los inventarios?		X	
5	¿Se realizan informes actualizados de los inventarios?		X	
6	¿Se realizan conciliación de los inventarios con los registros contables?		X	
7	¿Se han tomado medidas de seguridad para el control de los inventarios?	X		
8	¿Se definen procedimientos para registrar los faltantes en los inventarios?		X	
9	¿Al momento de ingresar mercadería se realiza un control, verificación y recuento de los inventarios?		X	
10	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla 44.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{2}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 20\%$
$\text{Nivel de confianza} = 20\%$	$\text{Nivel de confianza} = 80\%$

Tabla 45. Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

La sucursal numero dos presenta las mismas falencias en las actividades de control, razón por la cual el nivel de confianza es del 20%.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se lo suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera?		X	
2	¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?		X	
3	¿Se usan estrategias para vender los inventarios de poca rotación?		X	
4	¿Se han definido responsabilidades para reducir el riesgo en el manejo de los inventarios?		X	
5	¿Se realizan informes actualizados de los inventarios?		X	
6	¿Se realizan conciliación de los inventarios con los registros contables?		X	
7	¿Se han tomado medidas de seguridad para el control de los inventarios?	X		
8	¿Se definen procedimientos para registrar los faltantes en los inventarios?		X	
9	¿Al momento de ingresar mercadería se realiza un control, verificación y recuento de los inventarios?		X	
10	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	

Tabla 26.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{2}{10} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 20\%$
$\text{Nivel de confianza} = 20\%$	$\text{Nivel de confianza} = 80\%$

Tabla 47.- Actividades de control (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

De igual forma, en la sucursal numero dos el desconocimiento o falta de una persona determinada para el manejo de actividades de control ha producido que el nivel de confianza únicamente llegue al 20%.

#### IV. Información y comunicación

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?		X	
2	¿Se realiza estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?		X	
3	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?		X	
4	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventario?	X		
5	¿Cuenta la MIPYME con un sistema de información para los inventarios?		X	
6	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?		X	
7	¿Se usan medios de comunicación para promoción y publicidad de la MIPYME?		X	
8	¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la situación de la MIPYME?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Tabla 48.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{8} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 12,5\%$
$\text{Nivel de confianza} = 12,5\%$	$\text{Nivel de confianza} = 87,5\%$

Tabla 49.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

Se observa que en cuanto a las actividades de control y comunicación en la agencia principal únicamente se tiene un nivel de confianza del 12,5%, esto puede ser ocasionado por el desinterés en el manejo de la información, u otro factor como el desconocimiento de estas actividades para mejorar el manejo de los inventarios.



No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?		X	
2	¿Se realiza estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?		X	
3	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?		X	
4	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventario?	X		
5	¿Cuenta la MIPYME con un sistema de información para los inventarios?		X	
6	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?		X	
7	¿Se usan medios de comunicación para promoción y publicidad de la MIPYME?		X	
8	¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la situación de la ferretería?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Tabla 50.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{8} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 12,5\%$
$\text{Nivel de confianza} = 12,5\%$	$\text{Nivel de confianza} = 87,5\%$

Tabla 51.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1)

En cuanto a las actividades de información y comunicación, se observa que el nivel de riesgo es del 87,5%, es un porcentaje bastante alto, y por esta razón deben tomarse los correctivos necesarios, para evitar estancamientos de mercadería, desconocimiento de las necesidades del mercado, entre otras.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?		X	
2	¿Se realiza estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?		X	
3	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?		X	
4	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventario?	X		
5	¿Cuenta la ferretería con un sistema de información para los inventarios?		X	
6	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?		X	
7	¿Se usan medios de comunicación para promoción y publicidad de la MIPYME?		X	
8	¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la situación de la MIPYME?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Tabla 52.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{8} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 12,5\%$
$\text{Nivel de confianza} = 12,5\%$	$\text{Nivel de confianza} = 87,5\%$

Tabla 53.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

La sucursal numero dos presenta los mismos inconvenientes, esto significa que no se realiza ningún tipo de actividades de información y comunicación, por lo que se han producido falencias en el manejo del mercancías, conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?		X	
2	¿Se realiza estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?		X	
3	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?		X	
4	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventario?	X		
5	¿Cuenta la MIPYME con un sistema de información para los inventarios?		X	
6	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?		X	
7	¿Se usan medios de comunicación para promoción y publicidad de la MIPYME?		X	
8	¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la situación de la MIPYME?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Tabla 54- .Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{1}{8} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 12,5\%$
$\text{Nivel de confianza} = 12,5\%$	$\text{Nivel de confianza} = 87,5\%$

Tabla 55.- Información y comunicación (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

Es evidente que la tercera sucursal presenta los mismos inconvenientes debido a que desde la agencia central no se envía el soporte necesario o la aceptación requerida para realizar actividades de información y comunicación.

## V. Monitoreo

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea las actividades de control de inventarios?		X	
2	¿La información está disponible cuando se hace un control de inventarios?		X	
3	¿Existen políticas del control de inventarios?		X	
4	¿Existen conteos periódicos de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	

Tabla 56.-Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{0}{4} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 0\%$
$\text{Nivel de confianza} = 0\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\%$

Tabla 57.-Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Agencia Principal)

En lo referente al monitoreo no se observa ninguna actividad con este fin, por tal motivo el nivel de riesgo es del 100%.

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{0}{4} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 0\%$
$\text{Nivel de confianza} = 0\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\%$

Tabla 58.- Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.1)

Como es de esperar si en la agencia principal no se aplican actividades de monitoreo en ninguna de las sucursales se las usa, razón por la que el nivel de riesgo es del 100%.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea las actividades de control de inventarios?		X	
2	¿La información está disponible cuando se hace un control de inventarios?		X	
3	¿Existen políticas del control de inventarios?		X	
4	¿Existen conteos periódicos de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	

Tabla 59.- Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.2)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{0}{4} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 0\%$
$\text{Nivel de confianza} = 0\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\%$

Tabla 60.- Monitoreo (Ejemplo: MYPIME, Sucursal No.2)

No se observan actividades de monitoreo, el riesgo es del 100%.

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea las actividades de control de inventarios?		X	
2	¿La información está disponible cuando se hace un control de inventarios?		X	
3	¿Existen políticas del control de inventarios?		X	
4	¿Existen conteos periódicos de los inventarios?		X	
	<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	

Tabla 61.- Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$	$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$
$\text{Nivel de confianza} = \frac{0}{4} * 100\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\% - 0\%$
$\text{Nivel de confianza} = 0\%$	$\text{Nivel de confianza} = 100\%$

Tabla 62.-Monitoreo (Ejemplo: MIPYME, Sucursal No.3)

No se observan actividades de monitoreo, por lo que el nivel de resigo es del 100%.

### c. Matriz de Riesgos

Una vez calculados el nivel de riesgo y confianza se elabora una matriz con los resultados obtenidos, de la siguiente forma:

<b>Probabilidad de ocurrencia del Riesgo</b>	<b>Impacto ante la ocurrencia del Riesgo</b>
<b>Poco frecuente:</b> cuando el riesgo ocurre solo en circunstancias excepcionales, un rango de probabilidad desde 5 y 50%.	<b>Leve:</b> perjuicios tolerables. <b>Baja:</b> perdida financiera. <b>De</b> : 5 a 50%
<b>Moderado:</b> puede ocurrir en algún momento, se encuentra entre 51 a 75% de probabilidad de ocurrencia.	<b>Moderado:</b> perjuicio. <b>Baja</b> : perdida financiera <b>De</b> : 51 a 75%
<b>Frecuencia:</b> se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias, en un rango entre 76 a 95% de probabilidad.	<b>Grande:</b> requiere tratamiento diferenciado. <b>Alta</b> : perdida financiera. <b>De</b> : 76 a 95%
<b>Evaluación del riesgo</b>	
<b>Riesgo bajo</b>	Cuando se puede mantener los controles siguiendo los procedimientos de rutina.
<b>Riesgo medio</b>	Se debe acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.
<b>Riesgo alto</b>	Debe tomarse de inmediato acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo.

Tabla 63.-Matriz de Riesgos

Fuente:(Estupiñan Gaitán, 2006)

#### d. Parámetros y riesgos de confianza

Los parámetros son los siguientes:

<b>Confianza</b>	<b>Rango</b>	<b>Riesgo</b>
Baja	15% a 50%	Bajo
Moderada	51% a 75%	Moderado
Alta	76% a 100%	Alto

Tabla 34.-Parámetros Matriz de Riesgo

Fuente:(Estupiñan Gaitán, 2006)

#### e. Resultados obtenidos de la matriz de riesgos

Componentes COSO	Agencia Principal		Sucursal No.1		Sucursal No.2		Sucursal No.3	
	% Confianza	% Riesgo	% Confianza	% Riesgo	% Confianza	% Riesgo	% Confianza	% Riesgo
Ambiente de control	30	70	20	80	30	70	30	70
Evaluación de riesgo	20	80	10	90	10	90	10	90
Actividad de control	50	50	20	80	20	80	20	80
Información y comunicación	12,5	87,5	12,5	87,5	12,5	87,5	12,5	87,5
Monitoreo	0	100	0	100	0	100	0	100

Tabla 65.-Resultados obtenidos por Agencia MIPYME



<b>Componentes COSO</b>	<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Conclusiones</b>
Ambiente de control	27.5%	7.5%	<b>Confianza:</b> Baja <b>Riesgo:</b> Moderado
Evaluación de riesgos	12.5%	87.5%	<b>Confianza:</b> Baja <b>Riesgo:</b> Alto
Actividad de control	22.5%	77.5%	<b>Confianza:</b> Baja <b>Riesgo:</b> Alto
Información y Comunicación	12.5%	87.5%	<b>Confianza:</b> Baja <b>Riesgo:</b> Alto
Monitoreo	0 %	100 %	<b>Confianza:</b> Baja <b>Riesgo:</b> Alto

Tabla 66.- Resultados obtenidos totales

#### **f. Interpretación**

Luego de analizar a la agencia principal, así como las sucursales de la MIPYME se determinó que:

- ♦ En cuanto al ambiente de control el nivel de riesgo es moderado, es decir, presenta inconvenientes que deben ser corregidos, sin embargo, se han logrado que algunas actividades sean realizadas correctamente.
- ♦ En lo referente a la evaluación de riesgos, se ve que el nivel de confianza es bajo y el nivel de riesgos es bastante alto, esto quiere decir, que en la empresa no se han realizado actividades correctamente y es indispensable tomar los correctivos necesarios.
- ♦ Las actividades de control presentan un porcentaje alto de nivel de riesgos, es decir, demanda de correctivos que permitan mejorar el cumplimiento de estas actividades.
- ♦ Las actividades de información y comunicación, presentan igualmente un porcentaje elevado de nivel de riesgo, demandan de acciones correctivas para evitar las falencias en las mismas.
- ♦ Por último, el nivel de riesgos en el monitoreo es del 100% debido a que no se realiza ningún tipo de seguimiento a estas actividades.

### 9.1.2. Análisis Financiero

En este ítem, se ejecutó el análisis vertical, horizontal y la interpretación de los indicadores financieros del período 2020 y 2021 de la Ferrería La Exitosa.

#### a. Análisis Horizontal

Rubro	Cantidad 2020 [USD]	Cantidad 2021 [USD]	Variación [USD]	%
<b>Activo</b>	<b>1.332.344,39</b>	<b>1.121.835,23</b>	<b>210.509,16</b>	<b>-15,80</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>1.170.940,11</b>	<b>998.845,53</b>	<b>172.094,58</b>	<b>-14,70</b>
Efectivo y equivalente al efectivo	91.902,39	0,00	-91.902,39	-100,00
Crédito tributario	125.091,97	44.043,74	-81.048,23	-64,79
Inventario	953.945,75	954.801,79	856,04	0,09
<b>Activos no corrientes</b>	<b>161.404,28</b>	<b>122.989,70</b>	<b>-38.414,58</b>	<b>-23,80</b>
Terrenos	49.200,00	49.200,00	0,00	0,00
Inmuebles (excepto terreno)	22.010,78	22.010,78	0,00	0,00
Construcciones en curso	39.782,87	39.782,87	0,00	0,00
Muebles y enseres	4.430,78	4.430,78	0,00	0,00
Equipo de computación y software	7.484,60	13.236,32	5.751,72	76,85
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	191.052,87	191.052,87	0,00	0,00
Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	152.557,62	196.723,92	44.166,30	28,95

Tabla 67.- Análisis Horizontal de la cuenta de activo del Balance General

Elaborado por: Dávila, (2022)

#### Análisis

El activo decreció en un 15,80% comparado al 2020, observando que rubros del activo corriente y no corriente bajaron notablemente a \$172.094,58 y \$38.414,58 respectivamente.

Por otro lado, también observamos incremento de las cuentas de equipo de computación y software, depreciación acumulada propiedades, planta y equipo a 76,85% y 28,95% respectivamente.

## Interpretación

El valor monetario de la cuenta activo bajo notablemente el rubro de la cuenta de crédito tributario, es decir La MIPYME se cubrió el pago de impuestos con el IVA esto se debe al incremento de precios de los materiales de construcción en el 2020.

En el 2020 también se observa que el propietario incremento la inversión en la adquisición de equipo de cómputo y software, para mejorar el procesamiento de información y control de cada una de las áreas de la MIPYME.

Por otro la depreciación acumulada aumento al 28.95% por lo que se recomienda la revisión del equipo para la respectiva dada de baja o mantenimiento de la misma, lo cual significa mejorar el grado de eficiencia de las herramientas o utensilios de trabajo.

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad 2020 [USD]</b>	<b>Cantidad 2021 [USD]</b>	<b>Variación [USD]</b>	<b>%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>482.202,53</b>	<b>263.395,72</b>	<b>-218.806,81</b>	<b>-45,38</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>482.202,53</b>	<b>263.395,72</b>	<b>-218.806,81</b>	<b>-45,38</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes	426.737,69	256.489,40	-170.248,29	-39,90
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	22.794,19	6.906,32	-15.887,87	-69,70
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	3.390,26	0,00	-3.390,26	-100,00
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	28.825,65	0,00	-28.825,65	-100,00
Obligaciones con el IR	136,74	0,00	-136,74	-100,00
Provisiones	318,00	0,00	-318,00	-100,00
<b>Patrimonio</b>	<b>850.141,86</b>	<b>858.439,51</b>	<b>8.297,65</b>	<b>0,98</b>
Patrimonio neto	850.141,86	858.439,51	8.297,65	0,98

Tabla 68.- Análisis Horizontal de la cuenta de Pasivo del Balance General

Fuente: Ejemplo: MIPYME

## **Análisis**

El pasivo decreció notablemente en un 45.38% en el período 2021 y 2020, lo cual significa disminución de valores monetarios con respecto a pago a proveedores, entidades de control y entre otros; por otro lado, el patrimonio creció en un 0.98%.

## **Interpretación**

El valor monetario de la cuenta pasivo disminuyó por el pago a proveedores a un 39,90%, es decir por la crisis del sector de la construcción el propietario se preocupó en administrar correctamente el efectivo en el pago de deudas.

Por otra parte, el patrimonio del local comercial creció a un 0.98% por dos razones: Crisis del Nicaragua por disponibilidad de efectivo, obras civiles públicas y privadas estancadas en la terminación o culminación de parte de los propietarios y entidades del gobierno central y seccional.

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad 2020 [USD]</b>	<b>Cantidad 2021 [USD]</b>	<b>Variación [USD]</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos</b>	<b>3.497.259,14</b>	<b>3.388.664,60</b>	<b>-108.594,54</b>	<b>-3,11</b>
Ventas netas locales gravadas con 15% de IVA	3.307.080,37	3.387.565,34	80.484,97	2,43
Ventas netas locales gravadas con 0% de IVA ó exentas de IVA	190.178,77	1.099,26	-189.079,51	-99,42
Costos y gastos	3.321.029,28	3.342.622,47	21.593,19	0,65
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	654.753,45	953.945,75	299.192,30	45,70
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	3.560.860,98	3.215.835,66	-345.025,32	-9,69
Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	953.945,75	954.801,79	856,04	0,09
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que no constituyen materia gravada de IR	12.345,75	30.114,80	17.769,05	143,93
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IR	1.389,28	4.899,07	3.509,79	252,63
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	2.091,32	4.599,48	2.508,16	119,93
Honorarios profesionales y dietas	2.996,71	2.421,44	-575,27	-19,20
Mantenimiento y reparaciones	5.999,85	10.335,76	4.335,91	72,27
Combustibles y lubricantes	0,00	1.255,92	1.255,92	
Promoción y publicidad	0,00	773,89	773,89	
Suministros, materiales y repuestos	26.914,43	603,58	-26.310,85	-97,76
Comisiones del exterior	0,00	116,99	116,99	
Gastos de gestión	0,00	4.849,78	4.849,78	
Impuestos, contribuciones y otros	2.949,10	2.759,63	-189,47	-6,42
Depreciación de propiedades, planta y equipo (no acelerada)	0,00	44.166,30	44.166,30	
Servicios públicos	1.443,18	3.209,19	1.766,01	122,37
Pagos por otros servicios	3.230,98	13.508,00	10.277,02	318,08
Pagos por otros bienes	0,00	4.029,02	4.029,02	
Utilidad o pérdida del ejercicio	176.229,86	46.042,13	-130.187,73	-73,87

Tabla 69.- Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Fuente: Ejemplo: MIPYME

## Análisis

La utilidad monetaria decreció notablemente en un 282.76% en el período 2021 y 2020, lo cual significa disminución de valores monetarios de ingresos.

## Interpretación

El valor monetario de la cuenta de ingresos del estado resultados disminuyó en un 3.20%, es decir, la venta de materiales de construcción y terminados disminuyó por la poca ejecución de obra civil de tipo público y privado.

### b. Análisis Vertical

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad 2020 [USD]</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad 2021 [USD]</b>	<b>%</b>
<b>Activo</b>	<b>1.332.344,39</b>	<b>100,00</b>	<b>1.121.835,23</b>	<b>100,00</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>1.170.940,11</b>	<b>87,89</b>	<b>998.845,53</b>	<b>89,04</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	91.902,39	6,90	0,00	0,00
Crédito tributario	125.091,97	10,68	44.043,74	4,41
Inventario	953.945,75	81,47	954.801,79	95,59
<b>Activo No corrientes</b>	<b>161.404,28</b>	<b>12,11</b>	<b>122.989,70</b>	<b>10,96</b>
Terrenos	49.200,00	30,48	49.200,00	40,00
Inmuebles (excepto terreno)	22.010,78	13,64	22.010,78	17,00
Construcciones en curso	39.782,87	24,65	39.782,87	32,35
Muebles y enseres	4.430,78	2,75	4.430,78	3,60
Equipo de computación y software	7.484,60	4,64	13.236,32	10,76
Vehículo, equipo de transporte y caminero móvil	191.052,87	23,85	191.052,87	-4,61
Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	152.557,62		196.723,92	

Tabla 70.- Análisis Vertical de la cuenta de activo del Balance General período 2021 y 2020

Fuente: Ejemplo: MIPYME

## **Análisis**

Dentro del análisis vertical del Balance General de la cuenta Activo, se desprende los rubros de corriente y no corriente específicamente con un promedio de 88.47% y 11.54% dentro del período 2020 y 2021.

Dentro del activo no corriente en el periodo 2021 observamos un incremento del 10,76% del rubro de Equipo de computación y software y disminución del -4.61% en la cuenta de vehículos, equipos de transporte y caminero móvil.

## **Interpretación**

Dentro de la cuenta de activo corriente observamos que el rubro de inventarios es el más importante de la MIPYME, por lo que el propietario debe administrar la bodega de forma acertada, evitando el incumplimiento de pagos a proveedores.

Dentro del 2021, la MIPYME invirtió en sistemas de cómputo cumpliendo la función de mejor procesamiento de información; sin embargo, también se observó que la depreciación de bienes aumento con respecto a los valores reales de compra, por consiguiente, el propietario debe efectuar la respectiva venta o revisión de los equipos o bienes a disposición.

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad 2020 [USD]</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad 2021 [USD]</b>	<b>%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>482.202,53</b>	<b>100,00</b>	<b>263.395,72</b>	<b>100,00</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>482.202,53</b>	<b>100,00</b>	<b>263.395,72</b>	<b>100,00</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes	426.737,69	88,50	256.489,40	97,38
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	22.794,19	4,73	6.906,32	2,62
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	3.390,26	0,70	0,00	0,00
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	28.825,65	5,98	0,00	0,00
Obligaciones con el IR	136,74	0,03	0,00	0,00
Provisiones	318,00	0,07	0,00	0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>850.141,86</b>	<b>100,00</b>	<b>858.439,51</b>	<b>100,00</b>
Patrimonio neto	850.141,86	100,00	858.439,51	100,00

Tabla 71.- Análisis Vertical de la cuenta de pasivo y patrimonio del Balance General período 2020 y 2021

Fuente: Ejemplo: MIPYME

### Análisis

En el análisis vertical de la cuenta pasivo, registro un 88.50% y 97.38% del rubro de cuentas y documentos por pagar, esto es deudas a proveedores de la Ferretería La Exitosa, en el período 2020 y 2021.

En el período 2021, desaparece los rubros de otras cuentas y documento por pagar, impuesto a la renta, obligaciones con el IR y provisiones, esto la preocupación del propietario en cumplir con este tipo de deudas.

### Interpretación

En el período 2021, la MIPYME presenta la deuda de \$256.489,40 a los proveedores de materiales destinados para la construcción y terminado o acabados de los hogares, es decir que la crisis en el sector de la construcción obligo al propietario a cumplir con estas obligaciones financieras, así evitar riesgo de quiebra en años venideros.



<b>Rubro</b>	<b>Cantidad 2020 [USD]</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad 2021 [USD]</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos</b>	<b>3.497.259,14</b>	<b>100,00</b>	<b>3.388.664,60</b>	<b>100,00</b>
Ventas netas locales gravadas con 15% de IVA	3.307.080,37	94,56	3.387.565,34	99,97
Ventas netas locales gravadas con 0% de IVA ó exentas de IVA	190.178,77	5,44	1.099,26	0,03
Costos y gastos	3.321.029,28	100,00	3.342.622,47	100,00
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	654.753,45	-9,01	953.945,75	-0,03
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	3.560.860,98	107,22	3.215.835,66	96,21
Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	953.945,75		954.801,79	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que no constituyen materia gravada de IR	12.345,75	0,37	30.114,80	0,90
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IR	1.389,28	0,04	4.899,07	0,15
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	2.091,32	0,06	4.599,48	0,14
Honorarios profesionales y dietas	2.996,71	0,09	2.421,44	0,07
Mantenimiento y reparaciones	5.999,85	0,18	10.335,76	0,31
Combustibles y lubricantes	0,00	0,00	1.255,92	0,04
Promoción y publicidad	0,00	0,00	773,89	0,02
Suministros, materiales y repuestos	26.914,43	0,81	603,58	0,02
Comisiones del exterior	0,00	0,00	116,99	0,00
Gastos de gestión	0,00	0,00	4.849,78	0,15
Impuestos, contribuciones y otros	2.949,10	0,09	2.759,63	0,08
Depreciación de propiedades, planta y equipo (no acelerada)	0,00	0,00	44.166,30	1,32
Servicios públicos	1.443,18	0,04	3.209,19	0,10
Pagos por otros servicios	3.230,98	0,10	13.508,00	0,40
Pagos por otros bienes	0,00	0,00	4.029,02	0,12

Tabla 72.- Análisis Vertical del Estado de Resultados período 2020 y 2021

Fuente: Ejemplo: MIPYME

## **Análisis**

En el análisis vertical de la cuenta costos en el período 2020 presenta un 94.56% y 5.44% respectivamente de las ventas netas producidas con tarifa 12% y 0%, que dentro en el año 2020 aumento y disminuyo respectivamente a 99.97% y 0.03%.

Con respecto, al rubro de gastos en el período 2020 y 2021 destaca valores de \$3.560.860,98 y \$3.215.835,66 de la cuenta de compras netas de bienes no producidos por el sujeto pasivo, esto es, material de construcción y acabados para hogares.

Dentro de la cuenta de gastos en el período 2021, aparecen los rubros de combustibles y lubricantes, gastos de gestión, depreciación de propiedad, planta y equipo (no acelerada) y pagos por otros bienes, dichos valores monetarios no aparecen en el 2019.

## **Interpretación**

En el año 2021 presenta una gran compra de materiales de construcción que gravan con tarifa 15%, esto se debe al incremento porcentual del indicador IPCO (índice de precios de la construcción), con respecto a los bienes más utilizados en obras civiles de tipo público y privado.

Por otro lado, también observamos que existen pocos materiales de la construcción que gravan con tarifa 0% cumpliendo con la normativa del IR manifestando la no alteración de su estado de composición, observando poco ingreso comparado a los bienes que tienen tarifa 15%.

En el período 2021, la Ferretería La Exitosa presento un total de \$3.215.835,66 en compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo, esto se debe a que en Nicaragua ingreso a una etapa de recesión económica de poca circulación de efectivo afectando a las obras civiles públicas y privadas.

Como también se puede observar la MIPYME, empezó a ofertar el servicio de entrega a domicilio del material de construcción, esto es crear despreocupación del cliente en buscar transporte para llevar los bienes comprados.

### c. Indicadores financieros

Indicadores	Descripción	2020	2021
Apalancamiento	Pasivo Total [USD]	482,202.53	263,395.72
	Patrimonio Neto [USD]	850,141.86	858,439.51
	%	56.72	30.68
Endeudamiento	Pasivo Total [USD]	482,202.53	263,395.72
	Activo Total [USD]	1,332,344.39	1,121,835.23
	%	36.19	23.48

Tabla 73.- Indicadores de Endeudamiento en el período 2020 y 2021

Fuente: Ejemplo: MIPYME

#### Apalancamiento

La Ferretería La Exitosa presenta un nivel de endeudamiento medianamente alto con los proveedores en el período 2020 y 2021, representando un promedio de 43.70%, es decir mejorar la administración de la deuda económica en próximos años por la crisis económica de Nicaragua en disponibilidad de efectivo.

#### Endeudamiento

El 29.83% de promedio de endeudamiento, representa el grado de participación de los acreedores sobre los activos de la MIPYME en el período 2020 y 2021, en otras palabras, el propietario está administrando este rubro económico.

<b>Indicadores</b>	<b>Rubro</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Capital de Trabajo	Activo Corriente [USD]	1.170.940,11	998.845,53
	Pasivo Corriente [USD]	482.202,53	263.395,75
	Resultado [USD]	688.737,58	735.449,81
Índice de Liquidez Corriente	Activo Corriente [USD]	1.170.940,11	998.845,53
	Pasivo Corriente [USD]	482.202,53	263.395,75
	Resultado [USD]	2,43	3,79
Índice Ácido	Inventarios [USD]	953.945,75	954.801,79
	Documentos por cobrar [USD]	0,00	0,00
	Pasivo Corriente [USD]	482.202,53	263.395,75
	Resultado [USD]	2,17	3,62
Índice de Liquidez Inmediato	Caja y Bancos [USD]	91.902,39	0,00
	Inventarios [USD]	953.945,75	954.801,79
	Pasivo Corriente [USD]	482.202,53	263.395,75
	Resultado [USD]	2,17	3,62

Tabla 74.- Indicadores de Liquidez en el período 2020 y 2021

Fuente: Ejemplo: MIPYME

### Capital de trabajo

La MIPYME presenta liquidez o disponibilidad de efectivo promedio de \$712.093.70 para poder cumplir cualquier obligación financiera que se presenta en el negocio, es decir, posee fondos para enfrentar deudas a corto plazo.

### Índice de Liquidez Corriente, Índice Ácido e Índice Liquidez Inmediato

La MIPYME al invertir \$4,00, presenta disponibilidad de efectivo de \$3.79 y \$3.62 en cada uno de los indicadores de índice de liquidez corriente, inmediato y ácido en el 2021, es decir, existe disponibilidad de efectivo para cumplir obligaciones con terceros como: financieras, tributarias, propias y entre otros.

En el 2020 la MIPYME por invertir \$3.00, presenta disponibilidad de efectivo de \$2.43 y \$2.17, en los índices de liquidez corriente, inmediato y ácido, por consiguiente, estos valores monetarios fueron bajos comparados al 2021 por la excesiva compra de bienes para poder cumplir con las necesidades de los clientes.

<b>Indicadores</b>	<b>Rubro</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Financiamiento Propio	Patrimonio Neto [USD]	850,141.86	858,439.51
	Activo Total [USD]	1,332,344.39	1,121,835.23
	%	63.81	76.52
Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta [USD]	151,961.25	46,042.13
	Total, Activo Promedio [USD]	2,454,179.62	2,454,179.62
	%	6.19	1.88
Rendimiento Capital	Utilidad Neta [USD]	151,961.25	46,042.13
	Capital Promedio [USD]	854,290.69	854,290.69
	%	17.79	5.39
Rendimiento Patrimonio	Utilidad Neta [USD]	151,961.25	46,042.13
	Patrimonio Promedio [USD]	854,290.69	854,290.69
	%	17.79	5.39
Margen de Utilidad Bruta	Ventas [USD]	3,497,259.14	3,388,664.60
	Costo de ventas[USD]	3,321,029.28	3,342,622.47
	Ventas[USD]	3,497,259.14	3,388,664.60
	Dinero [USD]	5.04	1.36
Índice de Crecimiento del Capital	Ingreso Neto [USD]	3,497,259.14	3,388,664.60
	Dividendos Preferentes [USD]	3,275,403.71	3,249,993.49
	Dividendos Comunes [USD]	45,625.57	92,628.98
	Promedio del Capital [USD]	854,290.69	854,290.69
	%	7.98	7.88
Rendimiento del Capital Común de los Accionistas Comunes	Ingreso Neto [USD]	3,497,259.14	3,388,664.60
	Dividendos Preferentes [USD]	3,275,403.71	3,249,993.49
	Promedio del Capital [USD]	854,290.69	854,290.69
	%	7.93	7.77
Desglose de la Rotación de Activos	Ventas [USD]	3,497,259.14	3,388,664.60
	Promedio de Activos[USD]	1,170,940.11	1,084,892.82
	Dinero [USD]	2.99	3.12
ROA (Retorno sobre los Activos)	Utilidad Neta [USD]	151,961.25	46,042.13
	Activo Total [USD]	1,332,344.39	1,121,835.23
	%	11.41	4.10
ROE (Retorno sobre Capital)	Utilidad Neta [USD]	151,961.25	46,042.13
	Patrimonio [USD]	850,141.86	858,439.51
	%	17.87	5.36

Tabla 75.- Indicadores de Rentabilidad en el período 2020 y 2021

Fuente: Ejemplo: MIPYME

### **Financiamiento Propio**

El 70.17% promedio representa el financiamiento propio de la MIPYME, es decir, que se utiliza el efectivo o dinero del propietario para la compra de bienes para comercializar del producto en el período 2020 y 2021.

### **Rendimiento Activo Total**

El rendimiento del activo total en el año 2021 decreció al 1,88% con respecto al 2020 (6.19%), destacando que su principal rubro es la cuenta de inventarios de productos terminados y mercadería en almacén, en otras palabras, aprovecho el propietario el stock existente.

### **Rendimiento Capital**

Los rendimientos de capital en el año 2021 disminuyó a un 5,39% con respecto al 2019 (17.79%), destacando que en el período 2021 la utilidad bajo a un \$46.042,13, esto se debe al incremento de precios en los materiales de terminados de construcción de importación.

### **Rendimiento de Patrimonio**

Los rendimientos patrimonio en el año 2021 disminuyó comparado al 2020, lo cual significa que la utilidad del ejercicio bajo notablemente, esto que la crisis económica en el sector de la construcción bajo con respecto a la generación y culminación de obras civiles.

### **Margen de Utilidad Bruta**

Indica que por cada \$2 vendidos genera una utilidad bruta de \$1.36 en el año 2021; sin embargo, en el período 2020 el margen de utilidad es superior alcanzando un valor monetario de \$5.04, en ese período no se manifestaba en Nicaragua la crisis económica de iliquidez o falta de dinero.

### **Índice de crecimiento del capital**

El capital en el período 2021 bajo a un 7.88% con respecto al 7.98% del 2020, lo cual significa que este rubro monetario bajo sustancialmente, en la cuenta de Patrimonio de la MIPYME, en otras palabras, manejar correctamente la inversión monetaria en años próximos.

### **Rendimiento del capital común de los accionistas comunes**

En caso de que el propietario tenga socios o accionistas dentro de la MIPYME, en el período 2021 disminuyó este rendimiento del capital a un 7.77% comparado al 2020, lo cual significa la repartición de valores monetarios disminuyeron por la poca construcción de obra civil en el sector privado y público.

### **Desglose de la rotación de activos**

Indica que por cada \$4 invertidos en la cuenta de inventarios genera una utilidad de \$3.12 en el año 2021; sin embargo, en el período 2020 el margen de utilidad es inferior alcanzando un valor monetario de \$2.99, es decir las ventas de la Ferretería La Exitosa bajaron por la falta de disponibilidad de dinero de parte de los clientes.

### **ROA**

En el periodo 2021 presento un rendimiento inferior del 4.10% comparado al 11.41% del 2019, es decir la recuperación del efectivo en los inventarios decayó por lo que se puede predecir acumulación de dinero en el stock de la MIPYME.

### **ROE**

La MIPYME en el período 2021 muestra un porcentaje del 5.36% del retorno de efectivo al capital, esto es que cada \$100 invertidos se está creando \$4 nuevos, lo cual significa que el sector de la construcción empezó a disminuir en el sector público y privado.

Sin embargo, en el 2020 se creó \$17.85 nuevos por cada \$100 invertidos, es decir que ente período de actividades económicas la ejecución y terminados de obra civil fue exitosa del sector público y privado.

## **9.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

En el presente trabajo se realizó una ficha de observación con una cantidad pequeña de datos por lo que se emplea el método estadístico t- student para la comprobación de la hipótesis.

### **Formulación de la Hipótesis**

H0: El Control interno del ciclo de inventarios NO incide en la rentabilidad de los puntos de venta de la empresa MIPYME.

H1: El Control interno del ciclo de inventarios incide en la rentabilidad de los puntos de venta de la empresa MIPYME.

### **Nivel de Confianza**

El nivel de confianza para el presente trabajo es del 95%.



Matriz de Evaluación

No.	Pregunta	Respuestas		Ponderación	Calificación	Observaciones
		SI	No			
<b>Ambiente de control (Agencia Principal)</b>						
1	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventarios?		x	1	0	
2	¿Tiene la ferretería definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?	X		1	1	
3	¿Tiene un manual de funciones definido para sus trabajadores?		x	1	0	
4	¿Tiene la ferretería una persona específica para el control de los inventarios?		x	1	0	
5	¿Se han realizado evaluaciones de la empresa y de los empleados en base los balances?		x	1	0	
6	¿Cuenta la ferretería con políticas empresariales?		x	1	0	
7	¿Cuenta la ferretería con organigramas?		x	1	0	
8	¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?	X		1	1	
9	¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?		x	1	0	
10	¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?	X		1	1	
<b>Evaluación de riesgos</b>						
11	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?		x	1	0	
12	¿Analiza la cuenta inventarios en el balance de la empresa?		x	1	0	
13	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?		x	1	0	
14	¿Se realizan controles físicos de las facturas por concepto de ventas?	X		1	1	
15	¿Cuenta la ferretería con un registro de compras y venta?	X		1	1	
16	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?		x	1	0	
17	¿Posee un sistema de control de inventarios?		x	1	0	
18	¿Se analizan periódicamente los estados financieros?		x	1	0	
19	¿Tiene la ferretería definidas correctamente sus fortalezas y debilidades?		x	1	0	
20	¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?		x	1	0	
<b>Actividades de control</b>						
21	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se los suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera?		x	1	0	
22	¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?		x	1	0	
23	¿Se usan estrategias para vender los inventarios de poca rotación?	X		1	1	
24	¿Se han definido responsabilidades para reducir el riesgo en el manejo de los inventarios?		x	1	0	
25	¿Se realizan informes actualizados de los inventarios?		x	1	0	

26	¿Se realiza conciliación de los inventarios con los registros contables?	X		1	1	
27	¿Se han tomado medidas de seguridad para el control de los inventarios?	X		1	1	
28	¿Se definen procedimientos para registrar los faltantes en los inventarios?		x	1	0	
29	¿Al momento de ingresar mercadería se realiza un control, verificación y recuento de los inventarios?	X		1	1	
30	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?	X		1	1	
<b>Información y comunicación</b>						
31	¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?		x	1	0	
32	¿Se realizan estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?		x	1	0	
33	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?		x	1	0	
34	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventarios?	X		1	1	
35	¿Cuenta la ferretería con un sistema de información para los inventarios?		x	1	0	
36	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?		x	1	0	
37	¿Se usan medios de comunicación para promoción y publicidad de la ferretería?		x	1	0	
38	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar la situación de la ferretería?		x	1	0	
<b>Monitoreo</b>						
39	¿Se monitorea las actividades de control de inventarios?		x	1	0	
40	¿La información está disponible cuando se hace un control de inventarios?		x	1	0	
41	¿Existen políticas del control de inventarios?		x	1	0	
42	¿Existen conteos periódicos de los inventarios?		x	1	0	

Tabla 76.- Matriz de Evaluación

Total Ponderaciones			42
Total Calificaciones			11
Nivel de Confianza	CT/PT*100	11/42*100%	26,19%
Nivel de Riesgo	100%-NC	100%-26,19%	73,81%

Tabla 77.- Nivel de Confianza y Riesgo

### Elección de la prueba estadística

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu_0)}{s / \sqrt{n}}$$

$\bar{x}$ : media = 1

$\mu_0$ : valor a analizar = 0

$s$  : desviacion estandar = 0,7381

$n$  : tamaño de la muestra = 42

$$t = \frac{(1 - 0)}{0,7381 / \sqrt{42}}$$

$$t = \frac{(1 - 0)}{0,7381 / 6.4807}$$

$$t = \frac{1}{0,1138}$$

$$t = 8,78$$

**Nivel de Confianza (Investigación)= 95%**

**Error= 0.05**

**Grados de libertad= n-1 = 42-1=41**

**Valor t-student tabulado = 1,684**

## **Conclusión**

Al ser el valor del método *t-student* calculado de  $>$  que el tabulado 1.684, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ , es decir, El Control interno del ciclo de inventarios incide en la rentabilidad de los puntos de venta de la empresa MIPYME.

## **9.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las principales limitaciones del estudio son:

- ♦ Al momento de realizar el checklist de los componentes del modelo COSO, la información puede ser no 100% confiable, debido a que las personas que respondieron no conoce la situación real de la empresa en el tema de los inventarios.
- ♦ La información contable no fue facilitada con el tiempo y de la forma requerida por la investigadora, el encargado de llevar esta información se mostró bastante desconfiado y dio varias largas y trabas para entregar los estados financieros.
- ♦ El tiempo para la ejecución de la investigación fue corta, sin embargo, se pudo conocer la realidad de cada uno de los puntos de venta en el tema de los inventarios.

## **9.4. PROPUESTA**

### **9.4.1. Tema**

Diseño de un manual de procedimientos para el control de los inventarios de la MIPYMES.

### **9.4.2 Introducción**

La finalidad del manual de procedimientos para el control de inventarios es la de definir políticas, procedimientos y criterios de acción para que todas las sucursales de la “MIPYMES”, puedan registrar de forma efectiva y oportuna la rotación de las existencias que tiene la empresa, reduciendo el riesgo de pérdida o deterioro de las mercancías, así como también garantizar que se reduzcan los costos por mantenimiento del inventario y se incrementen las ventas y por ende la rentabilidad.

### **9.4.3. Objetivo General**

Diseñar un instrumento administrativo que ayude a que los procesos de registro y control de inventarios sean más eficientes en los puntos de venta de la ferretería “La Exitosa”.

### **9.4.4 Objetivos Específicos**

- ◆ Diagnosticar la situación actual de la empresa, “MIPYME”, para identificar sus factores claves de éxito.
- ◆ Analizar cada una de los departamentos y áreas operativas y administrativas de la empresa, para determinar falencias existentes.
- ◆ Recopilar la información necesaria y relacionada con el problema, para establecer los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- ◆ Realizar un análisis exhaustivo de la información recopilada, para encontrar una posible ruta de solución
- ◆ Diseñar el modelo de sistema de control interno, para así realizar los cambios necesarios y mejorar la situación de la empresa
- ◆ Dar seguimiento al sistema de control interno diseñado en la empresa para poder comprobar la eficacia del mismo.

- ◆ Socializar sistema de control interno con todos los miembros de la empresa “MIPYMES”, para que todos conozcan los cambios que se deben realizar para mejorar la situación de la empresa.

#### **9.4.5. Justificación**

Desde el punto de vista empresarial la presente propuesta ofrece a la administración de la empresa una herramienta útil que le permite realizar controles a cada una de las áreas operativas y administrativas de la misma, y de esta manera tomar decisiones que beneficien la situación actual y convierta a la empresa en una organización más rentable y productiva, capaz de competir en el mercado.

En el ámbito académico se constituirá como una fuente de información para futuras investigaciones que al igual que el presente trabajo busquen una herramienta que les permita controlar de mejor manera sus organizaciones, tomar mejores decisiones por parte de la gerencia y ayuden a las empresas a ser más rentables, competitivas y productivas.

En el ámbito personal y académico la presente investigación se justifica ya que permitió consolidar los conocimientos previamente obtenidos durante la carrera universitaria, así como también dio paso a la búsqueda de nueva información que brinda la oportunidad del crecimiento intelectual.

Por último, en el ámbito social al ser una herramienta que mejora la situación de una empresa permitirá ofrecer mayores fuentes de empleo y genera recursos económicos para el país.

FASE	ACTIVIDADES	RECURSO	TIEMPO	RESPONSABLE
Diagnosticar la situación actual de la empresa, “MIPYMES”, para identificar sus factores claves de éxito.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis externo de factores económicos, políticos, culturales y tecnológicos, para determinar oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa en entorno.</li> <li>2. Análisis interno de la empresa para determinar fortalezas y debilidades.</li> <li>3. Análisis financiero de la situación de la empresa.</li> </ol>	Humano Tecnológico	15 días	INVESTIGADOR
Analizar cada una de los departamentos y áreas operativas y administrativas de la empresa, para determinar falencias existentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificar que las áreas que actualmente tiene la empresa.</li> <li>5. Determinar los responsables de cada una de las áreas y el número de miembros que conforman cada una de ellas.</li> <li>6. Enumerar las actividades que desempeña cada una de las áreas.</li> <li>7. Determinar posibles falencias que se han cometido a través del tiempo.</li> </ol>	Humano Tecnológico	15 días	
Recopilar la información necesaria y relacionada con el problema, para establecer los puntos fuertes y débiles de la empresa MIPYME.	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Solicitar informes detallados de la gestión de cada uno de los responsables de cada área y sus miembros.</li> <li>9. Solicitar estados financieros de períodos anteriores al responsable de la contabilidad.</li> <li>10. Realizar matrices de diagnóstico y control para cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>11. Realizar una encuesta del grado de satisfacción de los clientes internos (empleados), para conocer si están a gusto en la empresa.</li> <li>12. Entrevistar a la gerencia, para determinar si se han empleado herramientas u otro mecanismo de control en la empresa</li> </ol>	Humano Tecnológico	15 días	

Tabla 78.- Modelo Operativo

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Realizar un análisis exhaustivo de la información recopilada, para encontrar una posible ruta de solución	13. Crear una comitiva que se encargara del análisis de toda la información recopilada. 14. Identificar las falencias que se han venido cometiendo en la empresa. 15. Contratar asesoría externa que guíe y sea apoyo para que la gerencia mejore la toma de decisiones.	Humano Tecnológico Financiero	15 días	INVESTIGADOR
Diseñar el modelo de sistema de control interno, para así realizar los cambios necesarios y mejorar la situación de la empresa MIPYME.	16. Seleccionar a los miembros administrativos que se encargaran del diseño del sistema de control interno. 17. Analizar el control interno de acuerdo al COSO. 18. Elegir el modelo que más se ajuste a las necesidades actuales de la empresa.	Humano Tecnológico	15 días	
Dar seguimiento al sistema de control interno diseñado en la empresa para poder comprobar la eficacia del mismo.	19. Predefinir las funciones del personal en base al organigrama estructural.	Humano Tecnológico		
Socializar sistema de control interno con todos los miembros de la empresa "MIPYME", para que todos conozcan los cambios que se deben realizar para mejora la situación de la empresa.	20. Seleccionar una fecha que no provoque retrasos en las actividades de la empresa. 21. Realizar material de apoyo para los expositores. 22. Reunir a todos los miembros de la empresa. 23. Socializar el nuevo manual de control interno. 24. Facilitar a cada uno de los miembros de la empresa una copia del manual, para que estén informados y tengan una herramienta que les permita mejorar su desempeño.	Humano Tecnológico Financiero	1 días	

Tabla 78.- Modelo Operativo



#### **9.4.6. HALLAZGOS**

- 1) Actualmente la empresa no se evalúa el control interno, razón por la cual existe la tendencia a presentar fallas o falencias en todos sus departamentos o áreas, ya que no se detectan a tiempo los errores que se han cometido y que a su vez han sido los causantes de que la situación de la empresa no sea óptima o que se reduzca la rentabilidad de la misma.
- 2) Se pudo observar que entre los años 2020 y 2021 existió una mejora en la rentabilidad de la empresa MIPYME, sin embargo, no fue el esperado ya que las proyecciones de la dirección estimaban un porcentaje mayor, esto pudo ser ocasionado por la situación económica del país que han afectado a todos los sectores productivos.
- 3) Cabe señalar que la rentabilidad puede considerarse como el beneficio o utilidad que obtuvo la MIPYME en un periodo de tiempo, para lo cual es necesario que se pongan en marcha actividades de control que reduzcan el desperdicio de recursos, es decir, lograr optimizar tiempo y dinero, para que de esta manera la empresa genera mayores márgenes de rentabilidad y pueda enfrentarse a cualquier escenario económico que se le presente.
- 4) La empresa MIPYME demanda de un sistema de control que le permita optimizar los recursos y mejorar todas las actividades que se realicen, para que de esta manera mejore su situación y pueda conseguir mejores utilidades.

#### **9.4.7. INFORME**

- 1) Es recomendable que en la empresa MIPYME se evalúe el control interno para así de esta manera poder determinar si las actividades y procesos se están ejecutando de una manera adecuada y en caso de ser necesario cambiarlos o mejorarlos según sea el caso.
- 2) Se recomienda que se analicen los estados financieros de manera periódica o constante, para poder conocer la rentabilidad que está obteniendo la empresa luego de aplicar actividades de control interno.

## **X. CONCLUSIONES**

En esta investigación documental se logra identificar las generalidades y conceptos esenciales de la auditoría administrativa para la comprensión del alcance, objetivo, propósito e importancia de la misma, así a la vez la metodología paso a paso para la elaboración de una auditoría administrativa en una organización en el sector empresarial en desarrollo MIPYME.

La Auditoría Administrativa es considerada una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización y detectar oportunidades de mejora.

El papel del auditor, sus conocimientos, experiencias y habilidades son fundamentales para lograr el éxito esperado en el desarrollo de buena auditoría.

El marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimientos y de oportunidades de valor para las empresas MIPYME en Nicaragua.

Los indicadores aportan criterios fundamentales para que las mediciones permitan hacer comparaciones, elaborar juicios y predecir cambios en las organizaciones MIPYME.

La calidad de una auditoría administrativa depende de gran medida de las normas que le sirven de marco de referencia por lo que asociarlas a normas internacionales de calidad sustentadas y aceptadas por principios de aprobada eficacia, es una garantía de que sus resultados son productos de un compromiso de calidad por parte de todos los niveles jerárquicos de una organización.

## **XI. RECOMENDACIONES**

Dar seguimiento a las líneas de investigación existentes, que fortalezcan el presente estudio, aplicándolo a otra escala, que permita un enfoque global de la realidad de las MIPES agroalimentarias, como un potencial de crecimiento.

Fortalecer los convenios de colaboración entre instituciones y empresarios, que contribuyan al fortalecimiento de las MIPYMES a través de la interacción teórica-práctica y programas de formación en función de sus necesidades como: herramientas administrativas, motivación empresarial, formación de líderes con visión que tomen riesgos y que sean emprendedores, necesidades de implementar la innovación, herramientas de cómo lograr una empresa competitiva en base al cumplimiento de normas y procedimientos que den un mayor valor a sus productos, entre otros.

Formar profesionales no sólo en teorías, sino capaces de crear e interactuar, comprendiendo la realidad y desafíos de las MIPYMES para que aporten a su transformación.

Crear conciencia sobre la necesidad de formalizar sus negocios, y contar con profesionales en el ramo que les brinden seguridad, asesorías a sus negocios como, contable, financiero, legales administrativos, etc., de acuerdo a las regulaciones, normativas y estandarizaciones en las importaciones y exportaciones de sus productos garantizando la que les permite abrirse a nuevos mercados y ser más competitivos.

## XII. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional, Ley 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de:
- [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument)
- Billy E. Gotees (1949). *Management Planning y Control*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Brink V. Witt H (1988). *Auditoria Interna Moderna*, Ediciones contables y administrativas, México.
- Bernal, T. C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Cesar González Alcántara (1974). *La contraloría y sus funciones*, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Cook, J. W. (1987). *Auditoria*. Chile: Gabriel González Loyola.
- CEPAL. (1988). *El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema industrial: el caso de Italia*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Diccionario Real Academia Española. Significado de Riesgo. Recuperado de: <https://dle.rae.es/riesgo?m=form>
- *El Ilustrados*. (23 de Enero de 2008). Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de El Ilustrados: <http://www.ilustrados.com>
- Franklin f., E. B. (2007). *Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Fernández Arena, J. A. (1990). *La Auditoria Administrativa*. México: Diana.
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Gilberto Gonzales Sánchez, 2012. *Manual de Funciones*. Recuperado de: <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación científica: Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de graduación*. Ambato: Gráficas Corona.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2001). *Metodología de la Investigación, segunda edición*. México, D. F.: McGraw - Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- IFAC. (2006). *Normas Internacionales de Auditoría*. México.
- Miguel Duhalt Krauss. (1976). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México: UNAM <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1614/5.pdf>
- María Eugenia Vivanco Vergara (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Matias Riquelme, 2007 Administración de riesgos (definición, pasos y objetivos). Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/administracion-deriesgos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20se%20entiende%20por%20riesgo,capacidad%20de%20identificar%20y%20aprovechar>.
- María Eugenia VivancoVergara (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Miguel Duhalt Krauss. (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México: UNAM <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1614/5.pdf>
- Pérez Blanco, M., & Blanco Hernández, M. (2012). Auditoría administrativa. Monografía. En M. Pérez Blanco, & M. Blanco Hernández, *Auditoría administrativa. Monografía* (pág. 1). Managua: UNAN-Managua.
- P. Leonard, W. (1983). Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. México: Diana.
- Peres, W., & Stumpo, G. (2002). La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe. En W. Peres, & G. Stumpo, *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe* (págs. 9-34). México: CEPAL/Siglo Veintiuno Editores.

- Rodríguez Valencia, J. (1990). Sinopsis de Auditoria Administrativa, sexta edición. México: trillas.
- Ricoy, L. C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Santa María, R.S, Brasil. vol. 31, núm. 01*, pág. 11-22. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117117257002>.
- Schmitz, H. (1993). Small firms and flexible specialization in developing countries. En B. Späth, *Small firms and development in Latin America* (págs. 119-149). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Späth, B. (1993). Small firms in Latin America: Prespects for economic and socially viable development? En B. Späth, *Small firms and development in Latin America* (págs. 1-38). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- *Universidad Abierta*. (10 de Septiembre de 2009). Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de Universidad Abierta: <http://universidadabierta.edu>
- Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs. *Desarrollo Económico*, 38 (Número Especial), 177-198.
- Yoguel, G. (2005). Las PyMEs y su importancia para la competitividad estratégica. Los nuevos desafíos del nuevo escenario de cambio tecnológico. En M. Casalet, M. Cimoli, & G. Yoguel, *Redes, jerarquías y dinámicas productivas* (págs. 93-116). Buenos Aires: FLACSO/OIT/Miño y Dávila.

### XIII. ANEXOS

#### CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INVENTARIOS

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Agencia: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Fecha de inspección: \_\_\_\_\_

Investigador: \_\_\_\_\_

#### COMPONENTES MODELO COSO

##### a. AMBIENTE DE CONTROL

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
1	¿Existe en la empresa un modelo de control de inventarios?			
2	¿Tiene la ferretería definida una lista de precios de todos sus productos para todas sus sucursales?			
3	¿Tiene un manual de funciones definido para sus trabajadores?			
4	¿Tiene la ferretería una persona específica para el control de los inventarios?			
5	¿Se han realizado evaluaciones de la empresa y de los empleados en base los balance?			
6	¿Cuenta la MIPYME con políticas empresariales?			
7	¿Cuánta la MIPYME con organigrama?			
8	¿Se aplican estrategias de innovación de los servicios y productos?			
9	¿Cuenta con un sistema de control interno de inventarios?			
10	¿Se dan incentivos por cumplimiento a los trabajadores?			
	<b>TOTAL</b>			

## b. EVALUACIÓN DE RIESGOS

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Tiene la empresa planteadas estrategias y objetivos con el mantenimiento de los inventarios?			
2	¿Analiza l cuenta inventario en el balance de la empresa?			
3	¿Las cantidades existentes en el inventario son las adecuadas?			
4	¿Se realizan controles físicos delas facturas por concepto de ventas?			
5	¿Cuenta la ferretería con un registro de compras y venas?			
6	¿Se diseñan estrategias de control interno de inventarios?			
7	¿Posee un sistema de control de inventarios?			
8	¿Se analizan periódicamente los estados financieros?			
9	¿Tiene la ferretería definidas correctamente sus fortalezas y debilidades?			
10	¿Se aplica algún mecanismo en la administración de los inventarios?			
	<b>TOTAL</b>			

## c. ACTIVIDADES DE CONTROL

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se controla el inventario con una secuencia de documentos y se lo suma a diario para tener un control más eficiente de la información financiera?			
2	¿Los inventarios tienen un registro de valor propio?			
3	¿Se usan estrategias para vender los inventarios de poca rotación?			
4	¿Se han definido responsabilidades para reducir el riesgo en el manejo de los inventarios?			
5	¿Se realizan informes actualizados de los inventarios?			
6	¿Se realizan conciliación de los inventarios con los registros contables?			
7	¿Se han tomado medidas de seguridad para el control de los inventarios?			
8	¿Se definen procedimientos para registrar los faltantes en los inventarios?			
9	¿Al momento de ingresar mercadería se realiza un control, verificación y recuento de los inventarios?			
10	¿Se tienen organizado el inventario de manera que facilite su conteo?			
	<b>TOTAL</b>			

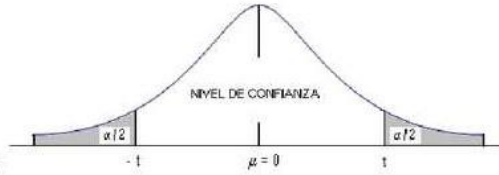


#### d. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea a los clientes, es decir, luego de la compra se mantiene contacto con ellos?			
2	¿Se realiza estudios de mercado para conocer las necesidades del mercado?			
3	¿Se realizan controles de la rotación de los inventarios?			
4	¿Considera importante que se aplique un sistema de control de inventario?			
5	¿Cuenta la ferretería con un sistema de información para los inventarios?			
6	¿Tiene información disponible a todo momento sobre los inventarios?			
7	¿Se usan medios de comunicación para promoción y publicidad de la MIPYME?			
8	¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la situación de la MIPYME?			
	<b>TOTAL</b>			

#### e. MONITOREO

No.	Pregunta	Respuestas		Observación
		Si	No	
1	¿Se monitorea las actividades de control de inventarios?			
2	¿La información está disponible cuando se hace un control de inventarios?			
3	¿Existen políticas del control de inventarios?			
4	¿Existen conteos periódicos de los inventarios?			
	<b>TOTAL</b>			



**TABLA DE DISTRIBUCIÓN t – STUDENT**

<b>g.l.</b>	<b><math>\alpha/2=.4</math> <math>\alpha=.8</math></b>	<b>.25 .5</b>	<b>.1 .2</b>	<b>.05 .1</b>	<b>.025 .05</b>	<b>.01 .02</b>	<b>.005 .01</b>	<b>.0025 .005</b>	<b>.001 .002</b>	<b>.0005 .001</b>
1	.325	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	127.32	318.31	636.62
2	.289	.816	1.886	2.920	4.303	6.935	9.925	14.089	22.327	31.598
3	.277	.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.214	12.924
4	.271	.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	.267	.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	.265	.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	.265	.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
8	.262	.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	.261	.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	.260	.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	.260	.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	.259	.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	.259	.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	.258	.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	.258	.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	.258	.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	.257	.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	.257	.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	.257	.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	.257	.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	.257	.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	.256	.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	.256	.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.767
24	.256	.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	.256	.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	.256	.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.067	3.435	4.707
27	.256	.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	.256	.683	3.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	.256	.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	.256	.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	.255	.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
60	.254	.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
120	.254	.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
&	.253	.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	2.807	3.090	3.291

**f.- TABLA DE DISTRIBUCIÓN t-ESTUDENT**