



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**TITULO.**

**La Auditoría Administrativa como estrategia de supervivencia de las Pymes.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestría en Auditoría Financiera**

Presenta:

**Cecilia Gloria Sarmiento Rodríguez**

Tutor: M. A. Juan José Baños Martínez

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Ciudad Universitaria, Cd. Mx. enero de 2017.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

*A mi madre,*  
Por su apoyo y paciencia.

*A mis hijos Gael y Emiliano*  
Que son mi inspiración.

A mi tutor,  
Por su paciencia.

# Índice

<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	3
1.1 Problemática .....	6
1.2 Preguntas de investigación .....	8
1.3 Objetivo general .....	9
1.4 Objetivos específicos .....	9
1.5 Hipótesis .....	9
<b>Capítulo 2. Definición y clasificación de empresas</b> .....	11
2.1 Clasificación de las empresas .....	11
2.2 Características de las Pymes .....	12
2.3 Panorama general las empresas Pymes .....	14
2.4 Programas de financiamiento en México para las Pymes .....	23
2.5 Ciclos de vida organizacional .....	27
2.5.1 Ciclo de vida organizacional según Greiner .....	32
2.5.2 Otros modelos .....	34
<b>Capítulo 3. Globalización económica, entorno económico de las Pymes</b> .....	41
3.1 Definición de globalización económica .....	41
3.2 Etapas de la globalización .....	42
3.3 Integración de los mercados internacionales .....	44
3.4 Competencia internacional .....	46
3.5 Importancia de empresas trasnacionales en la economía.....	48
3.6 Corporaciones multinacionales .....	48
3.7 La Pyme en la globalización. Importancia y supervivencia .....	50
<b>Capítulo 4. Auditoría administrativa</b> .....	52
4.1 Definición de auditoría .....	52
4.2 Elementos de la auditoría .....	54
4.3 Clasificación de la auditoría .....	55
4.4 Concepto de auditoría administrativa.....	55
4.5 Metodología de la auditoría administrativa .....	57
4.6 Definición de estrategia .....	77
4.7 Modelos de estrategias .....	78
4.6 Definición y antecedentes del control interno .....	79

<b>Capítulo 5. Estrategías de supervivencia para Pymes a través de la auditoría administrativa</b> .....	99
5.1 Modelo estratégico propuesto para una Pyme .....	101
<b>Capítulo 6. Metodología utilizada en la propuesta de auditoría administrativa como estrategia de supervivencia en las Pymes</b> .....	103
6.1 Características de la investigación .....	103
6.2 Preguntas e hipótesis de investigación .....	103
6.3 Diseño utilizado .....	104
6.4 Especificación de las variables .....	104
6.5 Población .....	105
6.6 Cuestionario aplicado .....	105
6.7 Nivel de significancia .....	105
6.8 Determinación de chi cuadrado y el valor de prueba .....	106
6.9 Prueba de chi cuadrado .....	109
6.10 Uso de la distribución de chi cuadrado para realizar inferencias acerca de la varianza de la población .....	110
6.11 Validación de hipótesis usando chi cuadrado .....	110
6.12 Gráficas correspondientes al cuestionario aplicado .....	111
<b>Conclusiones</b> .....	118
<b>Anexo. cuestionario</b> .....	122
<b>Referencias</b> .....	125

# Capítulo 1. Introducción

Dentro de los factores que determinan el éxito de una empresa son las estrategias competitivas ya que todas las estrategias van encaminadas al proceso de internacionalización y al haber una debida consolidación, estos dos aspectos la empresa es como puede lograr el éxito. Sin embargo, además de estos dos aspectos importantes un tercero sería la supervisión de que las estrategias se estén llevando a cabo según se establecieron en un inicio, ya que de no ser así se tendrían que hacer adaptaciones según las circunstancias que se presenten o se sancione a quien no las está cumpliendo. Y es ahí donde se puede notar una falta de supervisión en las estrategias de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), ya que si vemos el caso de las grandes empresas en donde aún la mayoría de las empresas no cuenta con un departamento de auditoria, es de esperarse que en estas empresas este escenario sea más frecuente.

En años recientes la creación de nuevas empresas se presenta como una solución al elevado índice de desempleo ya que de acuerdo con datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el censo económico 2014, señala que en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 78% del empleo en el país. Por la relevancia que tienen estas organizaciones que se conforman desde micro, pequeñas o medianas empresas, necesitan de diversas oportunidades para convertirse en grandes empresas y es necesario implementar una serie de acciones para mejorar sus operaciones cotidianas, así como para apoyar a los directivos de manera directa en su toma de decisiones.

El Gobierno Federal realiza acciones para disminuir el cierre de estas empresas, lo anterior a través de financiamiento por parte de la banca comercial la cual ha tenido influencia para la adquisición de créditos bancarios con tasas de interés flexibles. Pero aun así la falta de visión, la desorganización y falta de claridad en sus objetivos hace que la vida de estas empresas no sea larga.

<b>Empresas</b>	<b>N° de empresas</b>	<b>% del total de empresas</b>	<b>% de generación de empleos</b>	<b>% de aportación del PIB</b>
Micro	4,887,070.00	94.8	45.6	15.5
Pequeñas	214,956.00	4.18	23.8	14.5
Medianas	42,415.00	0.82	9.1	22
PYME	5,144,441.00	99.80	78.50	52.00
Grandes	9,615.00	0.2	21.5	48
<b>Total</b>	<b>5,154,056.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Saavedra, M.L. & Tapia, B. (2012). *El Entorno Sociocultural y la competitividad de la PYME en México*, 44, 4-24. ISSN: 0716-1921.

Para México, las Pymes son una pieza importante en el crecimiento económico, sin embargo, ¿cómo pueden estas empresas aumentar su ciclo de vida? Dada la importancia de este sector empresarial es importante abordar estos temas ya que sector empresarial que representan, se plantean a diario diversas preguntas comenzando con, cómo iniciar este un proceso de mejora dentro de las empresas y qué beneficios pueden obtener de la implementación de estas actividades, así como que riesgos se pueden presentar y como poder librarlos para no verse afectados.

El escenario que se presenta actualmente para la pequeña empresa es poco alentador en parte por la ausencia de consultoras que les brinden asesorías adecuadas que les permita aplicar estrategias que les permitan sobrevivir, además de que deben tener en cuenta los factores geográficos con los que cuenta para poder realizar las adaptaciones que requiere tanto en el aspecto económico como en el acondicionamiento de acuerdo a los puntos críticos que se le puedan presentar.

Actualmente los mercados muestran diversas variantes lo que lleva a que los costos aumenten ya que tienen que invertir en diversas áreas como compras, personal, marketing entre otras, con lo cual podrán aumentar el valor de la empresa para así lograr una ventaja con sus competidores.

En México recientemente se ha observado que las grandes empresas buscan a expertos que los ayuden a contar con mejores estrategias de mercado, hasta hace treinta años se ha visto que los mercados se han abierto permitiendo que los empresarios internacionales puedan invertir y formar alianzas de producción. La meta de las empresas es obtener una mayor ventaja competitiva que permita superar a su competencia. Es ahí donde las consultoras juegan un papel importante ya que pueden asesorar en diferentes temas como en conocimientos

específicos de tecnología, capacidad de dirección, gestión empresarial distribución de bienes legales, capacidad organizativa y directiva, distribución de bienes y servicios, comercialización, creación de nuevas tecnologías, así como la generación de nuevos generadores de ingresos. Gracias a los conocimientos con los que cuentan las consultoras pueden dar la mejor solución que necesite la empresa ya que gracias a la experiencia con la que cuentan pueden hacer aportaciones que la ayuden a prevenir riesgos con una toma de decisiones adecuada.

Caso contrario para las Pymes, debido a que no buscan asesoría de especialistas y si los buscan implica un gasto que no todas pueden hacer. Las grandes consultoras no han visto la forma de acercarse a las Pymes debido a que no representan para ellos una ganancia.

Las empresas se ven cada día en la necesidad de contar con los conocimientos adecuados e innovadores y que si en dado caso necesitaran realizar una reestructura de la organización, así como de funciones van a contar con las personas adecuadas que planteen dichos cambios. El que no se cuente con esta visión de innovación puede hacer que la empresa no sea competitiva y pierda mercado, por ello es importante tener claro hacia donde se quiere llegar, así como de las ventajas con las que se va a ver beneficiado por la aplicación de innovación tecnológica en diversas áreas.

Debe prevalecer una vision de competitividad y mejora continua la que lleve a estas organizaciones a estar informadas de las estrategias que pueden implementar para tener un mejor control administrativo. Debido a la falta de información es que van cayendo en un área de confort en donde con que les alcance para lo indispensable siguen operando sin tomar en cuenta otros aspectos.

Dentro del mundo invadido por la tecnología en la que estamos viviendo nos enfrentamos ante diferentes retos ya que debemos estar innovando los productos con los que contamos como organización, así como con los conocimientos suficientes que hagan que un negocio sea rentable, es por ello que si no sabemos cómo debemos manejar las herramientas que nos pueden ayudar a crecer nuestro negocio le pedimos asesoría a las consultoras las cuales ya cuentan con la experiencia que nos guie en el camino correcto para mejorar las operaciones o estrategias que debemos de seguir.

Es por ello que foros como el de Emprendedores ayuda a que estos negocios tanto tengan un intercambio de ideas como que se actualicen en cuanto a estrategias y puedan lograr un crecimiento.





## 1.1 Problemática

En la actualidad es común escuchar que se busca incentivar a los pequeños empresarios tal es el caso de “Pepe y Toño” en donde a través de financiamiento y ferias de emprendedores se busca la generación de empleos que apoyen al espíritu emprendedor de varios mexicanos. Lo anterior se debe a que las pequeñas y medianas empresas son las generadoras de cerca 78.5% de los empleos formales en México con lo cual son la primera fuente que da trabajo a la población económicamente activa. Se presentan como una solución al alto índice de desempleo que existe actualmente ya sea en jóvenes como en adultos que desean invertir sus ahorros.

Pero son varios los problemas que se les presentan a estas empresas para que logren tener una larga vida productiva ya que una inadecuada administración hace que se encuentren ante diferentes problemas y no puedan resolverlas entre ellos se presentan falta de financiamiento aunque actualmente el gobierno federal les proporcione facilidades para dichos financiamientos, los recursos son limitados, además de que no se cuenta con la capacidad adecuada de los recursos humanos, debido a los bajos sueldos que se pagan, no se encuentran a la vanguardia en cuantos a tecnología, no se manejan las alianzas con clientes y proveedores normalmente quieren ser los únicos en proporcionar el servicio y no se organizan en brindar un servicio completo a los clientes a través de varias Pymes. Además si tenemos en cuenta que las Pymes son empresas con demasiadas carencias, en estos días en que el mercado se encuentra muy abierto, y la competencia cada día es más complicada, es necesario prepararse para estos cambios constantes en el mercado, en donde cada una de estas empresas.

Entre las problemáticas que se presentan en una Pyme se encuentran las siguientes:

a) Problemas de planeación.

Normalmente la creación de una Pyme es debido a una apertura de un negocio familiar en momentos de crisis al quedarse sin una fuente de empleo se vieron en la necesidad de apertura un negocio. Debido a que es por circunstancias no previstas gran mayoría de las empresas carece de una adecuada planeación lo que conlleva a deficiencias en las estrategias, nulos planes alternativos, objetivos y expectativas que no se encuentran acorde con la realidad, falta de un plan de negocios. Los empresarios son empresarios empíricos y ven como un gasto innecesario gastar en planeación.

b) Problemas financieros.

Es decir, falta de conocimiento para interpretar los estados financieros, buscar fuentes de financiamiento en instituciones bancarias con bajos intereses y no reinvertir las ganancias de la empresa ya que es utilizado como fuente de financiamiento familiar.

c) Problemas en la operación y producción.

Existen varios factores internos que deben ser considerados para poder competir con los mercados internacionales al carecer de una organización, retraso tecnológico, obsolescencia industrial, falta de acuerdos o sociedades, problemas de suministro de materias primas y materiales, elevados costos de operación, carencias de sistemas de información, deficiencias en procesos internos, mala gestión de los recursos lo que lleva a problemas de desaprovechamiento, mala gestión del tiempo, falta de capacitación.

d) Carencia en la visión de la empresa.

Ya que al no desarrollarse una visión no se dispone de un plan de negocios adecuado ya que no se tienen identificadas las oportunidades de mercado, la carencia de capacitación en el personal de ventas hace que su mercado se vea reducido, ignorando al cliente, al mercado y a la competencia debido al desconocimiento de las ventajas competitivas con las que cuenta.

e) La cultura.

Para ser más específico a la cultura empresarial que se refiere al conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de la organización. Estas generan reglas de conducta a través de normas que guían la conducta de los individuos y grupos de la organización y de esa manera se diferencian a las entidades. La cultura actúa como un sistema de control al haber una cultura sólida sobre la mayoría del personal los que la comparten llamarán la atención sobre aquellos que la violen. La cultura refleja las normas, valores y costumbres que se practican en la organización y no las que le gustaría que siguieran a la Dirección.

f) Falta de gestión interna por parte de los dueños.

Lo que lleva a rodearse de personal incompetente y sin conocimientos necesarios para su desempeño en la organización, malas inversiones al adquirir activos a elevados precios, deficientes sistemas para la toma de decisiones, así como para la toma de decisiones, al no contar con el personal adecuado provoca inconformidades y al presentarse un cambio estos se muestran renuentes ya que

se encuentran en un estado de confort, incumplimiento de obligaciones laborales, falta de liderazgo, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Además se enfrentan a retos cada vez más difíciles y una competencia muy desleal, que los lleva hasta el fracaso, carecen considerablemente de recursos financieros, de estructura de planeación de procesos bien definidos, con poca o escasa tecnología, el capital humano muy poco técnico o preparado para enfrentar estos retos de cambio, no analiza las necesidades de sus clientes, sus ventas no son monitoreadas, la comercialización que desarrollan es muy empírica, así también los procesos de producción no son controlados, producen por producir sin antes realizar una investigación de campo.

El empresario de una Pyme es una persona que controla, dirige, administra, compra, vende, produce, en otras palabras es un todólogo. Lo que no le permite ver más allá de lo que sucede dentro de su empresa y se le escapan demasiadas oportunidades para el desarrollo de su empresa, por eso es necesario que aprenda a delegar autoridad y responsabilidad, y sobre todo dar oportunidad a su capital humano de apoyar con las decisiones del rumbo de la empresa, motivándolo, considerando que el capital humano es muy creativo, es necesario aprovechar estas oportunidades para que generen nuevas ideas y puedan emprender mejores oportunidades en el mercado<sup>1</sup>.

El objetivo del presente trabajo es proponer que al momento de la creación de una Pyme se tenga en consideración los puntos que evalúa la auditoría administrativa para poder utilizarlos como estrategia de supervivencia ya que les permite evaluar y detectar su situación presente de forma total o parcial permitiéndole establecer estrategias de mejora y así poder subsanar las deficiencias detectadas para poder hacerles frente y poder obtener buenos resultados lo que la llevaría a tener una larga vida.

La importancia de la auditoría administrativa radica en que al aplicarla adecuadamente pueden tener un crecimiento competitivo al desarrollar sus áreas de oportunidad. Esto le permite prevenir, curar y diagnosticar las problemáticas con las que cuenta para así sobrevivir más tiempo en el mercado.

El objetivo es hacerlo del conocimiento a los empresarios para que utilicen la auditoría de administración y la implementen en sus negocios para buscar la competitividad de sus empresas y proporcionales un largo tiempo de vida.

## **1.2 Preguntas de investigación**

---

<sup>1</sup> Vroom, V. y Deci, E. (1999). Motivación y alta dirección. México, DF, México: Trillas.

¿La auditoría administrativa sirve como estrategia para supervivencia de las Pymes?

Para poder responder al objetivo general se tienen las siguientes preguntas.

¿Qué acciones se deben realizar una Pymes para implementar la auditoría administrativa?

¿Que estrategias pueden identificar las Pymes para aplicarla en sus áreas de oportunidad?

### **1.3 Objetivo general**

La presente investigación tiene como objetivo general.

Analizar las razones por las que las Pymes fracasan además de las estrategias que pueden utilizar a través de la auditoría administrativa para poder identificar sus áreas de oportunidad.

Una de las causas principales es la falta de ingresos <sup>2</sup> debido a que no les alcanza para liquidar sus deudas y gastos propios de la operación lo que les lleva a endeudarse si es que son candidatos a créditos y en el peor de los casos tienen que cerrar su empresa.

### **1.4 Objetivos específicos.**

De las preguntas de investigación que se señalan a continuación se muestran los siguientes objetivos específicos.

Describir cuales han sido las razones que pueden generar el cierre de las Pymes.

Cuáles son los procesos de adaptación por las que pasa.

Analizar la relación que existe entre la auditoría administrativa y las estrategias que puede identificar para poder consolidarse y lograr un ciclo de vida largo que le permita un crecimiento prolongado.

### **1.5 Hipótesis**

---

<sup>2</sup> Emprendedores buscan reducir el fracaso empresarial en México  
<https://www.pepeytono.com/publicacion?id=1476371695506>

En esta investigación se pone a consideración la metodología de la Auditoría Administrativa para que pueda servir de apoyo para mejorar las condiciones de la empresa y de los empleados, así como para el propio empresario, la intención es hacer competitivas a estas empresas y puedan enfrentar los retos del mercado con mayor oportunidad.

La hipótesis plantea la siguiente investigación.

“A través de la auditoría administrativa las Pymes en México podrían sobrevivir ya que al contar con un análisis actualizado de la problemática en la que se encuentra les permitiría contar con las estrategias necesarias para poder solucionarlas.”

# Capítulo 2. Definición y clasificación de empresas.

## 2.1 Clasificación de las empresas

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico<sup>3</sup> (OCDE) señala que una Pyme, es una entidad independiente, que no es subsidiaria de ninguna otra y que emplea a un número dado de trabajadores, el cual varía de un país a otro. Además menciona que el número promedio de empleados es de 250, aunque esté no es un criterio que se tome en cuenta para definirla.

Por ejemplo en Estados Unidos las Pymes cuentan con menos de 500 empleados y en otros países el número límite es de 200 empleados.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, han tenido gran importancia para la economía tanto por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, así como también por la manera de adaptarse a los cambios tecnológicos y la importante generación de empleos que producen. Representan un medio que sirve para impulsar el desarrollo.

Según Robinson y Littlejohn<sup>4</sup>, se puede entender por Pyme a toda organización de dimensión reducida que da lugar a un financiamiento y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes. Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, fuera de la racionalidad administrativa o del control de gestión, es decir los recursos se controlaran a través de mecanismos informales, como pueden ser la vigilancia de los recursos por familiares o amigos.

---

<sup>3</sup> OCDE.(2005). SME and Entrepreneurship. pp. 17

<sup>4</sup> Robinson, R. y Littlejohn, W. (1981). "Important contingencies in small firm planning", Journal of Small Business Management, 19 (3), pp. 45-48

## 2.2 Características de las Pymes

En la actualidad las Pymes se están volviendo cada vez más importantes ya que el 99% de los negocios actualmente son Pymes. Además de que son las empresas que generan la mayor cantidad de empleos según el INEGI generan el 80% de los empleos actuales y producen el 36% del Producto Interno Bruto (PIB).

México está atravesando por una época de crisis en donde muchas empresas se han visto afectadas por ello el gobierno ha decidido apoyar a estas empresas

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) a partir de 1985 estableció los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño y que actualmente. El 30 de abril de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- a. **Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- b. **Industria pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- c. **Industria mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía.

El INEGI hace la clasificación de las empresas según el personal contratado y se presenta de la siguiente manera:

Tamaño de empresa	Personal
Microempresa	Hasta 10 personas
Pequeña	De 11 a 50 personas
Mediana	De 51 a 250 personas
Grandes	De 251 a más personas

Fuente. Elaboración propia con datos del censo económico INEGI 2014.

En el Diario Oficial de la Federación se publicó el 30 de junio de 2009 como se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas conforme a los siguientes criterios:



<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto ventas anuales (m.d.p.)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: puntaje de la empresa = (número de trabajadores) X 10% + (monto de ventas anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría.<sup>5</sup>

En México, las Pymes han ayudado a descentralizar las grandes ciudades permitiendo a que los pobladores urbanicen pequeños poblados, para así lograr exportar en algunos casos sus productos, como por ejemplo el café con la calidad necesaria como para poder ser un producto de exportación, aceptado en varios mercados internacionales.

Las Pymes en México, de acuerdo a esta propuesta conceptual y bajo criterios cualitativos<sup>6</sup> (Suárez, 2001), sustentados en la teoría del crecimiento de la firma<sup>7</sup>, pueden ser clasificadas en forma distinta a los parámetros cuantitativos de nivel de ingreso (ventas), y tamaño (número de trabajadores). En la actualidad se ha generalizado la importancia de las Pymes dentro de la actividad económica del

<sup>5</sup> Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señalaba que uno de sus objetivos era fortalecer el mercado interno así como crear condiciones favorables para el desarrollo de las empresas micro, medianas y pequeñas que representaban el 52% del Producto Interno Bruto además de contribuir a la generación de más del 70% de los empleos formales. La estratificación se creó de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público considerando los puntos importantes que determinan sus contribuciones.

<sup>6</sup> Suarez, T. (2001). La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio. México, DF, México UAM.

<sup>7</sup> Penrose, E. (1995). The theory of the growth of the firm. Oxford, UK, Inglaterra: Oxford University Press.

país, pero deben ser consideradas empresas con características especiales ya que más bien son organizaciones pequeñas y familiares, con objetivos distintos a los de una gran empresa.

Los primeros datos que se tienen de una Pymes fueron durante la segunda guerra mundial ya que la mayor parte de las empresas de Europa fueron destruidas, una manera de cómo se recuperarían de manera rápida fue creando pequeñas y medianas empresas.

El potencial de la Unión Europea radica en el apoyo y fomento que se otorga a las Pymes, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

Las autoridades han ido diseñando diversos programas para impulsar el desarrollo de las Pymes. Estos programas van desde acceso a financiamiento, incubadoras de negocios, capacitación en mejores prácticas y procesos gerenciales, así como adopción de tecnologías de la información. Los resultados que se han obtenido no son buenos porque el 82.5% de las Pymes que arrancan y desaparecen antes de los 2 años porque no son rentables, como consecuencia impacta en los pequeños empresarios y la economía en conjunto.

### **2.3 Panorama general de las Pymes.**

El papel que juega una empresa dentro del país es el de aportar al desarrollo económico que consolidándose a nivel nacional con las otras empresas dan un nivel de confianza a dicho país para que este pueda atraer tanto capitales internacionales como la expansión de la empresa al extranjero. Desafortunadamente esta situación es un sueño para las Pymes que se generan en nuestro país ya que debido al contexto económico que se presenta actualmente resulta ser un obstáculo en su desarrollo, así aunque el gobierno otorgue apoyos para la creación y financiamiento el sector Privado es parte importante ya que juega un papel importante para el crecimiento de este sector, ya que ellos puede ser una herramienta para que estas empresas tengan crecimiento e internacionalización y su tiempo de vida sea más largo.

El gobierno ha ido implementado programas de apoyo a las Pymes sin embargo aún continúan presentando problemas para lograr el éxito<sup>8</sup>:

- a. Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.

---

<sup>8</sup> Reyes, A. (2007). Administración de Empresas. México, DF, México: Limusa

- b. Baja capacidad de asociación y administrativa.
- c. Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- d. Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- e. Baja penetración en mercados internacionales.
- f. Bajos niveles de productividad.

En 1967 se crea el Fondo de estudios y Proyectos (FONEP). Cuyo principal objetivo sería financiar la elaboración de estudios y proyectos de pre inversión.

En 1970 se crea el Fondo de Conjuntos, Parques y Ciudades Industriales (FIDEIN). Su objetivo promover la descentralización y ayudar a las firmas pequeñas en la construcción de sus instalaciones.

Para 1972 se crea el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN) con el fin de propiciar la creación de nuevas empresas a través de operaciones de capital de riesgo.

En 1978 se crea el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos con el fin de promover la vinculación de la pequeña industria con instituciones tecnológicas.

Es para 1989 cuando Nacional Financiera comienza a unir los fondos existentes dando prioridad a atender a las Pymes industriales es así como comienza a operar Promyp, que es un programa de créditos especializados otorgados a través de los intermediarios financieros inscritos en Nafin a empresas con problemas de acceso a financiamiento de instituciones bancarias, esto mediante la captación y reorganización de sus empresas.<sup>9</sup>

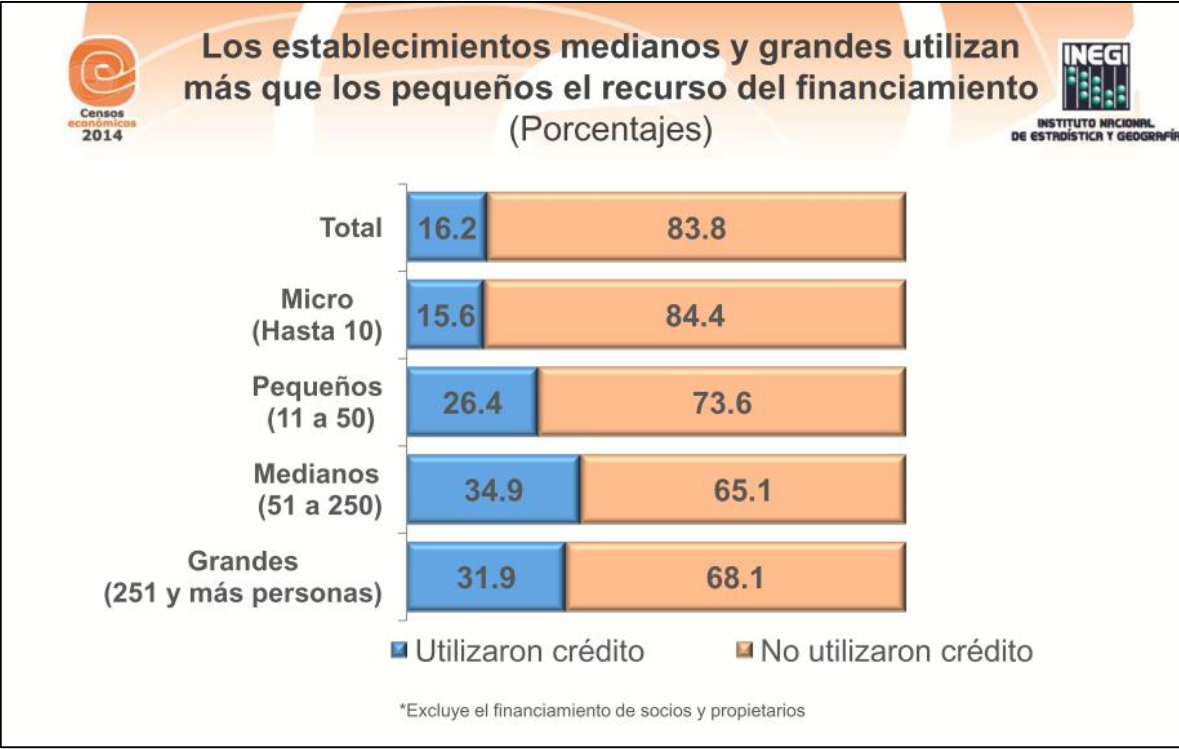
El acceso al financiamiento es uno de los problemas más comunes que enfrenta una Pyme para que pueda lograr la supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras que cuentan con tecnología e inversión. Lo que las lleva a recurrir a fuentes de financiamiento informales o a altas tasas de intereses, lo anterior según es según el Censo Económico 2014 donde el 84.4% de las micro empresas no utiliza fuentes formales de financiamiento, datos similares se muestran con las pequeñas empresas pues el 73.6% no lo utiliza y el 65.1% de las medianas empresas continua con la tendencia. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos.

---

<sup>9</sup> Basado en Nacional Financiera, *Programas de Apoyo Crediticio, Micro y Pequeña Empresa, Reglas de operación*, Junio 1992, México.

Las Pymes cuentan con mayor número de empleados dependiendo del sector, es la estratificación que tienen, además son las que tienen más posibilidades de innovar, de poner en práctica administración estratégica y buscar la manera de expandir el negocio, e incluso hacerlo crecer, tienen ventajas de que el capital que se pueda generar a diferencia de las microempresas, sea mayor y por tanto, más susceptible de financiamientos.

Además son las que tienen la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia.

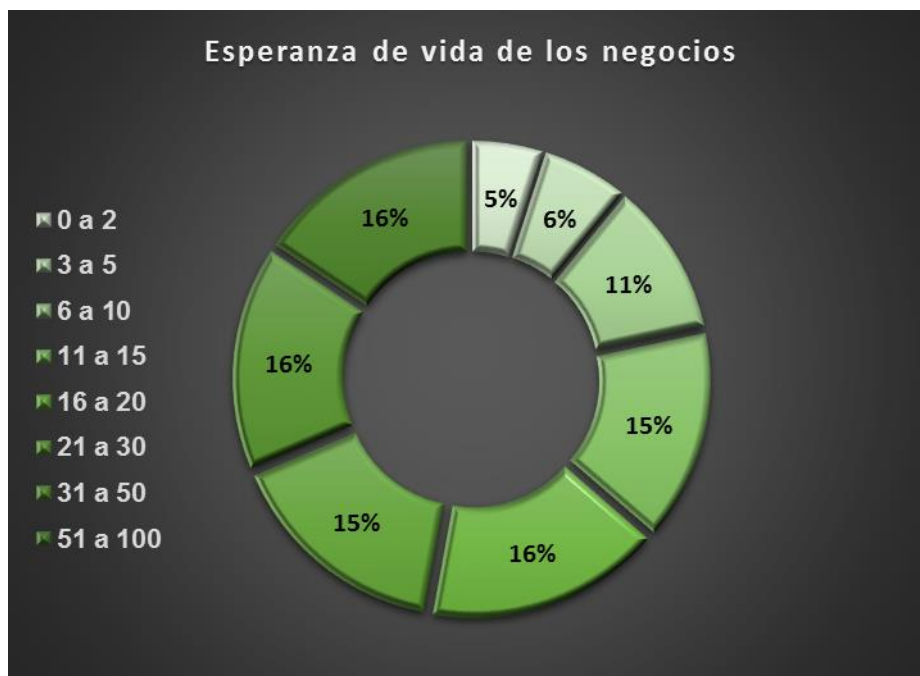


Fuente: Censo Económico 2014.

Otros datos importantes de la situación actual de las Pymes son que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años según Grabinsky<sup>10</sup>, siendo el índice de mortalidad altísimo. ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por Pymes? Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas: así como desaparecen casi todas las empresas que se crean

<sup>10</sup> Grabinsky S. (2000) *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*. México. Del verbo emprender.

y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas. En México el Foro Económico Mundial del 2011, se menciona que los datos censales de 1998 comparados con los del 1993 dan un crecimiento de 123, 617 nuevas empresas por año. Este proceso estuvo dominado por empresas pequeñas, el incremento explica el 97.54% de estas empresas. El problema de esta expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de sobrevivencia precaria con bajos sueldos, carga tributaria, gastos de Administración lo que lleva a que sea poca la ganancia.



Elaboración propia con datos tomados del boletín de prensa número 087/15

En el caso de la manufactura en sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más. El sector de pequeñas y medianas empresas ha mostrado resultados más positivos según Ruiz.<sup>11</sup>

No obstante Suárez<sup>12</sup> describe las limitaciones, el papel de las Pymes en la economía del país ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; valor agregado; aportaciones fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, etc., por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores, donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos

<sup>11</sup> Ruiz, C. (2002). Desarrollo empresarial en América Latina. México, D.F., México: Ariel.

<sup>12</sup> Suarez, T. (2001). La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio. México, DF, México UAM.

de subcontratación y alianzas estratégicas con Pymes, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

Es cierto que las microempresas representan un mayor porcentaje de conformación empresarial, y esto es debido a los muchos negocios que se forman como lo son papelerías, tiendas de abarrotes, peluquerías, boutiques, entre otros, estos suelen tener mayor número ya que cuando se piensa en poner un negocio, la mayoría de las personas piensan en poner estos negocios, ya que el riesgo de entrar en la economía y salir de ella no representa mayor problema, y al igual que su conformación y su apertura no implica tanto papeleo, además de que en su mayoría quien emprende un negocio no quiere arriesgar demasiado, pero también estos negocios tienen pocas posibilidades de crecer, más bien se concretan a permanecer en el mercado.

Por los datos ya mencionados se puede ver qué entre mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas, las grandes empresas el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo, en la mediana empresa es el 58.72%, en la pequeña empresa el 39.07%, y en la microempresa el 35.81%. Lo que indica claramente que la micro y pequeña empresa son las que tienden en mayor porcentaje a desaparecer según el informe anual de NAFIN en el 2014.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

Entre las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas hay resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son de un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente 70% de las Pymes no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa según lo señala en censo económico del INEGI 2014.

Y aunque el gobierno siga creando programas de apoyo de financiamiento son pocas las empresas que lo llegan a solicitar ya sea por ignorancia o por que no son personas a las que se les pueda otorgar el crédito siguen siendo las grandes

empresas que cuentan con mayor solides y seguridad de pago quienes utilizan los instrumentos de financiamiento que generan menores intereses.

Hay que considerar tambien que negocio informal es una pieza importante, debidó a que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además que la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso, considerando un reto más para las Pymes, sumando uno más de los desafíos a los que se tienen que enfrentar.

Además Cervantes, Ballesteros y Hernández<sup>13</sup> mencionan ciertas características que se presentan desde el nacimiento de una Pyme como son:

- a. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- b. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- c. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- d. Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- e. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- f. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tienda a ser mediana ésta aspira a ser grande.
- g. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- h. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- i. Necesitan ir realizando una mayor descentralización y delegación.
- j. Posibilidad de realizar economías de escala que permitan horros.
- k. Sistemas de información con los que cuenta los cuales pueden ser adecuados y eficientes o inadecuados e ineficientes, haciéndose la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico – administrativos.
- l. Posibilidad de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos, administrativos, etc.

---

<sup>13</sup> Cervantes, M. Ballesteros, B. y Hernández, F. (2012). Mercado de trabajo para los profesionistas de la Contaduría y la administración: una visión global. Recuperado de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2012/vic.html>

Además de ser mayoría, representan casi el 70% de las fuentes de empleo del país; las pequeñas empresas generan 2'058,867 lo que representa el 13.68% de los empleos y las medianas empresas generan 2'317,328 que representan el 15.40%, contra 4'318,374 que es el 28.72% de empleos que generan las grandes empresas; y estas cifras solo entran en lo que refiere al sector productivo lo anterior obtenido de datos del INEGI 2010.

Las Pymes proveen desarrollo regional, ya que estas pueden ser generadas, creadas u operadas por personas emprendedoras, además de que estas pueden emplear, esta es una vía o alternativa para generar empleos, esto es, porque los empleos que se generan al año, no son los suficientes para satisfacer la demanda, por lo que se debe buscar nuevos medios para generar los empleos que se necesitan.

Hay que mencionar que cada año se necesita una cantidad de empleos, porque los individuos que se integran a la cadena de producción de la economía anualmente, requieren una actividad que les pueda generar un ingreso fijo y estable para la satisfacción de sus necesidades primarias, de lo contrario al no tener una actividad para desempeñarse y obtener un ingreso, muchos individuos se integran a actividades delictivas, generando con esto inestabilidad social, inseguridad y la incertidumbre de abrir nuevos negocios para los emprendedores; aquí radica la importancia de la creación de nuevos empleos cada año.

Sin embargo, si a la falta de empleo, se le suma el rezago de aquellos empleos que no se generaron el año anterior, realmente es una cifra mucho mayor la que se requiere, por lo que hay que crear diferentes alternativas para que los empleos se generen. En este sentido, las pymes pueden ser una alternativa de crear producción y proveer fuente de empleo, además de generar el desarrollo regional.

Estas pueden ser acordes a la región, para dar empleo a sus trabajadores. Por ejemplo, el crear una empresa de productos naturistas, los insumos que requiera para la elaboración de sus productos, pueden generarlo una zona o comunidad específica. Aprovechando la mano de obra que demanda empleos, esto es de manera indirecta, se da la generación de empleos mediante producción insumos que requiere la empresa.

En los países desarrollados las Pymes han servido como palanca para el despegue de sus economías y aún siguen siendo de gran importancia para estas y de las cuales su estructura descansa en su mayoría en estas. Por ejemplo en



España de 2003 a 2005 la creación de Pymes se incrementó. Creció en un 8.8% y existiendo 6.9 Pymes por cada 100 habitantes según Mora Heredia, A<sup>14</sup>.

En este caso en Europa han logrado el desarrollo de la economía al ir desarrollando estrategias para atender a las necesidades de las Pymes e impulsándolas, de esta forma la empresa puede proveer mayor bienestar económico, ya que mediante el desarrollo de estas pueden generar mayores volúmenes de ventas, ser competitivas e instalarse en otros mercados. Este es un antecedente que puede tomarse en cuenta para que México pueda implementar esta estrategia.

El desarrollo empresarial se logra promoviendo la eficiencia y el desarrollo tecnológico de los sectores productivos existentes así como la creaciones de nuevos empleos, creando ventajas comparativas y consolidando las existentes, respondiendo en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad, los empresarios y a las modificaciones a su entorno. Esto se puede lograr supervisando y llevando un adecuada Administración.

La contratación de profesionistas ahorra tiempo y recursos a la empresa, sin embargo, en México, aún no es muy generalizada la contratación de profesionales que puedan asesorar a las pymes para un mayor crecimiento, esto debido al desconocimiento de la existencia de los despachos de asesores o la ignorancia de las actividades y capacidades de cada profesión.

La demanda laboral, exige que los individuos con mayor capacidad de respuesta ante la complejidad que enfrentan las organizaciones, de esta forma también se exige entre los recursos la demanda de capital humano, en la cual existe una relación en el nivel educativo en donde la formación es importante para fortalecer el desarrollo integral del hombre, de esta manera se orilla a que el nivel educativo de las personas aumente ante las necesidades que demandan las empresas, de esta forma se da paso al desarrollo de las competencias profesionales.

Cabe señalar que de esto, se deriva la importancia de un compromiso compartido entre el sector productivo y el educativo para generar profesionistas competentes, aumentando el nivel de educación de la población por la demanda de personal calificado. Los niveles de competitividad se dan en un plano nacional e internacional, esto genera que haya profesionistas competentes y con mayor nivel educativo.

---

<sup>14</sup> Mora Heredia, Juan; Rodríguez Guillén, Raúl; (2009). Gestión pública y moral política. El Cotidiano, Enero-Febrero, 79-82.

En cuanto a la capacidad adquisitiva, que se refleja en los salarios tenemos que las personas con salarios por debajo del mínimo mensual para el tercer trimestre de 2008 eran 5, 119, 201, pasó a ser para el tercer trimestre de 2010 a 5, 775,205 personas.

Si bien las Pymes contribuyen al desarrollo y crecimiento del país, como se ha mencionado anteriormente, puesto que tienen una participación importante en la economía, también cabe señalar que para que las pymes sigan teniendo esa participación importante es necesario que el gobierno proporcione las ayudas para que estas puedan crecer, desarrollarse e incluso permanecer la economía.

Los diferentes problemas económicos estructurales que se viven tanto internamente como aquellos de son coyunturales, causan desestabilizaciones económicas que estas traen consigo que algunas de estas al no ser empresas capaces de sobrevivir los problemas económicos, estas dejen de participar en la economía y tiendan a cerrar las empresas porque de alguna manera el impacto algún problema económico como la devaluación, la falta de empleo y el poder adquisitivo del mercado no sea lo suficiente fuerte que estas empresas empiecen a experimentar stocks de mercancía a falta de demanda porque el poder adquisitivo es menor.

Así que la importancia que tienen es muy relevante porque además de que estas proveen a la economía beneficios como aportaciones a la renta nacional, creación de empleos, también depende la economía de estas para la adquisición de bienes y servicios de la sociedad.

El futuro de las Pymes se puede vislumbrar como una alternativa de crecimiento para el empleo pero no para la riqueza o calidad de vida para las personas.

El sistema de salarios y pensiones en México se han ido modificando, hoy en día las empresas para no acumular antigüedad es común renovar contratos, los sistemas de pensiones no son suficientes como para garantizar una calidad de vida a largo plazo, así que se han innovado los afores que son sistemas de retiro, para las nuevas generaciones.

Los afores no son muy seguros, ya que son fondos que como pueden generarse ganancias también pueden sufrir pérdidas y aunado a esto la pirámide poblacional está cambiando, en un futuro habrá demasiada población de mayor edad que requerirá de la generación de ingresos, así como una actividad en la que pueda desempeñarse.

Las Pymes como ya se había comentado, pueden ser una alternativa para crear empleos que se necesitan y ser fuentes de ingresos, la creación de pymes una posible vía para esto, ya que la tendencia de la población es hacia un aumento, y también al aumento de la Población Económica Activa que requerirá de fuentes de trabajo y salarios.

Además la mayor parte de la población se concentrará en personas maduras, que requerirán de ingresos para su sustento.

Por esto, en la gente adulta mayor en la búsqueda de los mismos y en actividades en las que se puedan desarrollar, y dada la nueva cultura emprendedora, recurrirán a la creación de las Pymes y micros, entendiéndose estas como pequeños negocios y establecimientos que van desde comida, tiendas de abarrotes, servicios, peluquerías, etc.

La creación de estas, dependerá del capital con que se cuente y de la cultura de negocios que se tenga. Comúnmente, es habitual que al decidir poner un negocio, se inclinen por los que tienen que ver con comercio y servicios, tales como tiendas de abarrotes, papelerías, negocios de comida, servicios como peluquerías, entre otros. La razón que se da, es porque son negocios que no implican demasiado riesgo, ni capacitación o tecnología avanzada y es fácil pensar que en el momento en que deje de funcionar, se puede dismantelar el negocio sin pérdidas o riesgos mayores, y la colocación de los mismos es fácil. Esto también se da por la falta de información, capacitación y apoyo.

Por ello, se debe invertir en capacitaciones e información para la creación de negocios, y para el asesoramiento del emprendedor, y con ellos diversificar los negocios y actividades económicas e incluso de generación de negocios manufactureros, esto permitirá el abastecimiento de productos y servicios necesarios, además de generar empleos.

Hoy en día esto es una realidad, ya que en la economía mexicana están tomando un valor relevante, pues las Pymes son un eslabón importante, pues contribuyen en el bienestar de la economía, por lo que se han estado prestando apoyos a estas empresas, tanto financieras como de capacitación, lo cual solo queda analizar si están bien implementados operativamente para el apoyo de las Pymes o hace falta hacerle reestructuraciones para su buen funcionamiento. Las economías desarrolladas como lo son Europa, Japón y E.U.A: dentro de su estructura empresarial, las Pymes tienen una mayor participación, además de que estas fortalecen internamente sus economías. La misma importancia tiene en las economías en vías de desarrollo, por lo cual tienen una enorme relevancia para

todas las economías ya que esta estructura de las empresas internamente a pesar de que hay diferencias en desarrollo y en crecimiento económico, la estructura internamente es parecida, la única diferencia que existe es la importancia y las medidas de apoyo, ayuda, y forma de operar que se dan en las entre las distintas economías.

Se pueden mostrar dos escenarios, uno en donde la economía mexicana siga teniendo rezago en el desarrollo y crecimiento de las empresas y en cuanto a los apoyos hacia las Pymes que no sean los adecuados y necesarios para fortalecer las empresas, y que la competencia extranjera desplace a las empresas, debido a que su capacidad de desarrollo y competitividad que traen consigo las empresas extranjeras.

Y el otro escenario es que las Pymes tengan un fuerte impulso e incentivos de apoyo por parte del gobierno para que estas se consoliden, crezcan y desarrollen, y de esta forma aprovechen las ventajas que se pueden obtener del neoliberalismo con tratados y acuerdos comerciales, con la libertad de movilidad de capitales y de adquisición de conocimientos que pueden ser aplicados para mejorar las empresas.

#### **2.4 Programas de financiamiento en México para las Pymes.**

El tipo de crédito que la Pyme necesita, está definida por la etapa en la que se encuentra, así lo menciona Jorge Humberto León Pardo director del Centro de Innovación Empresarial y Financiera<sup>15</sup>. El capital es fundamental para cualquier negocio, el financiamiento va a ir en función de las necesidades de la empresa, y dependiendo a esto es el tipo de financiamiento que requerirá.

El financiamiento federal que se otorga a las Pymes son todos aquellos apoyos que a través de diferentes dependencias y secretarías brindan para el apoyo de las Pymes.

Entre los apoyos y financiamientos que se han creado para apoyar a las Pymes tenemos:

- a. Empresas integradoras
- b. Desarrollo de Intermediarios

---

<sup>15</sup> <http://expansion.mx/emprendedores/2010/01/09/emprende-sin-dejar-tu-actual-trabajo>

- c. Desarrollo de proveedores
- d. Empresas integradoras
- e. Mi tortilla
- f. Mi cerrajería
- g. Programa de aceleración de empresas en base tecnología (Techba)
- h. Programa de Incubadoras de empresas
- i. Programa Nacional de Emprendedores
- j. Financiamiento; Consultor financiero, Fondos de Garantías, Información de productos financieros, Programa Emergente, sistema nacional de incubación de empresas.

De estos programas los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

En el Programa Nacional de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla(Mi Tortilla). Fue creado con el consenso de los actores de la cadena maíz-tortilla en agosto de 2007. Desde esa fecha y hasta junio de 2009, el programa canalizó 100 millones de pesos para la modernización y capacitación de 5,315 unidades productivas en las 32 entidades del país, apoyando la conservación de 10,630 empleos. Cabe destacar que durante el segundo semestre de 2009 se llevo a cabo la modernización de 2 mil tortillerías adicionales, dato tomado de la Fundación Observatorio Pyme, 2009,p.241<sup>16</sup>

En el Programa Nacional de Emprendedores. Este programa nacional se llevó a cabo a través de los programas de Jóvenes Emprendedores, de Incubación, de Capital Semilla, y de Capacitación y Consultoría. De enero de 2007 a junio de 2009 se apoyaron 26 proyectos con 57.8 millones de pesos para la transferencia de ocho modelos de emprendedores en beneficio de 168 instituciones y organismos. Se realizaron caravanas, giras, exposiciones, foros y congresos para la promoción, difusión y fomento de la cultura emprendedora, en beneficio de 79,996 emprendedores.

De estos resultados destaca que entre enero y junio de 2009, se aprobaron cinco proyectos por 50.2 millones de pesos. Cuatro proyectos para la transferencia de modelo y adopción de metodologías en 120 instituciones y organismos; y uno dirigido a una caravana nacional de promoción y difusión de la cultura para emprendedores. En conjunto, con estas acciones atenderán más de 60 mil emprendedores”. Obtenido de los datos publicados por la fundación Observatorio Pyme, 2009.

En el Sistema Nacional de Incubación de Empresas. De enero de 2007 a junio de 2009 el Sistema apoyó la constitución de 188 nuevas incubadoras, la creación de

---

<sup>16</sup> <http://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones/>

18,086 empresas y la generación de 56,027 empleos con la realización de 130 proyectos a los que el Fondo Pyme canalizó recursos por 625.1 millones de pesos. De enero a junio de 2009 fueron apoyadas cuatro solicitudes de nuevas incubadoras, comprometiendo recursos por 233.6 millones de pesos para la creación de 6,092 empresas, la generación de 24,370 empleos, y la atención a 6,092 emprendedores. Lo anterior, significó incrementos de 100% en el número de proyectos, 111.8% en recursos comprometidos, 159.9% en empresas creadas y 419.8% en generación de empleos, respecto al mismo periodo de 2008. Con uno de los proyectos aprobados se crearán 25 incubadoras, las cuales empezarán a operar a partir de octubre de 2009. Al mes de junio de 2009 el Sistema Nacional de Incubación de Empresas cuenta con 450 incubadoras, de las cuales 203 son tradicionales, 229 de tecnología intermedia y 18 de alta tecnología. Obtenido de los datos publicados por la fundación Observatorio Pyme, 2009.

Para ello es necesario tener bien definida la etapa que se encuentra la empresa y la mejora para elegir un producto adecuado.

Las diversas formas de financiamiento en que las empresas acuden son:

- a. Mediante los proveedores,
- b. Por aportaciones de socios o préstamos,
- c. De reinversiones o ahorros de la empresa,
- d. A través préstamos bancarios,
- e. Por financiamientos que brindan dependencias de fondos federales,
- f. Entre otros.

De acuerdo, a la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio que realiza el Banco de México, durante el segundo trimestre de 2009, la principal fuente de financiamiento es a través de proveedores que registro el 56.7% y solo el 24.6% utilizó crédito bancario.

Esto también se debe a que es muy costoso el crédito bancario que se ofrece, ya que los acreedores es decir los bancos, para hacer posible la recuperación de lo prestado piden demasiada información, la cual puede ser compleja y en algunos casos costosa para el solicitante, por lo que los acreedores buscaran la manera de otorgar financiamiento sin ellos tener el riesgo de que no se recupere.

Por lo que algunos acreedores piden como garantía el pago a un activo del solicitante, preferentemente inmobiliario, para de esta manera tener la certeza de que será devuelto el préstamo. Estas son limitantes para aquellos que solicitan los préstamos, además el bajo nivel de ingreso, la falta de cultura financiera.

Respecto a esto tiene que ver los altos costos y la imposibilidad de cubrirlos por parte de la empresa, ya que los ingresos de estas suelen ser menores y por eso en ocasiones estos préstamos no suelen ser redituables para las empresas, pues el nivel del financiamiento se relaciona en base al nivel del ingreso, para poder cumplir con las obligaciones.

Las Pymes son percibidas como entidades de alto riesgo, por los bancos. Y es que la diversidad que se puede encontrar en las Pymes es un gran problema cuando se trata de dirigir el crédito, lo cual hace que los estudios de crédito sean más costosos y que automáticamente se reduzcan las posibilidades de que un banco otorgue el crédito.

Por esto es la importancia de que internamente las Pymes sepan y conozcan cuales son las necesidades que se tienen y dependiendo a esto busquen los tipos de financiamiento, ya que existen otros más flexibles, y de otro tipo como apoyos Federales y que son menos costosos y que se adecuan a las necesidades que requiere.

Las empresas siempre van a requerir de apoyos de consultoría y financiamiento para poder crecer, ya que estas no poseen grandes capitales para hacerlo por si solas. Más del 70% de las pequeñas y medianas empresas carecen de apoyo financiero. La penetración del crédito de la banca comercial a las pymes ronda en 1.19% del PIB, mientras que el de la banca de desarrollo es de 0.9%.

Esto es debido a que se desconocen algunos tipos de financiamiento y por otra parte el financiamiento de la banca comercial es algo que esta fuera del alcance de muchas pequeñas y medianas empresas, debido a los altos costos que estos tienen.

Atendiendo a estos problemas se ha planteado la posibilidad de reformar la banca de desarrollo, algo que ha enfatizado Gerardo Gutiérrez Candiani, presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), con la finalidad de tener mejores captaciones de empleo y que impacte de manera positiva a la economía, por lo cual habla de buscar la promoción de las entidades no bancarias, con fondos que fortalezca su capitalización y estandarización de riesgo en un expediente único, evitando duplicidades.

Otra propuesta tiene que ver con que un porcentaje del Fondo Nacional de Garantías sea canalizado a través de los Centros Emprende, para ocuparse de sectores y empresas que así lo requieran.

El financiamiento es ahora uno de los principales instrumentos para la competitividad de un país en vías de desarrollo. Hoy en día la nueva cultura

financiera que se está generando con la importancia del ahorro, el crédito y el papel de los mercados financieros juegan un papel muy importante, la cuál con estas estrategias el gobierno Mexicano pretende no sólo ampliar la bancarización sino que se fomente el uso de estos servicios.

En la actualidad existen diversos créditos con los que puede contar una Pyme como por parte de NAFIN (Nacional Financiera) establecer condiciones favorables de acceso al crédito a las Pymes mexicanas para que a través de la red de intermediarios financieros incorporados al programa de Crédito Pyme de NAFIN se les otorgue el financiamiento. Otorgando beneficios como el poder contar con una oferta integral de productos para financiar las necesidades de capital de trabajo, modernización y equipamiento.

Así como con asesoría para la integración de los expedientes y solicitudes de crédito de los interesados, de acuerdo a los requerimientos de los intermediarios financieros participantes del programa.

Por otra parte el Instituto Nacional de Emprendedores (INADEM) cuenta con diversas convocatorias para los emprendedores que desean obtener un crédito, mediante diversos apoyos ya sea de financiamiento, orientación con la finalidad de apoyar la creación de nuevas empresas.

## **2.5 Ciclos de vida Organizacional**

Los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional (OLC, por sus siglas en inglés) tienen por objetivo señalar una serie de etapas consecutivas; diferenciadas por características propias y retos por resolver buscando representar el nivel de desarrollo de la empresa.

El ciclo de vida organizacional en una empresa inicia desde el primer momento de la firma de la sociedad o creación de la misma, y termina formando uniones de gestión empresarial. Entre los autores más reconocidos que han realizado aportes al tema, es de notarse que utilizan diferentes variables como indicadores de sus características, por ejemplo: antigüedad de la empresa, el número de empleados, el tamaño en ventas de la empresa, el papel del emprendedor, la combinación entre flexibilidad y control, el ambiente competitivo entre otros en teoría el ciclo de vida equivale al sendero evolutivo transitado por la unidad a través de su existencia según Leiva<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Leiva B. (2006): "PYME. Ciclo de vida y etapas de desarrollo". En revista Tec empresarial. Vol. 1 No. 1. p. 38-42.



Los modelos de OLC proponen que existe una regularidad en el proceso desarrollo de la organización, dicha regularidad permite realizar una segmentación en etapas o periodos de tiempo como lo mencionan Smith y Summer <sup>18</sup>.

Autores como Ionescu y Negrusa<sup>19</sup> señalan que el modelo general del ciclo de vida organizacional está dividido en tres etapas, nacimiento, juventud y madurez/declive, en la tabla 1 se pueden visualizar las principales características por etapa.

Mintzberg, propone que cambia la forma de organizarse conforme evoluciona la unidad económica; este autor indica que la secuencia clásica encontrada en la literatura sobre el ciclo de vida de la empresa está conformado por:

- a. La creación simple de la entidad,
- b. La estructuración de la empresa que la convierte en una entidad más elaborada con una estructura burocrática y finalmente
- c. La diversificación manifestada en la división de la estructura<sup>20</sup>.

Actualmente existe un gran número de propuestas, adaptaciones y aplicaciones de modelos que intentan dar una explicación lógica al proceso mediante el cual se desarrolla una empresa, dichos modelos están elaborados en función de los objetivos, las etapas, las variables y los objetos de estudio.

Los modelos de OLC, aproximadamente tuvieron su origen entre los años de 1960 y 1980 aunque su primer precedente como concepto se dio a conocer por Kenneth Buldingen en 1950<sup>21</sup> además como lo mencionan Ionescu y Negrusa Perényi y Selvarajah<sup>22</sup> que han existido tres olas relativas al tema: primero referente al desarrollo del concepto –antes de los años 80-; posteriormente, el segundo -entre los 80's y 90's- que busca una re-conceptualización basada en investigación empírica; y finalmente la tercera enfocada a las diferentes opciones metodológicas de investigación; así como enfoques más específicos de estudio y aplicación.

La primera etapa de modelos de OLC tuvo inicio en los años 60's del siglo anterior; Smith, Mitchell y Summer 1985 mencionan que Chandler introdujo las

---

<sup>18</sup> Smith K. Mitchell T. y Summer C. (1985): "Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle". Revista Academic of Management Journal. Vol 28, No.4.

<sup>19</sup> Ionescu Gh. Y Negrusa A. (2007): "The Study about Organizational Life Cycle Models". Revista Review of international Comparative Management. Vol. . 8. No. 4. Diciembre de 2007. p 5-17.

<sup>20</sup> Mintzberg H. (1984): "Power and Organization Life Cycles". En revista Academic of Management Review. Vol. 9.

<sup>21</sup> Ionescu Gh. Y Negrusa A. (2007): "The Study about Organizational Life Cycle Models". E n revista Review of international Comparative Management. Vol. . 8. No. 4. Diciembre de 2007. p 5-17.

<sup>22</sup> Perényi Á. Selvarajah C. (2010): Investigating the Applicability of the Firm Life Cycle Model to SMEs in the Hungarian ICT Sector.

etapas de un modelo de ciclo de vida; le siguieron más autores como Levie y Lichtenstein 2008, que plasmaron en una línea de tiempo 32 modelos aproximadamente antes de 1980, en cuyas propuestas el número de etapas varía desde 3 hasta 11. Estas propuestas fueron de tipo teórico, para posteriormente dar paso a las aportaciones con sustento empírico. En esta primera etapa, la mayoría de los modelos propuestos no toma de sustento otro modelo de ciclo de vida organizacional; o bien lo hacen de manera limitada; o simplemente toman en consideración otros modelos como el caso de Kroeger (1974) y James (1973) al retomar el modelo de ciclo de vida del producto según Levie y Lichtenstein, 2008<sup>23</sup>

Posteriormente, en 1969, Steinmentz<sup>24</sup> propuso un modelo de cuatro etapas consecutivas, donde señala que la empresa al avanzar tiene que atravesar una crisis previa, es decir una crisis propia de la etapa anterior. La primera etapa llamada supervisión directa, en la cual, la administración directa está a cargo de dueño; después la etapa llamada supervisando la supervisión, en ella se busca la expansión y el crecimiento, la pretensión es aprender de la administración profesional; la tercera etapa llamada control indirecto, en dicha etapa se busca iniciar la delegación a directores clave, así como hacer frente al exceso de personal; y por último, la organización divisional, la cual cuenta con la estructura organizativa y los recursos para seguir siendo viable.

Otro enfoque fue el propuesto por Christensen y Scott (1964), Scott (1970). Scott indica tres estadios de crecimiento y diferencia cada una de las etapas en función de las variables de estructura de la organización, la figura del dueño-fundador y gerentes, toma de decisiones, diversificación del producto, grado de estrategia, evaluación y recompensa. Esta clasificación no va en función del tamaño, sino más bien por el grado de complejidad de la organización.

En el primer estadio nombrado como sencillo; la organización es en gran parte la actuación de una persona, es una empresa pequeña dirigida por sus dueños fuertes y débiles, la empresa es ante todo reflejos de la personalidad, conocimiento y de recursos económicos de su fundador. Por lo general se enfoca en un solo producto o una línea de productos limitada, donde la mayoría de los empleados trabajan bajo la supervisión directa de un dueño-director.

El segundo estadio es el integrado, en el cual la empresa multifuncional opera con una sola línea de productos; su personal está provisto de directores profesionales, la toma de decisiones está centralizada sobre líneas funcionales. Los presidentes de las empresas dedican gran parte de su tiempo a coordinar las actividades

---

<sup>23</sup> Levie J. y Lichtenstein B. (2008): From Stage of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change.

<sup>24</sup> Steinmentz, LL (1969): "Critical Stages of Small Business Growth". En revista Business Horizons. Vol. 12. No. 1, p. 29.

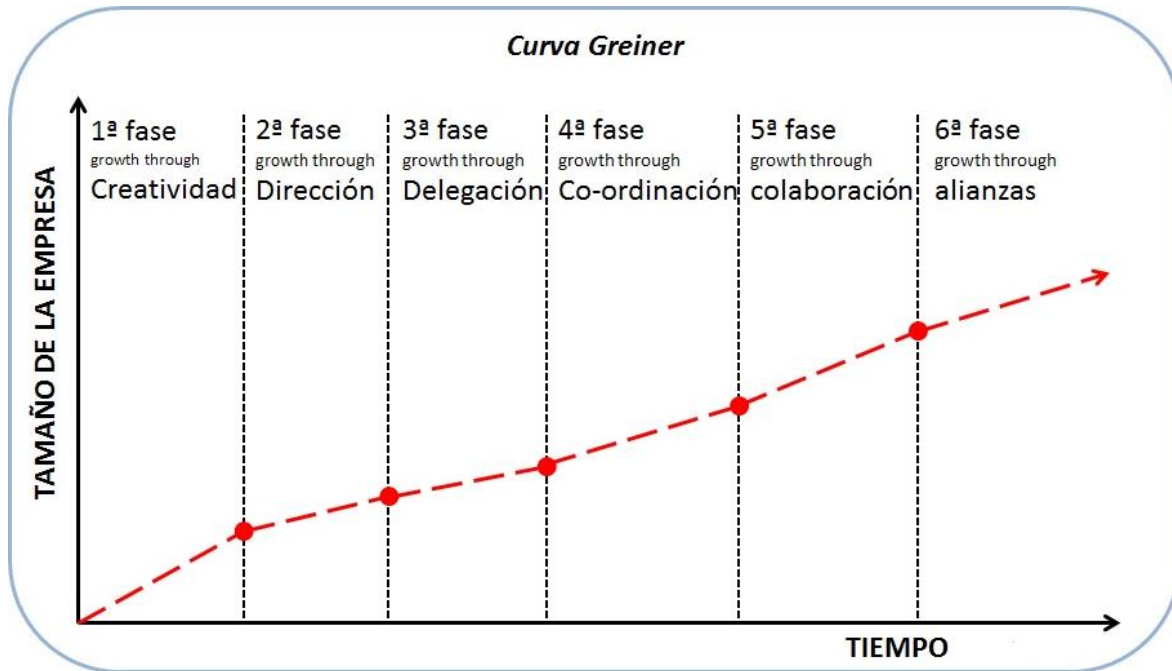
funcionales; se intenta la especialización y el crecimiento y se consigue ante todo a través de la diversificación geográfica.

Y por último el tercer estadio, el diversificado; en él la empresa cuenta con una línea de productos, existe mayor diversificación de sus mercados, investiga por nuevos productos y más oportunidades, semi automatizada y contiene una estructura bien definida.

## 2.5.1 Ciclo de vida organizacional según Greiner

En 1972 Larry E. Greiner publicó un artículo titulado “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”, en donde explica las distintas fases por las que pasa una empresa desde sus inicios hasta su madurez<sup>25</sup>.

Este ciclo se repite varias veces hasta llegar a la etapa de madurez, en donde Greiner identifica las fases de crecimiento por colaboración y la de crecimiento por alianzas:



Barreiro, J. (2003), Gestión científica empresarial, Netbiblo, Coruña.

### *Fase 1. Crecimiento por creatividad. Crisis de liderazgo.*

La primera fase por la que inicia una empresa es por la Creatividad es decir, la innovación o satisfacción de una necesidad que le permite introducirse en el mercado. Junto con esta necesidad se presenta una crisis de liderazgo ya que al presentarse un crecimiento la dirección desconoce en la mayoría de los casos las estrategias que debe seguir y se ve incapaz de dirigir adecuadamente los cambios que se requieren para que la empresa siga su crecimiento.

### *Fase 2. Crecimiento por dirección. Crisis de autonomía*

En la segunda fase aparece la crisis de liderazgo se inicia el primer período de confrontación dentro de la empresa. Buscando a la persona que va a sacar a la

<sup>25</sup> Greiner Larry E. (1998): “Evolution and Revolution as Organization Grow”. Revista Harvard Business Review. Mayo Junio.

organización de la crisis y que la orientará en su nuevo camino. La solución se dará, en la mayoría de los casos con un gerente o director general que sea un profesional de la gestión, que sea aceptado por los fundadores y que sea capaz de sacar del problema a la organización. De esta manera se alcanza la segunda etapa de evolución, caracterizada por un crecimiento basado en una dirección y gestión eficientes.

Es durante esta fase que el director y su staff concentran en sus manos la responsabilidad de dirigir la organización, por lo que los directivos que están por debajo de este nivel pierden autonomía en sus decisiones. Poco a poco, los niveles inferiores reclaman esa autonomía perdida, lo que conduce a la siguiente etapa de revolución: se entra en una crisis de la que se sale, según Greiner, aumentando la delegación.

### *Fase 3. Crecimiento por delegación. Crisis de control.*

La tercera fase no es fácil ya que los directivos se encuentran acostumbrados al éxito gracias a la concentración de responsabilidades que ya han sido delegadas. En consecuencia, esta etapa puede constituir un riesgo para muchas organizaciones.

A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, afectando la motivación de los niveles inferiores. Sin embargo, este proceso puede verse reflejado en una crisis entre los altos directivos: algunos de ellos pueden sucumbir ante la pérdida de control directo que conlleva a la descentralización. Así, para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.

### *Fase 4. Crecimiento por coordinación. Crisis burocrática.*

En la cuarta fase Coordinación / Burocracia es en el período que predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de niveles. Pero pese a utilizar estos sistemas se pueden producir un colapso, esto es, a una nueva fase de revolución: la crisis de la burocracia. Ésta aparece cuando la organización es excesivamente grande y compleja para ser gestionada a través de programas formales y sistemas rígidos.

### *Fase 5. Crecimiento por colaboración. Crisis de crecimiento.*

Quinta Fase Colaboración. Es donde la crisis provocada por la excesiva burocracia y rigidez sólo puede ser superada, siguiendo a Greiner, si se alcanza un nuevo escenario de colaboración. A diferencia de la etapa de coordinación, que

se fundamenta en la formalidad de los sistemas y los procedimientos, la etapa de colaboración "enfatisa la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina", según Greiner.

#### *Fase 6. Crecimiento por alianzas. Crisis de... ¿?*

Y aquí se finaliza el modelo de Greiner, que no determina en qué consiste la siguiente revolución. Solo se limita a anticipar que puede girar en torno a la "saturación psicológica de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que supone el trabajo en equipo y la presión que ejerce sobre las personas la incesante búsqueda de innovaciones".

Además el modelo establece cinco dimensiones clave; la edad, el tamaño de la organización, los estadios de evolución, los estadios de revolución y el índice de crecimiento de la industria. Greiner, establece cinco fases de crecimiento y cada una de ellas debe estar caracterizada por un estilo gerencial dominante, así mismo al final de cada etapa evolutiva aparece una revolución producto de estilo gerencial presente y que debe ser resuelto antes de pasar a la siguiente etapa. El modelo de Greiner se centra principalmente en la figura que gestiona dentro de la organización y su estilo de dirección el cuál es resultado de una revolución previa. A diferencia de otros autores, Greiner establece las etapas en relación al estilo de dirección; creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, cada una de ella acompañada de su crisis.

### **2.5.2 Otros modelos de vida organizacional**

Otro modelo es el de Lippitt y Schmidt<sup>26</sup> en el cual argumentan que una organización se encuentra en mejor posición de hacerle frente a una crisis conociendo la etapa de desarrollo por la que atraviesa, que conociendo el número de empleados o el tamaño del mercado. Considerando así la etapa de desarrollo como la fase por la que atraviesa una organización a lo largo de su ciclo de vida, la organización atraviesa por tres etapas de desarrollo: nacimientos, juventud y madurez y cada una de ellas establecen dos crisis críticas predecibles, así mismo pronostica los resultados en caso de que las crisis se resuelvan correcta y o incorrectamente.

Este modelo establece que para poder resolver las crisis en cada etapa no sólo se requiere de los conocimientos del dirigente, sino más bien la empresa demanda de ciertas prácticas de la dirección que no son constante durante su desarrollo; es

---

<sup>26</sup> Lippitt G. y Schimidt W. (1967): "*Crisis in a developing organization*". En revista Harvard Business Review Noviembre- Diciembre.

decir, que van cambiando conforme realiza la transición entre etapa y etapa. A manera de síntesis, el modelo de Lippitt y Schmidt, establece como los principales objeto de estudio las variables de objetivo de la organización, principal precaución, cuestiones clave, conocimientos, habilidades y aptitudes del dirigente.

Normann<sup>27</sup> señala que el concepto de negocio, lo distinguen a través de tres componentes:

- a. El medio ambiente externo, sus necesidades y su valorización;
- b. La oferta de la compañía;
- c. Y los factores internos como la estructura organización, recursos, el conocimiento y capacidades, sistemas de, los valores.

En los años 80's, se realizaron análisis empíricos sobre el OLC a cargo de Curchill y Lewis (1983), Hank, Watson, Jansen y Chandler (1993), Kazanjian y Drazin (1989), Miller y Friesen (1984), Quinn y Cameron (1983), Scott y Bruce (1987), Mitchell y Summer (1985). Estos autores se enfocaron en estudios empíricos, y algunos de ellos retoman a la Pyme.

En este periodo se comenzaron a realizar estudios con aplicación y evidencia empírica en las organizaciones; así no es de extrañar que entre los autores destaquen profesores y consultores de empresas.

Modelo de cinco etapas. Los autores Churchill y Lewis (1983)<sup>28</sup> determinaron el modelo de cinco etapas para pequeñas empresas, dichos autores mencionan que estas unidades son distintivas en tamaño y capacidad de crecimiento y que son caracterizadas por su acción independiente, diferente estructura organizacional y diferentes estilos de dirección. Este modelo nació en razón a la crítica de anteriores modelos que se limitan a establecer que una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento; no logran captar la importancia de las etapas tempranas de origen o crecimiento y/o se limitan a determinar el tamaño en gran parte a las ventas anuales o al número de empleados, ignorando otros factores.

Los autores en función de diversos procesos como la experiencia, la investigación empírica y la revisión de literatura, determinaron el modelo de 5 etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, take off y recurso de madurez. Las variables consideradas son: estilo de dirección estructura organizacional, extensión de sistemas formales, objetivos estratégicos y participación del propietario.

---

<sup>27</sup> Michael D. Mumford. (2011). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press

<sup>28</sup> Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review.

En la etapa de existencia el reto consiste es generar un empresa con viabilidad comercial, es decir que existan el número suficiente de clientes para poder colocar el producto y generar flujos. Consecuentemente la etapa de sobrevivencia busca alcanzar una cierta estabilidad financiera que permita invertir en activos desgastados por la operación sin olvidar el capital de trabajo y el recurso para futuro crecimiento.

La siguiente etapa, llamada etapa de éxito está dividida en dos sub-etapas. La primera III D y la segunda III G. La sub-etapa III D es una etapa de decisión pasiva, es decir el dueño decide plantarse en ella; su objetivo, es mantenerse sin la búsqueda de un aplico crecimiento. Por otro lado, la sub-etapa III G, por lo contrario de la III D, el objetivo por alcanzar es el crecimiento, por lo tanto en dicha etapa se concentran recursos para un futuro desarrollo. Los autores lo consideran el primer intento de estrategia de crecimiento.

En la etapa de take-off, en la cual, el reto a resolver es encontrar la clave para un rápido crecimiento, considerando en un inicio las fuentes de financiamiento para dicho propósito. Para el fundador el reto es la correcta delegación. Y por último la etapa de recurso de madurez, en donde el desafío se radica en el equilibrio del control financiero derivado del rápido crecimiento y la flexibilidad, resultado del espíritu emprendedor. Este modelo de cinco etapas, es que es aplicado para las pequeñas empresas, tomando en consideración un camino multi variante.

Otro modelo es el propuesto por, Ichak Adizes<sup>29</sup> el cual propone un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de once etapas divididas en tres fases generales, empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran así como empresas que envejecen.

Asimismo define que las empresas atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, los cuales son la clave para la transición entre etapas y la supervivencia de la firma. Es importante señalar que Adizes utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una empresa, inclusive dando nombres como noviazgo, infancia o adolescencia a algunas de las etapas por las cuales atraviesa una organización.

En este modelo el desplazamiento de una empresa a través del ciclo de vida está dado principalmente por la mezcla entre flexibilidad y control que exista dentro de la organización.

Dos autores que señalan el interés en el estudio de la Pyme a partir de este periodo y extendiéndose hasta la actualidad, mencionando diversos trabajos

---

<sup>29</sup> Las 11 Fases de la Metodología Adizes.



empíricos de tipo cualitativo y cuantitativo son Perényi y Selvarajah<sup>30</sup>, también son de notables las investigaciones de Mc Mahon <sup>31</sup>, Hanks, Watson, Jansen y Chandler<sup>32</sup>, Lester, Parnell y Carraher<sup>33</sup>, Müller (1999), Salamonné Huszti (2006) y Massey, Lewis et al. (2006).

Con un enfoque más supeditado al volumen de ventas, Eric Flamholtz e Ivonne Randle<sup>34</sup> exponen un modelo en el cual el ciclo de vida es un componente más de un modelo superior, el de “la pirámide del éxito empresarial”, la cual a su vez descansa en cuatro pilares: definición de negocio, sistemas, tamaño y ambiente.

Dentro de este modelo de pirámide, el concepto de ciclo de vida se asocia al tamaño, dándose que una empresa puede tener siete distintos tamaños:

- a. Nueva empresa
- b. Expansión
- c. Profesionalización
- d. Consolidación
- e. Diversificación
- f. Integración
- g. Declinación / revitalización

De acuerdo a este modelo los cuatro elementos deben estar en concordancia para que la empresa sea exitosa. De no ser así la organización experimentará lo que los autores denominan “dolores de transformación organizacional”.

De esta forma los modelos hacen uso de diversas variables para calificar el proceso evolutivo de una empresa, desde que es un emprendimiento impulsado por una persona o grupo de ellas hasta una empresa consolidada e incluso en algunos enfoques viviendo “la eterna juventud”.

Existe una relación entre el momento del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa y tipo de estrategia más implantado en esa etapa. Por las características de la empresa en cada una de las etapas, la empresa se plantea unas

---

<sup>30</sup> Perényi Á. Selvarajah C. (2010): Investigating the Applicability of the Firm Life Cycle Model to SMEs in the Hungarian ICT Sector.

<sup>31</sup> McMahan, R.G.P. & Stanger, A.M.J. 1995, ‘Understanding the small enterprise financial objective function’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, no. 4, pp. 21-40..

<sup>32</sup> Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., y Chandler, G. N. (1993): “Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations”. *Revista Entrepreneurship Theory and Practice*, No.18, p.2.

<sup>33</sup> Lester D. y Parnell J. (2008): “Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages”. *Revista Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15, no. 3, pp. 540- 554

<sup>34</sup> Flamholtz, E y Randle, I. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate strategic asset*. Stanford University Press. Stanford, CA. ISBN = 9780804777544. Definen la cultura e identifican las cinco fases claves que orientan al cliente, explican porque la cultura es un factor importante en el éxito de la organización.

determinadas opciones estratégicas, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio y no otras. La estrategia a nivel de unidad de negocio, sería una estrategia de diferenciación y más tarde la opción más frecuente sería una estrategia de costes. A nivel corporativo en la etapa de crecimiento la estrategia más elegida será una estrategia de expansión o diversificación frente a otras alternativas

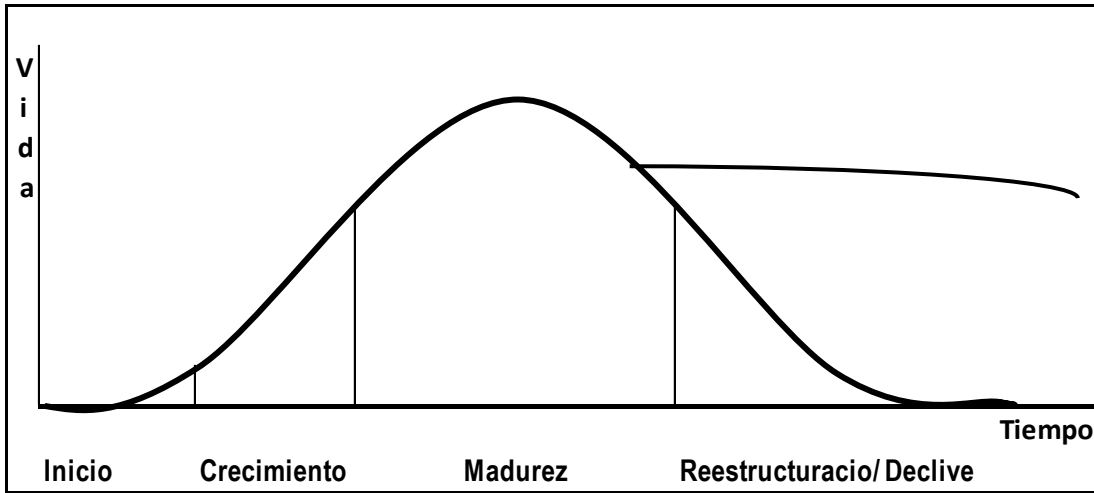
Independientemente al tipo de estrategia implantada por parte de la empresa, los resultados de la empresa pueden variar en función del tipo de estrategia elegido. En una primera etapa, el resultado de la empresa será distinto si ha escogido una estrategia de costes frente a una estrategia de diferenciación. De la misma forma ocurrirá en todas las etapas del ciclo de vida de la empresa y tanto para los tipos de estrategia a nivel corporativo como de unidad de negocio.

Para el año 2003 Lester y Parnell (2003) propusieron un nuevo modelo universal de cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, renovación y declive; considerando los antecedentes de estudios teóricos y empíricos. El objetivo del trabajo, identificar las características de las etapas de vida y relacionarlas con la estrategia –estudio en el que participaron 242 gerentes de empresas- , finalmente los resultados arrojaron que las características de las etapas de vida se pueden diferenciar por la situación que involucra el tamaño de la empresa y la naturaleza del ambiente; la estructura organizacional y el estilo de toma de decisiones. Y de manera afirmativa se identificaron combinaciones específicas respecto a dicha etapas y la estrategia; entre las que relucen la introducción, la diferenciación, el control del segmento, la disminución de costos, entre otros.

Posteriormente al análisis realizado por Levie y Lichtenstein, aparecieron otros modelos; entre ellos, en Taiwán se presentó un modelo por Kuang- Cheg Wang (2006), autor que agrega la variante de cinco elementos naturales en combinación con las cinco etapas de desarrollo. En función de la combinación de elementos se desprenden el nivel de: nueva visión, competitividad, organización, aprendizaje e innovación; considerándolos a estos como actividades primarias. Para el mismo año, estableció el modelo de 4 etapas, nacimiento, crecimiento, madurez y muerte tomando en consideración el papel de la familia; pues el exponente retoma variables como el fundador, otros miembros de la familia, empleados clave, la industria y la segmentación del mercado.



**Tabla. Ciclo de Vida Organizacional**



Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 3. Globalización económica, entorno económico de las Pymes.

### 3.1 Definición de globalización

En la actualidad estamos familiarizados con la apertura de mercados que se maneja en nuestra economía debido a que son menos las barreras que se presentan para el comercio y la inversión. Al consumir algún producto se cuenta con una amplia variedad para poder elegir entre diversas marcas que son de otros países con precios diferentes dependiendo de las características del producto. Lo que ahora es normal hace algunos años atrás era difícil de imaginar.

El significado etimológico de globalización se puede dividir en varias raíces: *globo* viene del latín *globus* que se refiere al globo terráqueo; el sufijo *-al* indica relación o pertenencia con este contexto *global* significa perteneciente al mundo; el elemento *-izar* indica “convertir en” y el sufijo *-ción* indica “acción y efecto”, en conjunto un mercado que cubre todo el mundo sin fronteras.

Dicho término fue utilizado por primera vez en 1985 por Theodore Levitt en "The Globalization of Markets"<sup>35</sup> para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década del 60. La globalización es el proceso por el que la comunicación e interdependencia entre los distintos países va en aumento dando como resultado que se unifiquen mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Años atrás se hacía mención a dos perspectivas económicas: el libre mercado y la intervención del Estado, en la cual se presentaba un proteccionismo de éste, presentándose una desigualdad e inequidad en los diferentes sectores de la sociedad. Fue en la caída de la dominación económica de Estados Unidos que frente a Japón y de parte de Europa que estaba finalizando su etapa del socialismo en Rusia y en Europa Oriental los factores que aceleraron reestructuración económica mundialmente.

Además de que la aparición de nuevas tecnologías de información que han propiciado que en los mercados financieros y sectores manufactureros y de servicios se haya visto estimulada la globalización.

---

<sup>35</sup> Jandhyala, S. & Phene, A. (2015). Johnson Cornell University. *The Role of Intergovernmental Organizations in Cross-border Knowledge Transfer and Innovation*, 60, 712-743. Doi: 10.1177/0001839215590153

Estados Unidos, Japón y Europa Occidental se disputaban en un inicio la supremacía económica del futuro buscando estrategias que les permitiera fortalecer su posición económica, analizando como renegociar sus tratados internacionales para contar con nuevas zonas de influencia. Tales fueron los casos del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México; el desarrollo de la Cuenca del Pacífico; el proyecto de la Comunidad Económica Europea; la renegociación del GATT; la creación de la Organización Mundial de Comercio, por nombrar algunos ejemplos de las muestras de presentar las nuevas relaciones entre los actores internacionales y la conformación de un mundo triádico<sup>36</sup>.

Se entiende por globalización económica el proceso económico por el cual el comercio se internacionaliza. Para ello se suprimen muchos de los aranceles, tasas e impuestos nacionales, tendentes a proteger la producción nacional. Los estados pierden poderes ante la irrupción del capital privado, que adquiere mayores y mejores condiciones para moverse geográficamente. La globalización económica supone la puesta en práctica de las doctrinas neoliberales de pensadores como Friedrich Von Hayek<sup>37</sup> aportando su crítica radical de «justicia social». Su papel se reduce a brindar un marco jurídico que garantice las reglas elementales del intercambio. Así como el otro pensador Milton Friedman, y comienza a gestarse con la ascensión al poder de Ronald Reagan en Estados Unidos y de Margaret Thatcher en Gran Bretaña, a principios de los años 80.

La incesante competencia internacional obliga a las empresas a presentar a los consumidores una amplia variedad y calidad de productos y servicios con el fin de incrementar la productividad así como la efectividad.

### **3.2 Etapas de la Globalización**

Algunos autores afirman que surge a finales del siglo XV, con la expansión del comercio internacional impulsada por los países europeos. Sin embargo, según las aportaciones de reconocidos historiadores, el proceso globalizador hay que fijarlo en los últimos 130 años diferenciando cinco etapas según datos tomados del Banco Mundial:

---

<sup>36</sup> Barba (cf, 1997: 7 y ss.) explica la rivalidad que se presentaban las economías frente al crecimiento económico de Japón.

<sup>37</sup> Betancourt, Rebeca. LA teoría del ciclo económico de Friedrich Von Hayek: Causas Monetarias, efectos reales. Cuadernos de Economía 2008. XXVII (48).

1870-1913, caracterizada por una gran movilidad de capitales, de mano de obra y un auge comercial basado más en la fuerte reducción de los costes de transporte que en la liberalización del comercio.

1913-1950, período en el que disminuye significativamente el comercio internacional a causa de la Gran Depresión y de las dos guerras mundiales.

1950 a 1973, etapa caracterizada por un creciente integración global derivada del nuevo orden económico internacional surgido de Bretton Woods. Se impulsa la cooperación financiera y comercial a escala multilateral sobre todo entre países desarrollados.

1973-1990, sus rasgos básicos son: Gradual generalización de la liberalización comercial y financiera; impulso a la privatización de empresas públicas; creciente presencia en el escenario mundial de empresas transnacionales; e intenso avance en tecnologías de las comunicaciones y del transporte.

De 1991 hasta la fecha. Se intensifica la integración económica gracias a los avances acaecidos en la Unión Europea, a la multiplicación de las áreas de libre comercio (NAFTA, ALADI, MERCOSUR, ASEAN) y, particularmente, a la mayor movilidad de la tecnología, información y capitales en contraste con la limitada movilidad del factor trabajo.

La interconexión de los mercados financieros es un hecho nuevo. En los últimos quince años se ha creado una infraestructura tecnológica suficiente para generalizar e impulsar la movilidad de capitales. En este escenario, el propósito fundamental de la globalización es que los países mejoren sus posibilidades de desarrollo en la medida que la apertura externa de sus economías sea más amplia, lo que implica una creciente liberalización comercial y financiera.

La globalización tiene como elemento fundamental y funcional el comercio y las prácticas derivadas del mismo. Enfatiza el intercambio de bienes y servicios entre países y propugna una articulación progresiva (interdependencia recíproca) seguida de un ajuste de los desequilibrios económicos y sociales, hasta terminar en relaciones de integración.

Hay autores que señalan que el fenómeno de globalización es como una continuidad de un proceso de dominación política histórica de los países desarrollados que ofrece a las naciones en crecimiento la posibilidad de aprovechar los avances en materia de nuevas tecnologías así como de las transformaciones en medios de producción para aprovechamiento propio generando un beneficio.

En resumen, la afirmación de que con la homogenización de precios, tipos de interés y coste operativo de los negocios convergerían los niveles de vida de los países no se está cumpliendo. Conforme se han liberado los mercados comerciales y financieros, las rentas en los países en desarrollo no han aumentado más de prisa sino más lentamente.

En este sentido, el Banco Mundial señala que los países menos desarrollados con mayor grado de globalización han incrementado su renta per cápita a un ritmo del 1 por ciento en la década de 1960; 3 por ciento en los años setenta; 4 por ciento en los ochenta y 5 por ciento en los noventa. Sin embargo, la evidencia empírica confirma que los países latinoamericanos no han mejorado sus rentas per cápita, mientras que los de Europa Occidental las aumentaron considerablemente y en algunos casos convergen con las rentas de Estados Unidos.

Dicho lo anterior el número de Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) ha seguido una tendencia creciente e ininterrumpida desde los años noventa y no es de extrañar que, en la actualidad, existan más de 200 acuerdos de integración.

### **3.3 Integración de los mercados internacionales**

A mediados de la década de los ochenta se ha venido presentando una integración económica que viene marcada por:

a) La profundización de la integración europea con la consecución de la unión económica y monetaria y la ampliación a 27 países miembros;

b) La contundente apuesta de EE UU por los acuerdos de libre comercio rompiendo su tradicional resistencia a los mismos, siendo el más importante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA);

c) La conversión de Asia hacia los acuerdos de integración regionales como refleja el avance de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y el proceso ASEAN más 3 con China, Japón y Corea del Sur;

d) El impulso de los acuerdos de integración entre países en desarrollo, como es el caso del Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR) y, finalmente,

e) El aumento de acuerdos entre países desarrollados y países en desarrollo, especialmente por parte de Estados Unidos y la UE.



La integración de varios países constituye un proceso complejo, que conlleva no solo implicaciones económicas, sino también políticas, jurídicas y sociales de gran alcance. La integración económica se definiría como un proceso mediante el que un grupo de países eliminan determinadas barreras económicas entre ellos. Los diferentes tipos de fronteras económicas que separan los mercados, así como los compromisos asumidos por los países involucrados<sup>38</sup>, dan lugar a diferentes formas o fases de integración. La forma más clara de integración la constituyen los Acuerdos Comerciales Preferenciales, que suponen la concesión por parte de un país de determinadas ventajas comerciales a ciertos productos procedentes de otro país o grupo de países. Normalmente tienen carácter asimétrico, es decir, no exigen reciprocidad y son habituales entre países con diferentes grados de desarrollo.

La siguiente etapa en un proceso de integración es la Zona de Libre Comercio (ZLC) en la que un grupo de países suprimen los obstáculos comerciales existentes entre sí, pero cada uno mantiene su propio régimen comercial frente a terceros países. Existe un inconveniente asociado a las ZLC: los productos de importación podrán entrar en el área a través del miembro con aranceles más bajos frente al exterior para después circular libremente entre los países del área. Este problema puede evitarse con la imposición de reglas de origen que establecen un requisito mínimo de contenido nacional, garantizando así que la liberalización solo beneficia a los productos originarios de otros países miembros.

La formación de una Unión Aduanera (UA) supone que un grupo de países eliminan los obstáculos comerciales entre ellos y establecen barreras exteriores comunes frente al resto del mundo.

La decisión de un país de incorporarse a un proceso integrador es motivado por diversas razones una de ellas es obtener una serie de ventajas que le proporcionen un mayor nivel de bienestar. Estas ventajas son razones económicas de la integración, estrechamente ligadas a los efectos positivos generados por la misma. Pero, por otra parte, también concurren razones extraeconómicas ya que los procesos integradores conllevan implicaciones, no solo económicas, sino también sociales, políticas o estratégicas.

La integración económica se ha considerado como una extensión de la teoría del libre comercio y un paso en la dirección correcta, por cuanto es el inicio del desmantelamiento de la protección. En este sentido, los argumentos a favor de la

---

<sup>38</sup> TINBERGEN, J. (1962): *Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy*, twentieth Century Fund, Nueva York, explica que entre la integración «negativa» (referida a la eliminación de barreras favorable a la creación de mercados más amplios) y «positiva» (que alude a las intervenciones a nivel supranacional para regular y corregir la acción de esos mercados).

integración comercial serían los mismos que los habitualmente esgrimidos en defensa del libre comercio.

### **3.4 Competencia internacional**

En países desarrollados, la desregulación de los mercados de transporte, servicios y la privatización de empresas públicas se inició en la década de los 80, primero en EE.UU. y el Reino Unido. Esta aún continúa, al iniciarse en países como Francia e Italia, con mayor tradición socialista. Luego, la tendencia a una menor injerencia del Estado es universal.

Los salarios y la calidad de la mano de obra continúan teniendo la más alta prioridad en las decisiones de localización de las instalaciones de producción y servicios, porque la tecnología y capital han pasado a tener una alta movilidad. Por ello, en todos los países ha cobrado un alto interés la revisión de los sistemas de regulación de los mercados de la mano de obra y de la seguridad social, que inciden en el costo y, de los sistemas educacionales, que inciden en la calidad.

Además, gran preocupación por los costos globales de producción y transporte, más allá del costo físico de producción. El clima político, social y económico tiene fuerte incidencia en el riesgo país y con ello en la tasa de descuento con que se evalúan las inversiones. La infraestructura de transporte, comunicaciones y de servicios relacionados, influye en proporciones importantes en el costo del bien final puesto a disposición del consumidor, por lo que representa un factor de increíble importancia en la competitividad de un país.

La mano de obra se ha globalizado no porque su movilidad haya aumentado sino porque las empresas lo han hecho. El costo de la mano de obra en los países emergentes del Lejano Oriente es cada vez más barata constituye la línea base para competir en cualquier negocio, sea local o internacional, en cualquier país abierto a los mercados externos. Esto porque en estos países la oferta de obreros, es diversa (más de mil millones de personas en edad de trabajar). Luego, en cualquier inversión el costo de la mano de obra va a aparecer en forma directa o indirecta, valorada de acuerdo a su productividad y, con ello, en la competitividad a nivel país. Por lo tanto, la única forma de competir con una mano de obra sobrevalorada es agregar valor a la jornada de trabajo, en factores que permitan hacerla comparable con la del Lejano Oriente.

Paul Krugman <sup>39</sup> señala en su artículo Competitiveness que no se puede medir la competitividad comparando a los países como si fueran empresas, debe medirse la productividad la cual se va a traducir en una mejor calidad de vida para sus habitantes y en sí el país que puede ser más competitivo dependiendo de la producción que vayan generando las empresas que integran la actividad económica de dicho país.

Un ejemplo de lo que se señala se encuentra en la siguiente tabla.

### Tasas de variación del PIB/ Latino América-Caribe

2.1 CUENTAS NACIONALES / NATIONAL ACCOUNTS									
2.1.1 CUENTAS NACIONALES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, EN DÓLARES / NATIONAL ACCOUNTS OF LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN, IN DOLLARS									
2.1.1.1 AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: TASAS DE VARIACIÓN ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO									
LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN: ANNUAL GROWTH RATES OF GROSS DOMESTIC PRODUCT									
(En porcentajes / Percentages)									
País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Country
Antigua y Barbuda	6.1	13.4	9.5	0.1	-12.0	-7.2	-2.0	3.3	Antigua and Barbuda
Argentina	9.2	8.5	8.7	6.8	0.9	9.2	8.9	1.9	Argentina
Bahamas	3.4	2.5	1.4	-2.3	-4.2	1.0	1.7	1.8	Bahamas
Barbados	4.0	5.7	1.7	0.3	-4.1	0.3	0.8	0.0	Barbados
Belice	3.0	4.7	1.2	3.9	0.3	3.1	2.1	4.0	Belize
Bolivia (Estado Plurinacional de)	4.4	4.8	4.6	6.1	3.4	4.1	5.2	5.2	Bolivia (Plurinational State of)
Brasil	3.2	4.0	6.1	5.2	-0.3	7.5	2.7	1.0	Brazil
Chile	5.6	4.6	4.6	3.7	-1.0	5.8	5.9	5.6	Chile
Colombia	4.7	6.7	6.9	3.5	1.7	4.0	6.6	4.2	Colombia
Costa Rica	5.9	8.8	7.9	2.7	-1.0	5.0	4.4	5.1	Costa Rica
Cuba	11.2	12.1	7.3	4.1	1.4	2.4	2.8	3.0	Cuba
Dominica	-0.3	4.6	6.0	7.8	-1.1	1.2	0.2	-1.1	Dominica
Ecuador	5.3	4.4	2.2	6.4	0.6	3.5	7.8	5.1	Ecuador
El Salvador	3.6	3.9	3.8	1.3	-3.1	1.4	2.2	1.9	El Salvador
Granada	13.3	-4.0	6.1	0.9	-6.6	-0.5	0.8	-1.8	Grenada
Guatemala	3.3	5.4	6.3	3.3	0.5	2.9	4.2	3.0	Guatemala
Guyana	-2.0	5.1	7.0	2.0	3.3	4.4	5.4	4.8	Guyana
Haití	1.8	2.3	3.3	0.8	2.9	-5.4	5.6	2.8	Haiti
Honduras	6.1	6.6	6.2	4.2	-2.4	3.7	3.8	3.9	Honduras
Jamaica	0.9	2.9	1.4	-0.8	-3.4	-1.4	1.4	-0.5	Jamaica
México	3.1	5.0	3.2	1.4	-4.7	5.2	3.8	3.9	Mexico
Nicaragua	4.3	4.2	5.0	4.0	-2.2	3.6	5.4	5.2	Nicaragua
Panamá	7.2	8.5	12.1	10.1	3.9	7.5	10.9	10.8	Panama
Paraguay	2.1	4.8	5.4	6.4	-4.0	13.1	4.3	-1.2	Paraguay
Perú	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3	Peru
República Dominicana	9.3	10.7	8.5	5.3	3.5	7.8	4.5	3.9	Dominican Republic
Saint Kitts y Nevis	9.3	5.9	2.8	4.1	-5.6	-3.2	1.7	-1.2	Saint Kitts and Nevis
San Vicente y las Granadinas	2.5	7.7	3.3	1.6	-2.1	-3.3	-0.4	1.6	Saint Vincent and the Grenadines
Santa Lucía	-0.4	7.2	1.4	4.7	-0.1	-0.7	1.4	-1.3	Saint Lucia
Suriname	7.2	11.4	5.1	4.1	3.0	4.1	4.7	4.4	Suriname
Trinidad y Tabago	5.4	14.4	4.5	3.4	-4.4	0.2	-1.6	1.5	Trinidad and Tobago
Uruguay	6.6	4.1	6.5	7.2	2.2	8.9	6.5	3.9	Uruguay
Venezuela (República Bolivariana de)	10.3	9.9	8.8	5.3	-3.2	-1.5	4.2	5.6	Venezuela (Bolivarian Republic of)
América Latina y el Caribe	4.5	5.6	5.5	4.0	-1.6	5.8	4.3	3.1	Latin America and the Caribbean
América Latina	4.5	5.5	5.6	4.1	-1.5	5.9	4.4	3.1	Latin America
El Caribe	3.6	7.7	3.2	1.3	-3.5	0.1	0.5	1.2	The Caribbean

<sup>39</sup> Krugman, J. (1993) Competitiveness: a dangerous Obsession. Foreign Affairs, Volumen 73.

### **3.5 Importancia de empresas trasnacionales en la economía.**

Se denomina empresa transnacional a aquella empresa de grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes o servicios, que posee filiales en otros países diferentes al originario (casa matriz) y con ello logran expandir su influencia y gravitación económica a nivel mundial, controlando no solo buena parte de la economía y el comercio internacional, sino también la tecnología y el desarrollo, cobrando enorme importancia en el mundo globalizado y capitalista. Con que el 10% del capital de la entidad matriz esté puesto en una filial extranjera ya la empresa es considerada multinacional o transnacional.

Para Aurelio Peccei (director de FIAT, organizador del Club de Roma), "las ET son el agente más poderoso de la internacionalización de la sociedad humana". George Ball (ex-Subsecretario de Estado de Estados Unidos, ex-presidente del directorio de Lehman Brothers) dice: "a través de las grandes corporaciones, los hombres tienen la capacidad, por primera vez, de usar los recursos mundiales con la eficiencia dictada por la lógica objetiva del beneficio" (citas tomadas de Barnett y Müller, 1975, .13-14).

### **3.6 Corporaciones Multinacionales**

Los temas relacionados con la naturaleza y el impacto de las Corporaciones multinacionales (en adelante CMN) han sido temas nuevos de explorar en el mundo contemporáneo, donde por una parte los defensores y hostiles se han adjudicado el monopolio de mercados.

Desde un punto de vista convencional, se considera como CMN a aquellas empresas que tienen participación económica en más de un país. Dicken (1998) le acredita tal condición únicamente a aquellas firmas que tengan el poder de coordinar y controlar operaciones en múltiples países; así, desde su perspectiva, tres características de las empresas se destacarían para que puedan ser consideradas como CMN:

- a. La existencia de una coordinación y control de varias etapas de la cadena de producción individual, tanto dentro como entre distintos países;
- b. Su habilidad potencial para tomar ventaja de las diferencias geográficas en la distribución de los factores de producción (recursos naturales, capital y

trabajo) y las políticas nacionales, regionales y locales (impuestos, barreras aduaneras, subsidios, etcétera), y

- c. Su flexibilidad geográfica, es decir, su capacidad para cambiar una y otra vez sus recursos y operaciones entre localidades a escala nacional e, incluso, global.

La internacionalización constituye un proceso que, además, tiene grados. Las CMN pueden pasar por distintas fases que, a su vez, perfectamente pueden también ser concebidas como tipos diferentes de CMN. Con esta consideración Ohmae (2005) diferencia los siguientes tipos de CMN:

- a) Subsidiaria, réplica a escala reducida del corporativo, unidad completa y autosuficiente, compitiendo en los mercados internos protegidos del país donde se establece;
- b) Filial exportadora, plantas especializadas en procesos específicos, partes insolubles de una unidad mayor con escasa autonomía, y orientadas a la exportación de productos y servicios, teniendo como referente el modelo maquilador;
- c) Empresa global, cuando se deslocalizan también funciones con alto valor agregado, como la investigación y desarrollo y los servicios pos-venta.

Las partes están territorialmente dispersas, pero todas son imprescindibles dentro de una misma lógica organizacional. Según Ohmae<sup>40</sup>, en su forma más acabada la empresa global transfiere a otros territorios, incluso, funciones del propio corporativo. En México se puede ejemplificar con maquiladoras de tercera y cuarta generación<sup>41</sup> (Carrillo y Lara, 2006). Aunque se puede apreciar una cierta progresión entre estas categorías, la mirada sincrónica es la de mayor interés desde la perspectiva de este proyecto. Esto es, en la actualidad todas estas modalidades conviven en México a la vez, ya sea aludiendo a tipos específicos de multinacionales distintas coexistentes, ya sea integrándose simultáneamente dentro de una misma empresa en configuraciones híbridas (Carrillo y Gomis, 2005).

---

<sup>40</sup> Ohmae, K. El próximo escenario global: Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras, 2010.

<sup>41</sup> Carrillo, Jorge y Arturo Lara, 2006, "Maquiladoras de cuarta generación y coordinación centralizada", Centro de Ciencias Administrativas, BRA, vol. 2, pp. 161-171

### **3.7 La Pyme en la globalización. Importancia y supervivencia.**

Es uno de los problemas que actualmente están enfrentando las Pymes, debido al avance de las tecnologías, el proceso de información, disminución de costos y transporte lo que le permite a las empresas de otros países establecerse en nuestro país con mayores ventajas competitivas que compiten con las empresas nacionales las cuales se encuentran con poco avance en cuanto a tecnología, información y sin financiamiento para enfrentar el aumento en costos.

Una de las características de la globalización es que da origen a la combinación de culturas, mercados así como de sistemas de gobierno que se presentan a lo largo del establecimiento de las empresas. En la actualidad resultado de creaciones tecnológicas y del surgimiento de nuevas necesidades han dado lugar a la aparición de nuevos y mejores productos que compiten continuamente por ser los favoritos para los consumidores lo que provoca que estos sean cada vez más exigentes y puedan tener la opción de tomar el que más les convenga. Esto lleva a que las empresas se encuentren continuamente compitiendo modificando su producto y sus estrategias de producción, promoción, planificación, distribución y financiamiento.

Una de las primeras señales de la globalización fue concretar como un proceso dinámico de progresiva libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales permitiendo a las empresas internacionales que tuvieran una ventaja sobre las empresas nacionales, es decir, la capacidad de movilizar suministros y activos más allá de las fronteras. Estos impactos son características de un entorno que cambia fácil y rápido por lo cual es necesario que las empresas redefinan su cultura.<sup>42</sup>

Las Pymes en México tienen diferentes opciones para competir y sobrevivir en el entorno de globalización que se presenta actualmente: Una de ellas es aliarse a las grandes empresas transnacionales, siendo su proveedor de productos o servicios. México ha impulsado las ferias y exposiciones especializadas en desarrollo de proveedores en donde las pymes se acercan a grandes transnacionales para realizar sinergia de negocios. Deben considerar que ya no son los tiempos en los que se era enemigo de la competencia en la actualidad se puede trabajar en conjunto para que así ambas partes saquen en mayor provecho.

Una segunda opción es realizar outsourcing a las empresas transnacionales, debido a que la legislación laboral, fiscal, civil, así como la proveeduría al gobierno, entre otras secciones es particular en cada país, las empresas

---

<sup>42</sup> De la dehesa, Guillermo, Comprender la Globalización (Madrid, alianza editorial, 2007) pág. 19

globalizadas deciden contratar los servicios de expertos en el área y no quedarse ellos con la responsabilidad.

Una tercera opción es atacar los nichos de mercado desatendidos por las empresas globalizadas, ya que solo cuentan con productos estandarizados, para que sus clientes consuman el mismo producto ellos pueden proporcionar una opción que identifique su producto de manera regional.

Lo anterior se muestra como un proceso que se tendrán que solucionar en conjunto las Pymes para poder ver a la Globalización como una oportunidad para salir adelante y poder ingresar a mercados internacionales lo que les garantizará una solución de a sus problemas y no presentarse como uno de ellos.

Una cuarta opción es aprovechar sus áreas de oportunidad, las Pymes deben aprovechar el factor cultural, ya que si logran vencerlo, superarlo y mejorarlo podrían competir e implantar una estrategia de negocios que les ayudaría a llevarla a mercados internacionales. Las compañías mexicanas nunca se han distinguido por tener una cultura empresarial fuerte, pero aunque, en algunas pareciera que no cuentan con una dentro de su organización solo cuentan ella solo para la colaboración en los negocios internacionales. El reto que enfrentan es tener una base de estructuras que puede ser una nueva cultura de negocios internacionales, la cual presenta aspectos claves que los puede llevar a acceder a competir con mayor eficiencia, desempeñar los planes de reingeniería, producción e implementación de nuevas estrategias y maximizar sus intereses para poder sobresalir dentro de esta globalización.<sup>43</sup>

Aunque bien es cierto que son diversos problemas a los que se enfrentan como la calidad de la producción ya que los controles de calidad no son los suficientes, además de que las utilidades no se reinvierten para mejorar el equipo y técnicas de producción. Otro problema que enfrentan es la dificultad para encontrar personal especializado y capacitado al que se le pueda pagar un sueldo competitivo con el que asegure que este elemento no se va a ir a otra organización. Por otra parte las ventas no son suficientes ya que se cuenta con diferentes competidores que van de Pymes a grandes empresas que pueden atraer a los consumidores con precios más bajos.

Las Pymes dentro de la globalización deben de ir buscando como innovar su producto, además de mejorar el trato a los clientes ya que son estrategias que deberán trabajar para garantizar su lugar en el mercado.

---

<sup>43</sup> Regalado, Rafael, Las MIPYMES en Latinoamérica (2007) pág. 65

# Capítulo 4. Auditoría administrativa

## 4.1 Definición de auditoría

La importancia de llevar a cabo auditorías en las empresas es cada vez mayor debido a diversas circunstancias, entre ellas a que cualquier persona puede crear su propia empresa desde cualquier lugar y llevar a cabo negociaciones las cuales son instantáneas y rápidamente pueden desaparecer habiendo antes realizado fraudes a otras que se encuentran reguladas. Los tipos de fraudes por los que se puede ver envuelta una empresa son tanto cometidos por los empleados, por los proveedores y clientes.

Si nos fuéramos a los actos que dieron inicio de la auditoría nos remontaríamos a la Edad Media en donde se empezó a pagar impuestos el llamado “diezmo” el cual consistía en el pago de una décima parte de los bienes que poseían los pobladores o en su caso que se produjeran. Las personas que pagaban impuestos buscaban vías para evadirlos o reducirlos, al igual que en nuestros tiempos, así que se daban a la tarea de esconder, disimular o trasladar sus pertenencias y haberes, los encargados de recaudar los impuestos conocían o intuían de las acciones de desviaciones y evasiones así que decidieron enviar a otros servidores de los señores feudales para que, disfrazados o de manera incógnita, investigaran los cuentos e historias que permitieran descubrir a los evasores para impedirles tales evasiones y poder recaudar así mayores impuestos, a estos se les conocía como auditores o personas que oían y luego delataban o descubrían los evasores o malhechores ante los recaudadores.

Ya entrando en el Renacimiento, se inventó la contabilidad de doble columna o doble registro, algunos autores afirman que un monje, en el monasterio, quien durante la edad media la inventó. Lo interesante es que, aparecida la contabilidad, los auditores perfeccionaron su trabajo ya que dejaron de oír solamente para convertirse en revisores de cuentas lo que es hoy se conoce como auditores contables.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Zambrano, F. (2002). Antecedentes de los organismos fiscalizadores. Revista La Glosa Hoy número 1, Mexico.



La auditoría tiene que actualizarse y a partir de 1934 se crea la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores, Securities and Exchange Comisión (SEC) fundada en los Estados Unidos de Norteamérica.<sup>45</sup>

La SEC ejerce influencia en la determinación de normas de información financiera aplicables y en los requisitos de revelación de los estados financieros debido a la autoridad que tiene para determinar los requisitos que deben cubrir los informes considerados como necesarios para una información justa a los inversionistas.<sup>46</sup>

Se puede definir a la auditoría según Mendivil como: “La actividad por la cual se verifica la corrección contable de cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos”<sup>47</sup>

En general la auditoría se define como un conjunto de sistemas y procesos que de manera objetiva obtiene y evalúa evidencia en relación al área, proceso, contabilización y controles de una entidad comparando dicha información para saber si se presenta de manera aceptable según los criterios y comunicación de resultados a los usuarios finales o interesados de la información.

Otra definición de auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente<sup>48</sup>.

Holmes la define como: “un es el examen de las demostraciones y registros administrativos, en donde el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”<sup>49</sup>.

Parte importante de la auditoría son las comparaciones de las condiciones existentes durante un determinado periodo de operaciones para evaluar cuál ha sido su comportamiento y los resultados. Además de que dichas revisiones deben llevarse a cabo por personas capacitadas que son los auditores externos ya que ellos son los más indicados, ya que por el carácter que tienen de ser externos su criterio es imparcial al momento de emitir su dictamen y las recomendaciones.

La auditoría complementa a la contabilidad ya que mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios. De la misma manera de hacerlos en otras áreas de la organización tanto administrativo, de producción, desempeño,

---

<sup>45</sup> Santillana, J. (2007) *Auditoría interna, integral administrativa, operacional y financiera*, Thompson.

<sup>46</sup> Alvin, R. (2007) *Auditoría un enfoque integral*, 11 edición, Prentice Hall, México.

<sup>47</sup> Mendivil, V. (2009). Elementos de auditoría. Edit. Ecasa. México.

<sup>48</sup> Arens, A. Randal, J. y Beasley, M. (2007) *Auditoría un Enfoque integral*, p. 4

<sup>49</sup> Santillana González, Juan Ramón, *Fundamentos de la Auditoría*, pp. 37 42.

calidad, cada vez es mayor el alcance que tiene la auditoría en cuanto a las revisiones que se pueden realizar.

Auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable veraz y oportuna, en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Asimismo, significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo.<sup>50</sup>

El diseño, operación y vigilancia del control interno son responsabilidad de la administración de la compañía. Sin embargo para llevar a cabo la vigilancia de la funcionalidad y operación del control interno la administración realiza acciones de evaluación separada a través del área de auditoría.

## **4.2 Elementos de la auditoría y su objeto**

Los elementos con los que debe contar una auditoría independientemente de las características que se presenten deben ser las siguientes según Santillana:

a) *Independencia*: Una auditoría debe ser independiente, ya que su trabajo se debe desarrollar con plena libertad, esto es, que no deberá de tener ninguna restricción que pueda limitar de alguna manera el alcance de la revisión, hallazgos y conclusiones que deriven de la misma.

b) *Establecida*: Una auditoría se considera como establecida, ya que es requerida, confirmada y autorizada por la misma organización.

c) *Examinadora y evaluadora*: El trabajo de auditoría gira en torno a los hallazgos derivados de una primera etapa de trabajo además del siguiente juicio de evaluación que se lleve a cabo.

d) *Actividades que la integran*: Sus actividades se fundan en el alcance jurisdiccional que la integra, esto es, deberá ser aplicable conforme a las actividades propias de la organización.

---

<sup>50</sup> Santillana González, Juan Ramón, Fundamentos de la Auditoría, pp. 28

e) *Servicio*: Es el producto final de la auditoría, el cual tiende hacia la asistencia, apoyo, ayuda y crecimiento.

f) *La Intervención de la organización*: La cual confirma el alcance de la auditoría, el que deberá de estar dirigido a toda la organización, por lo que incluye al personal, consejo de administración y accionistas.

g) *Mecanismo de control y prevención*: Esto implica la responsabilidad del auditor interno de formar parte del control de la organización y la extensión que tendrá hacia el examen y control, el cual provee mediante la elaboración e implementación de procedimientos, partiendo de que el auditor deberá ser un profesional en relación con los mecanismo de prevención<sup>51</sup>.

El objeto de la auditoría es reducir el riesgo de información, lo cual disminuye el costo de obtener capital. En proporcionar los elementos técnicos que puedan ser utilizados por el auditor para obtener la información y comprobación necesaria que fundamente su opinión profesional sobre los aspectos de una entidad sujetos a un examen. Consiste en apoyar a los miembros de la organización en relación al desempeño de sus actividades, para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría y toda aquella información relacionada con todas las actividades revisadas por el auditor, la auditoría se encarga de promocionar un control efectivo o un mecanismo de prevención a un costo considerado como razonable.<sup>52</sup>

#### **4.3 Clasificación de la auditoría**

a) Auditoría interna. El Instituto Mexicano de Auditores define a la auditoría interna como: “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (IMAI 2015)

El Institute of Internal Auditors la define como, “una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar las adecuaciones y eficiencia de los controles”.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Santillana, J. op. cit., pp. 15-18.

<sup>52</sup> Alvin.A, Randal, M. (2007) Auditoría un enfoque integral, Prentice Hall, p. 18.

<sup>53</sup> Institute of Internal Auditors. (1998) The Statement of Responsibilities of Internal Auditing, 2a. EUA.

Ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y dirección.

- b) La auditoría financiera es: “el examen sistemático de los estados financieros, los registros y las operaciones correspondientes, para determinar la observancia de las Normas de Información Financiera, de las políticas de la administración y de los requisitos fijados.<sup>54</sup> Además de que tiene por objetivo determinar si los estados financieros del ente auditado presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo a normas de información financiera. Otra definición menciona que es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas, para poder informar sobre los mismos.<sup>55</sup>
  
- c) La auditoría de cumplimiento tiene por objeto comprobar que las operaciones efectuadas por el ente estén adecuadas a las leyes, normas y procedimientos aplicables a la entidad. Cuando lo que se audita es la gestión recibe varias denominaciones: de gestión, operacional, de valor por el dinero, de las tres E (economía, eficiencia y eficacia), operativa, de resultados, de desempeño, administrativa, de rendimiento, etc.
  
- d) Auditoría administrativa: Es la revisión analítica o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva.<sup>56</sup>
  
- e) Auditoría fiscal: Es la verificación del correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, direcciones o tesorerías de hacienda estatales y tesorerías municipales.<sup>57</sup>
  
- f) Auditoría gubernamental: Juan Ramón en su obra la describe que es practicada por funcionarios y empleados de la misma entidad, que depende

---

<sup>54</sup> Schlosser, R. (1986). *The Field of auditing. Handbook for auditors*, Mc Graw Hill Book Company. Nueva York.

<sup>55</sup> Martínez, F. (2010) *El contador público y la auditoría administrativa*. Publicaciones administrativas contables. México.

<sup>56</sup> Franklin, F. y Benjamín, E.. (2007). *Auditoría administrativa*. 2da edición. México: Pearson

<sup>57</sup> Santillana, J. (2004) *Auditoría I*. Editorial Ecafsa. México.

tanto administrativa como económicamente de la misma, su enfoque es evaluar el control interno proponiendo las medidas correctivas necesarias.<sup>58</sup>

- g) Auditoría operacional o de gestión. Su objetivo es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos. La auditoría operacional, es una actividad que conlleva como propósito fundamental el prestar un mejor servicio a la administración, proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de una entidad.<sup>59</sup>

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C (2003). En su boletín de Auditoría Interna Operacional nos indica que por auditoría de operación debe entenderse como: “el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.”

#### **4.4 Concepto de auditoría administrativa**

La auditoría administrativa es una parte importante en la administración ya que esta es una herramienta que puede utilizar para evaluar cómo se están llevando a cabo los procesos administrativos y detectar la fallas en las que se está incidiendo.

Algunas definiciones que se pueden mencionar de la auditoría administrativa son según E. Hefferon como “el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.”

Otro concepto “es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”<sup>60</sup>

La auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar

---

<sup>58</sup> Santillana, J. (2004). *Auditoría interna, integral administrativa, operacional y financiera*, Thompson.

<sup>59</sup> Santillana, J. op. cit.

<sup>60</sup> Fernández, J. (1999). *La auditoría administrativa*, ed. Diana. México.

oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Los objetivos que persigue son los de control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación. Tiene mayor importancia conforme el pensamiento administrativo evoluciona ya que muchos pensadores administrativos la incluyen al considerarla una herramienta para el desarrollo de las organizaciones. Debido a que es de utilidad para impulsar el crecimiento de las organizaciones, permitiendo identificar las áreas de oportunidad para así poder prevenir posibles errores que puedan generar el fracaso de la organización. Si se detectan a tiempo estas áreas que se encuentran vulnerables se puede proporcionar el mayor apoyo posible para subsanar las deficiencias y superar los obstáculos y realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Hay que tener en consideración que para llevar a cabo una auditoría administrativa se debe contar con un marco metodológico el cual va a servir de guía para llevar a cabo las acciones de: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.

Es necesario establecer el marco para definir los objetivos que sirvan de guía para encaminar las tareas hacia un resultado específico. A continuación se mencionan los más relevantes:

- a) De control. Su función es orientar los esfuerzos de la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento de la organización en relación con estándares preestablecidos.
- b) De productividad. Guían las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa establecida por la organización.
- c) De organización. Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo de equipo.
- d) De servicio.

#### **4.5 Metodología de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa se encarga de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

#### **4.5.1 Planeación.**

Se refiere al establecer desde un inicio los lineamientos que deberán de seguirse en el desarrollo de la auditoría son de carácter general ya que ayudan a regular la aplicación de dicha auditoría y garantizan la cobertura de los factores primordiales. A continuación se mencionan:

##### **4.5.1.1 Objetivo**

En esta etapa se define el propósito de la auditoría. Se establecen las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones para lograrlo en tiempo y forma.

##### **4.5.1.2 Factores a revisar**

Para el estudio de la empresa se toman en cuenta dos factores que se mencionan a continuación.

1. El proceso administrativo. En el cual se determinan los componentes en los que se basan como políticas, reglas, o actividades con el fin de contar con un análisis lógico de la organización ya que se muestra como un flujo continuo que se relaciona entre sí.

Su función es comprobar que las acciones se estén ejecutando de manera en que planificó para saber si se están obteniendo los resultado deseados.



Su función es crear un futuro deseado contemplando el qué, cómo, cuándo, dónde, quién y como se hará.

La dirección dirige la labor del personal con el fin de lograr los objetivos propuestos y mejorar los errores.

La función de la organización es combinar los recursos con el trabajo de los individuos.

Fuente: Elaboración propia.

2. Los elementos específicos los cuales permiten que funcione

#### 4.5.1.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor. Estas pueden ser internas o externas que se mencionan a continuación.



#### Fuentes de información internas:

- Órganos de gobierno.
- Órganos de control interno.
- Socios.
- Niveles de la organización.
- Unidades estratégicas de negocio.
- Sistemas de información.

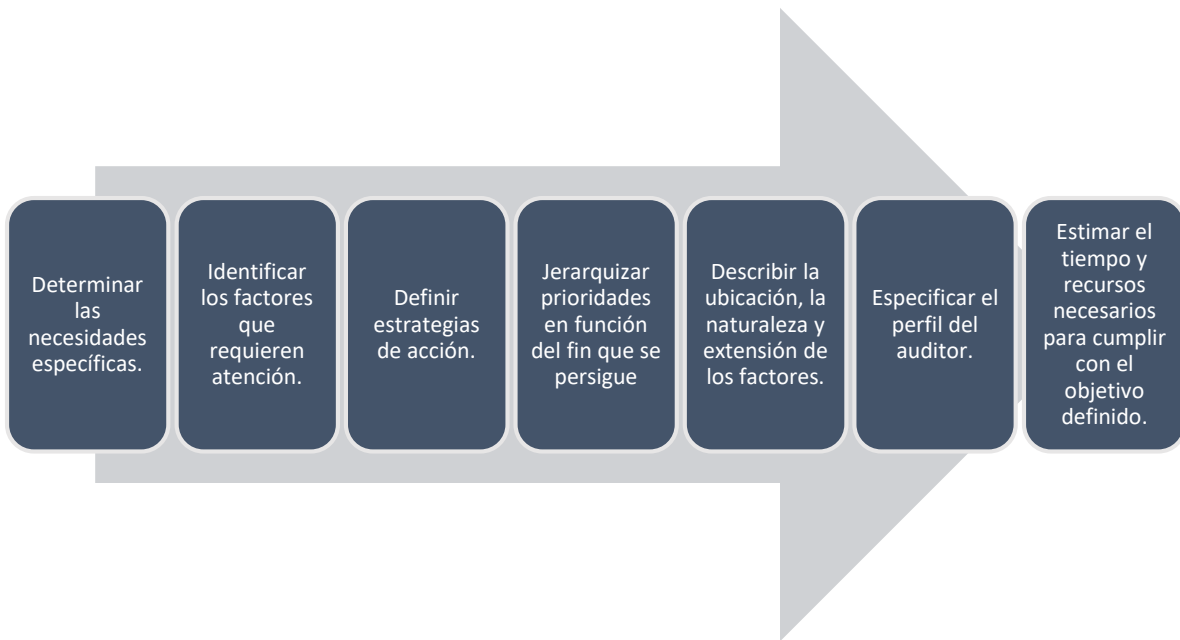
#### Fuentes de información externas:

- Competidores actuales y potenciales.
- Proveedores actuales y potenciales.
- Clientes/usuarios actuales y potenciales.
- Grupos de interés.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.

Fuente: Franklin, F. y Benjamín, E. (2007). Auditoría administrativa. 2da edición. México: Pearson.

#### 4.5.1.4 Investigación preliminar

Al investigación preliminar se refiere en cuanto a la investigación que se debe realizar con antes para determinar la situación de la organización. Lo que implica una revisión de las técnicas utilizadas en todos los documentos que sean posibles revisar para entender las diferentes situaciones en las que se puede desarrollar el negocio o por las que se puede ver envuelto. Con el fin de lograr una reformulación de objetivos, estrategias, acciones o tiempos de ejecución. Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta lo siguientes criterios:



Fuente: elaboración propia tomado de Benjamin Franklin.

#### 4.5.1.5 Preparación del proyecto

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados:

##### A. Propuesta Técnica

##### B. Programa de Trabajo

Propuesta técnica: Tipo de auditoría que se pretende realizar.

Alcance: Áreas de aplicación.

Antecedentes: Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramientos previos.

Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.

Estrategia: Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación d recursos.

Justificación: Demostración de la necesidad de instrumentarla.

Acciones: Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

Costo: Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.

Resultados: Beneficios que se espera lograr.

Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo.

Identificación: Nombre de la auditoría.

Responsable(s): Auditor a cargo de su implementación.

Área(s) Universo bajo estudio.

Clave: Número progresivo de las actividades estimadas.

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 término 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.

#### Asignación de la responsabilidad

Para iniciar formalmente el estudio, la organización designara al auditor o equipos de auditores que estime conveniente, atendiendo la magnitud o grado de complejidad de la auditoria.

La designación como responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico o en un directivo de línea de alguna de las áreas de la organización, partiendo de la base de que tenga los conocimientos y experiencia necesarios en la realización de la auditoria administrativa.

#### Capacitación

Un vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a las personas o equipo designado, no solo en lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se emplearan para recopilar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoria.

Por lo anterior, se debe dar a conocer a este personal el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de la información a captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar, y los mecanismo de coordinación y de reporte establecidos.

## Actitud

La labor de investigación tiene que llevarse sin perjuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta, a fin de procurarse una imagen positiva; lo que facilitara su tarea y estimulara la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar crear falsas expectativas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de hacer comentarios que no tengan un sustento, o de hacer promesas que no puedan cumplir, apegándose en todo momento a las directrices de la auditoría en forma objetiva.

### 4.5.1.6 Diagnóstico Preliminar

Esta fase se fundamenta en la percepción que el auditor tiene sobre la organización como producto de su visión.

Si bien no existen elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar

Para ello se deben considerar, los siguientes elementos:

Génesis de la organización:

- a) Creación de la organización.
- b) Cambios en su forma jurídica.
- c) Conversión del objeto en estrategias.
- d) Manejo de la delegación de facultades.
- e) Infraestructura:
- f) Esquema de operación (procesos/funciones)
- g) Modificaciones a la estructura organizacional.
- h) Programación institucional.
- i) Nivel de desarrollo tecnológico.

Forma de operación:

- a) Desempeño registrado.

b) Logros alcanzados.

#### **4 Instrumentación:**

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen 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 empleara, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

##### **Recopilación de información**

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Asimismo, 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.

##### **Técnicas de recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas.

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Acceso a redes de información.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

##### **Investigación documental**

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

Normativa:

- Acta constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento interno

- Reglamentación específica
- Tratados y convenios
- Decretos y acuerdos Administrativos
- Organigramas
- Manuales administrativos
- Sistemas de Información
- Sistemas de normalización y certificación
- Cuadros de distribución de trabajo
- Plantillas de personal
- Inventarios de mobiliario y equipo
- Auditorías administrativas previas

#### Mercado:

- Productos y servicios
- Áreas (población ingresos factores limitantes).
- Comportamiento de la demanda (situación actual, situación futura proyectada, característica).
- Comportamiento de la oferta situación actual, situación futura (previsible), análisis del régimen de mercado.
- Determinación de precios

#### Ubicación geográfica

- Localización
- Ubicación espacial interna
- Características
- Del terreno
- Distancias y costo de transporte
- Justificación en relación con el tamaño y los procesos.

#### Estudios financieros:

- Recursos financieros para inversión
- Análisis y proyecciones financieras
- Programas de financiamiento
- Evaluación financiera

#### Situación económica

- Sistema económico
- Naturaleza y ritmo de la del desarrollo de le economía
- Aspectos sociales
- Variables demográficas
- Relaciones con el exterior

Observación directa.

Es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante. Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo; de esta manera se asegurará 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.

### **La entrevista.**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas de manera de poder obtener información de cómo se llevan a cabo las actividades en la organización. Este medio es posiblemente el más empleado, y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

### **Cuestionarios.**

Se emplea para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulo o temáticas específicas. La calidad de la información que obtenga, dependerá de su estructura y forma de presentación.

### **Cedulas.**

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su remisión y análisis, también abren la posibilidad de ampliar el rango de respuestas.

### **Medición.**

Para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y con otro. Las escalas que se empleen con este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y que, posteriormente, servirán para comprobar la veracidad de las

observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

### **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 argumentos para respaldarlos; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones, o situaciones detectadas. También se indicaran las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

#### **a) Identificación de la auditoría.**

1. El proyecto de auditoría
2. Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
3. Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría
4. Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
5. Anotaciones sobre información relevante
6. Ajustes realizados durante su ejecución
7. Reporte de posibles Irregularidades
8. Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación

Para homogenizar su presentación e información, y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y



ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes. Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse y, tomando en cuenta su utilidad, para auditorías subsecuentes.

#### Evidencia.

La evidencia es la comprobación fehaciente 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. Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que pueda traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue 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 se puede clasificar en los siguientes rubros:

- A. 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 materiales.
- B. Documental. Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, acatas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.
- C. Testimonial. Se consigue de toda persona que realice declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- D. 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:

- i. Suficiente: Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- ii. Competente: Si cumple con ser consistente, convincente, confiable, y ha sido validada.
- iii. Relevante: Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho de forma lógica y clara.
- iv. Pertinente: Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y al líder del proyecto las siguientes situaciones.

- Problemas para obtener una evidencia suficiente, producto de los registros incorrectos, operaciones no registradas., archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada:
- Transacciones realizadas fuera del curso normal
- Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
- Registros incongruentes con las operaciones realizadas
- Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias

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.

### **Supervisión del trabajo**

Para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la auditoría sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

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

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios.

- Asegurarse de que existe coincidencia en las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda
- Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes pertinentes
- Efectuar cambios en el equipo de auditores cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicamente para mantener actualizado a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Así mismo, es de vital importancia 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.
- Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora donde se derriba el comportamiento de los auditores.
- 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.

En resumen podemos decir que en la instrumentación se determina cómo recopilar la información a través de las técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios, y cédulas, y se toman en cuenta los aspectos de medición como indicadores y escalas, los papeles de trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades.

## **5 Examen**

En el examen se establece el propósito, el procedimiento y las variables cuantitativas seleccionadas para revisar la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que habrán de servir para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico de la organización.

El examen de los factores de la auditoría 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.

### **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, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

### **Procedimiento**

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como 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
- Descomponerlo para percibir todos sus hechos y detalles.
- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación, seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias.
- 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:

1. ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que realizan.
2. ¿Porque se hace? propósitos que se pretende alcanzar.
3. ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
4. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
5. ¿Con que se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan
6. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, estas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta ¿Por qué? hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva. A partir de ese momento el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas vayan abriendo una perspectiva cada vez más profunda en cuanto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor. (Franklin 2003 pp.73).

### **Técnicas de análisis administrativos.**

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.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.
- Conocer el uso de los recursos.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis, y que representan un apoyo valioso para el auditor, se encuentran las siguientes:

### **Organizacionales**

- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Análisis de sistemas
- ✓ Análisis de costo beneficio
- ✓ Análisis de estructura
- ✓ Árbol de decisiones
- ✓ Autoevaluación
- ✓ Control total de la calidad
- ✓ Diagrama de causa y efecto

- ✓ Control de calidad
- ✓ Diagrama de pareto
- ✓ Benchmarking
- ✓ Empowerment
- ✓ Estudio de factibilidad
- ✓ Estudio de viabilidad
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Reingeniería organizacional
- ✓ Reorganización

### **Cuantitativas**

- ✓ Análisis de serie de tiempos
- ✓ Cadena de eventos
- ✓ Modelo de inventarios
- ✓ Modelos integrados de producción
- ✓ Muestreo
- ✓ Programación dinámica
- ✓ Programación lineal
- ✓ Teoría de las colas o de líneas de espera
- ✓ Teoría de las decisiones. (Franklin 2003 pp.74).

### **Formulación del diagnóstico administrativo**

El diagnóstico administrativo, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco legal de análisis; para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades; para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento; para determinar los recursos disponibles en la resolución de problemas; y, sobre todo para servir como cauce a las acciones necesarias que ofrezcan su atención efectiva.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad de la organización.(Franklin 2003 pp.79).

## **6 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, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de caos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Así mismo, 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, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir tributos 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 de normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Así mismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

### **Aspectos operativos**

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es aconsejable ajustarse al 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 auditoría: Razones por las que se efectuó la auditoría y fines que se persiguen con el informe.
- Estrategia: Curso de acciones seguidas y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- Recursos: Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- Costos: Recursos financieros usados en el desarrollo.
- Alcance: Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- Acciones: Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- Metodología: Marco de trabajo, técnicas e indicadores en el que se sustentó la auditoría.
- 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.
- Alternativas de implantación: programas y método viables.
- Desviaciones significativas: Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
- Opiniones de los responsables de las áreas auditadas: Puntos de vistas externos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Asuntos especiales: Toda clase de aspectos que se requieren de un estudio profundo. (Franklin 2003 pp. 82).

### **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 propongan para hacerlas prácticas y viables.
- Explorar las diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- Homogenizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su creación.



- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- Ofrecer a los niveles de detención los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir, o hacerlo extemporáneamente, con las medidas recomendadas.
- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independientemente 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.

### **Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de auditoría convocará al grupo auditor para efectuar la revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o aclarar, realizará los ajustes necesarios para depurarlos. Cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo.
- Grupos de filiación, corporativos o sectoriales

La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de computación, láminas o material audiovisual.

En el informe se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución y los lineamientos generales para su preparación.

## **7 Seguimiento y monitoreo**

El seguimiento consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los directivos de la empresa, donde se refleje los lineamientos generales para desarrollar una implementación de mejoras orientadas a corregir las debilidades encontradas para evitar su recurrencia e incumplimiento. En este plan de trabajo se determinarán las acciones específicas a implementarse, objetivos, alcance y plazos para el cumplimiento oportuno de las recomendaciones proporcionadas en el informe de auditoría. Se deberá incluir programas de información sobre la naturaleza, propósito de las recomendaciones a implementarse con el fin de eliminar obstáculos y evitar las resistencias al cambio por parte del personal. La estrategia utilizada para el monitoreo de recomendaciones se puede enfocar en tres tipos de criterios:

- Monitoreo Corporativo.- Cuando las recomendaciones comprometen a los directivos para su respectiva actuación.
- Monitoreo Funcional.- Cuando las recomendaciones involucran a los jefes de los departamentos de una empresa, para realizar un control de las acciones correctivas.
- Monitoreo Operativo.- Cuando las recomendaciones involucran al personal operativo debido a su relación y vinculación con las operaciones empresariales.

## 1.6. Definición de Estrategia

- El concepto de Estrategia que deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar<sup>61</sup>, y corresponde nombrar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización, Andrews, K señala que se debe prestar mayor atención al conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe considerar implantar, para lograr sus propósitos a corto tiempo plazo<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Cleary T., Sun T. (2003). *El Arte de la Guerra*. Ed. Arca, España. Págs 14 y ss.

<sup>62</sup> Andrews, K.(1976). *El Concepto de Estrategia de Empresa*. Ed. Universidad de Navarra. España.

- De los primeros autores en utilizar el concepto de Estrategia, y uno de los más importantes es Peter Drucker, él hace ver que el término Estrategia se refiere a un proceso que comprende al espacio el cual debe cubrir una organización, desde el negocio que está presente y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro<sup>63</sup>.
- Además Ansoff, I.<sup>64</sup>, por otro lado identifica las áreas de producto-mercado, así como las ventajas competitivas en las que la empresa tiene en cada uno de los ámbitos de las industrias en que ésta participa.
- Otro autor importante es, Chandler, A. quien, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado directamente a la estructura de una organización y concluyo, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido. Es decir, se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica.
- El estancamiento en la economía mundial después de un largo periodo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, hizo surgir un ambiente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente fue originando una serie de problemáticas, que junto con el proceso que iban presentando las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, por ejemplo en el caso de las empresas asiáticas en donde se produjo un incremento del nivel de competencia empresarial, además de una serie de problemas financieros. Aunado al período de la primera alza significativa en el precio del petróleo, además de un proceso inflacionario dio como resultado el alza en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a ir en busca de respuestas adecuadas, por medio de una administración que considerara estas situaciones, y ayudara a guiar a las empresas con eficiencia ante la problemática que preocupaba a la economía mundial. Es como el enfoque de la Administración Estratégica se utiliza para identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que posee una organización, de manera que con ellas pueda hacer frente a diversas dificultades que se presentarían en el entorno y salir con éxito.
- En la actual situación en la que vivimos que se encuentra caracterizada por la globalización y la internacionalización de los mercados, es indispensable

---

<sup>63</sup> Drucker, P. (1980). *Managing in Turbulent Times*. Ed. Harpers, N.Y.

<sup>64</sup> Ansoff, I.(1976). *La Estrategia de la Empresa*. Ed. Universidad de Navarra. España.

que las empresas se puedan posicionar en un lugar competitivo sobre sus rivales, para lo cual es necesario elegir e implantar las estrategias con más probabilidades de éxito. Esta es la etapa en la que se debe llevar a cabo una formulación de la estrategia, para realizar esta elección, es necesario haber reunido un conjunto de posibles estrategias dependiendo diversos factores como el giro de la empresa, ubicación, presupuesto entre otros y así poder seleccionar una de ellas.

- El concepto de Administración Estratégica paso a paso ha ido evolucionando, siendo posible identificar determinadas fases. En la primera fase, la atención de la administración general o tradicional, estuvo enfocada en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En una segunda fase se verifico un planeamiento de actividades más completo, adicionando el análisis ambiental y un proceso presupuestario así como de asignación de recursos según lo señala Certo, S., Peter, P.
- En una tercera fase, se incorpora un análisis más completo en relación a los mercados que una empresa tiene como objetivo, proponiendo una evaluación competitiva, además de agregar una evaluación.
- Desde diferentes puntos de vista, las opciones que se le presentan a dicha empresa para lograr sus objetivos se llega a una fase final denominada la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.
- Existen diferentes tipos de estrategias, ello debido fundamentalmente, a la gran cantidad de clasificaciones o tipologías de estrategias propuestas en la actualidad, propuestas por diversos investigadores centrados en el campo de la estrategia empresarial. A continuación se señalan las principales clasificaciones de estrategia recogidas en la literatura, su denominación, definición, características.
- La variable nivel de estrategia es tenida en cuenta por distintos autores a la hora de establecer sus clasificaciones como son: Hill y Jones (1996), Johnson y Scholes (2001), Thompson y Strickland (2001) o Navas y Guerras (2002). estos criterios son las que vamos a utilizar para encontrar una clasificación global sobre tipos de estrategia de todas las estudiadas en la investigación.
- El paso siguiente será establecer las relaciones que pueden existir entre nivel de estrategia y etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa, creemos que en una primera etapa del ciclo de vida de la organización, la empresa sólo toma decisiones a nivel de unidad de negocio y a partir de una segunda etapa (con un mayor crecimiento por parte de la

empresa), la organización toma decisiones estratégicas tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

- El tipo de estrategia, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio, elegido por la empresa será distinto en función de la etapa del ciclo de vida en el que la empresa se encuentre, además, la elección de uno u otro tipo de estrategia ocasionará también distintos resultados empresariales para la misma.

#### **4.6. Modelos de estrategias**

- A continuación se presentan los modelos que han surgido y que forman parte en el desarrollo y aplicación de la Administración estratégica.
- En primer lugar definiremos los conceptos de “Estrategias Genéricas” que algunos autores propusieron y se identificaron como partes del proceso de formulación de una determinada Estrategia. Como ya se había mencionado una primera presentación y clasificación referente a Estrategias Genéricas lo hace Ansoff, I., 1965 en donde hacía referencia a las Estrategias de: Penetración de mercados; Desarrollo de producto; Desarrollo de mercados y Diversificación.
- Dichos conceptos constituyeron un importante aporte de la Estrategia, pero no fueron aplicados ya que por presentarse por primera vez fue difícil el que lo aceptaran. Otro de los principales autores, M. Porter, el cual propuso un nuevo conjunto de Estrategias Genéricas, el cual hasta el presente, ha contado con amplia aceptación en la Administración Estratégica y que se orientan a lograr una clara identificación del negocio, a la forma como una empresa plantea sus actividades y a su manera central de competir en un sector industrial, (Porter, M. 1980). Porter identifica tres Estrategias Genéricas, que basándose en sus diferentes características las denomina: Liderazgo en costos, Diferenciación, y Focalización.
- Estas estrategias se ponen en práctica según sean las características de las formas como una empresa ha definido competir, y a partir de la posibilidad de poder construir y poner en práctica sus ventajas competitivas. Cada una de estas estrategias particulares realizada, dependiendo de la forma en que puede expresar esta ventaja en su Estrategia final.
- El Liderazgo en Costos dependerá de la tecnología, de los procesos productivos, de los niveles de la escala de producción y de la productividad, mientras que la Diferenciación podrá estar centrada en la variable imagen, calidad, precio o diseño de un producto (Dobbs, 2003). Por su parte la Focalización tiene que ver con la posibilidad de dirigir la oferta de un producto o servicio a un segmento determinado del mercado.
- El aporte de M. Porter ha sido sustantivo dentro de la disciplina de la Administración Estratégica y son varios los conceptos y modelos importantes de los cuales es autor, éstos han permitido contar no sólo con nuevas teorías en el

proceso de Dirección Estratégica, sino también con herramientas y técnicas aplicables en el estudio de la definición y formulación de la Estrategia, dadas determinadas circunstancias que enfrenta una organización. Otro importante aporte de este autor lo constituye el concepto de Ventaja Competitiva (Porter, M. 1990) que se ha transformado en un tema absolutamente imprescindible en cualquier análisis sobre Estrategia Empresarial. Así, al momento de ver las diferentes opciones que se consideran, al estudiar y planificar la instauración de una Estrategia, se debe empezar por identificar las verdaderas Ventajas Competitivas en que se sustentará la Estrategia con la cual competirá una empresa.

#### **4.7. Definición y antecedentes del control interno**

Para definir lo que significa el control interno hay que entender cuál fue su origen, el cual se remonta a la época medieval en donde se utilizaba el método del contrarotulus para verificar el registro de las cuentas, cuando los mercaderes en Venecia utilizaron el sistema de contabilidad por partida doble a través de un rollo de papiro llamado rotulus y por parte del acreedor el rollo verificador que se denominó como contrarotulus. El nombre tuvo modificaciones en francés llamándose contrerôle, de ahí como lo conocemos actualmente como control.

A principios del siglo XX, los auditores se dieron cuenta de que podían utilizar los sistemas de control interno para tomarlos de referencia y diseñar los programas de auditoria. Robert Montgomery dijo “si el auditor se ha satisfecho que el sistema de verificación interna es adecuado, no tratará de duplicar el trabajo que ha sido desempeñado adecuadamente por alguien más”<sup>65</sup>.

En 1936, el AICPA desarrollo el primer acercamiento en torno al control interno al señalar en el estudio *Evaluación y Juicio del Auditor en Relación con el Control Interno Contable* lo siguiente: “*el termino verificación y control interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y los activos, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Las salvaguardas cubrirán asuntos tales como los*

---

<sup>65</sup> Robert H. Montgomery, Auditoria: Teoría y Práctica, 2ª. Ed.rev.y ext., New York Ronald Press Co.,1917, p.50 citado por Theodore J. Mock, Evaluación y Juicio del auditor en relación con el control interno contable, trad. De Ivonne Navarrete de Ricossa, IMPC, 1995, p.21.

*ingresos y salidas que se manejan por correo, los ingresos de ventas en efectivo, preparación y pago de nóminas, y erogación de fondos...”*<sup>66</sup>

Hacia los 80's no hubo desarrollo del concepto de control interno fue hasta los 90's cuando tuvo su verdadero auge por los estudios divulgados entre ellos: *Marco integrado de Control Interno* (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), en 1992; *Guía de Control* (Instituto de Contadores Autorizados de Canadá- CICA), en 1995; *CobiT* (Fundación de Sistemas de Información, Auditoría y Control- ISACA)<sup>67</sup>, en 1996; y, el *Marco de Referencia para los Sistemas de Control Interno en las Organizaciones Bancarias* (Comité de Basilea de Supervisión Bancaria), en 2004; *Guía COSO para Pequeñas Compañías Públicas* en 2006.

El control nos sirve como medida de comprobación, vigilancia e inspección que a través de las medidas que toma el consejo de administración a través de la dirección y partes de alto mando gestionan los riesgos para disminuirlos y alcanzas los objetivos para los que fue creada una entidad. Es una herramienta que nos permite verificar si los controles que se establecieron en un inicio se están cumpliendo o si es necesario hacerle adaptaciones para situaciones no consideradas en un inicio.

Si no se cuenta con un control interno eficiente no se puede asegurar de que se esté llevando a cabo un adecuado funcionamiento en las diversas áreas de una entidad y como resultado tampoco se puede tener confianza en la información financiera que se genera para la toma de decisiones.

Es frecuente encontrarse con organizaciones que aún no le dan la debida importancia al establecimiento de un sistema de control interno que asegure el buen funcionamiento de dicha organización, siendo un medio de productividad que el gobierno corporativo debe tener como herramienta para poder señalar las bases por la que se va a establecer la organización, ya que es una herramienta que sirve para salvaguardar los activos.

Los primeros inicios que se tuvo de los llamados gobiernos corporativos surgieron en el continente europeo en el Reino Unido debido al repentino colapso financiero de la empresas Coloroll y el consorcio Asil Nadir's Polly Peck , las empresas que presentaban estados financieros rentables origino la desconfianza de los inversores sobre la veracidad de la rendición de cuentas de las sociedades que se

---

<sup>66</sup> Evaluación y Juicio del Auditor en Relación con el Control Interno Contable (Internal Accounting Control Evaluation and Auditor Judgment), Theodore Mock, University of Southern California y Jerry L. Turner, Peat, Marwich, Mitchell & Co., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1983, p.22.

<sup>67</sup> Robert H. Montgomery, Auditoría: Teoría y Práctica, 2ª. Ed.rev.y ext ., New York Ronald Press Co.,1917, p.12

encontraban cotizando en bolsa<sup>68</sup>, dicha desconfianza tuvo como resultado que en mayo de 1991, bajo la directiva de Sir Adrian Cadbury y con la iniciativa de Financial Reporting Council (Consejo de Información Financiera), la bolsa de Londres y asociaciones profesionales, conformaran un Comité en el Reino Unido con el objetivo de estudiar aspectos financieros y de control de sociedades, considerando temas de organización, responsabilidad de los administradores, derechos y deberes de los accionistas, regulación de auditorías y contabilidad de las empresas.

Como integrantes del comité se encontraban Ian Butler, Jim Butler, Jonathan Charkham, Hugh Collum, Sir Ron Dearing, Andrew Likierman, Nigel MacDonald, Mike Sandland, Marcos Sheldon, Sir Andrew Smith, Hugh Dermot de Sir Traffor. Como asesor se encontraba Sir Christopher Hogg, y como secretario: Nigel Paz, gente reconocida y con amplios conocimientos en el tema.

El Informe Cadbury, en 1992 tenía como principal objetivo ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad”<sup>69</sup>, debido a que existía desconfianza en cuanto al cumplimiento de las normas de información financiera, así como de la contabilidad dentro de la organización. Se pensaba que el cumplimiento debía ser más eficiente si era voluntario con la publicación de estados de cuenta y políticas adecuadas que se publicarían, que si fuese a través de un código legal y exigiéndose su cumplimiento obligatorio.

El Código Cadbury es de naturaleza voluntaria, y más que disposiciones contiene recomendaciones, para implantar mejores prácticas y guiar a los accionistas o responsables de las organizaciones para que se tenga un mejor manejo de la información. También se maneja la separación de las responsabilidades en la administración de la organización con la existencia de un sector independiente que divida las funciones del Presidente con las de los gerentes.

En la actualidad en México contamos con el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo que es el organismo encargado de emitir los principios y mejores prácticas de gobierno corporativo, ellos se encargan de actualizarlo y difundirlos a todas las organizaciones del sector privado del país desde principios de 1999 cuando acordaron tanto la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) darlo a conocer en cumplimiento del

---

<sup>68</sup> El texto completo del Informe Cadbury se encuentra en la siguiente dirección electrónica <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

<sup>69</sup> González Esteban, Elsa “Análisis ético del Informe Cadbury: Aspectos financieros del gobierno de las sociedades”, en Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5, 2000, p.2



compromiso con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Desde ese año se ha establecido el estándar de gobierno corporativo en nuestro país, así las autoridades reguladoras toman en consideración los aspectos obligatorios de las organizaciones de ciertas características basándose en el código. La presentación de los Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en el 2006 ya fue presentada para su aplicación basándose en las recomendaciones emitidas por la OCDE en el 2004. La última publicación se encuentra actualizada hasta el 2014.

Es decir, en México el tema de gobierno corporativo es reciente y por lo tanto se tiene mucho por aprender ya que su aplicación es voluntaria. Una de las funciones que debe tener el Consejo de Administración es el promover el establecimiento de mecanismos de control interno y de aseguramiento de la calidad de la información.

70

En Norteamérica tuvo su origen debido a fraudes financieros que dieron origen a la *Ley de Sarbanes-Oxley* en 2002, influenciado por las regulaciones de las *Securities and Exchange Commission* (SEC) ayudaron a posicionar al COSO como una marco de referencia para la correcta evaluación del control interno en compañías públicas. Como resultado diversas organizaciones siguieron el ejemplo y establecieron la obligación de que dichas organizaciones debieran emitir una declaración anual sobre la efectividad del control interno, y contar con la opinión de auditores independientes que avalaran los resultados de dicha evaluación.

Definición de control interno.

De las primeras definiciones en las que aparece el control interno como herramienta de la profesión de auditoría es hacia 1929 en una obra llamada "Verificación de Estados Financieros" es un estudio realizado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, de un folleto impreso en abril de 1917<sup>71</sup>, haciendo referencia a la relación del control interno contable y el programa de auditoría.

En el boletín E-02 derogado en 1992 menciona que el Control Interno comprende el plan y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar los activos, proporcionar información financiera confiable y oportuna, promoviendo la eficiencia promocional y provocar la adherencia de las políticas establecidas por la administración.

---

<sup>70</sup> Practica 7, inciso VIII del Capítulo IV del CMPC, Código de Mejores Practicas Corporativas, Anexo Control Interno, CCE, 2014.

<sup>71</sup> Robert H. Montgomery, Auditoría: Teoría y Práctica, 2ª.

En el 2003 el IMCP emite el boletín 3050 que sustituye al boletín E-02 en cuanto a pronunciamientos relativos al estudio y evaluación del control interno quedando como definición de control interno “el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos.

#### Normas Internacionales de Auditoría (NIA 315)

Esta NIA define al Control Interno como: “el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables”.

Se deben considerar a todas las áreas de la organización para establecer las políticas o procedimientos tanto para que tengan conocimiento así como para que opinen y aporten sus conocimientos en cuanto a la operación de su departamento y la relación que tiene con otros en la organización. Ya que si se aprueban políticas sin considerar a un departamento este no va a estar integrándose y puede ser que exista un vacío entre la información que pasa de un departamento a otro. Y parte de llevar a cabo un buen control es el de comprometer a todas las áreas de la organización para que todas esten de los problemas que se generan para así poder prevenirlos.

Al hacer referencia a la auditoría financiera no solo se refiere a la revisión que se realiza a los estados financieros que presenta la entidad dejando a un lado lo que conforma a los mismos estados financieros así como su sistema de control interno.

Todas las empresas han adoptado sus propios sistemas de control que le ayuda a la dirección a supervisar el funcionamiento de todas las áreas y verificar que cumplan con los objetivos de cada una de estas, conforme al auditor que comprenda los sistemas y como podrá desempeñar mejor su labor de verificador.

A mayores controles funcionando correctamente tendrá como resultado un adecuado funcionamiento de todas las áreas de la entidad con lo cual se podrán tomar decisiones adecuadas en base a los estados financieros.

#### **Elementos del Control Interno**

De acuerdo al modelo COSO 2013, un sistema de Control Interno consta de cinco elementos interrelacionados entre sí dichos elementos, provienen de como se maneja la Administración de la entidad y los procesos que lleva a cabo para designar responsabilidades a cada área para la realización de los fines para los que fue creada.

Los elementos que integran el control interno son los siguientes:



Aunque estos elementos se aplican en todas las entidades, las pequeñas y medianas empresas lo implementan de manera diferente pues sus controles suelen ser menos formales y estructurados aunque sin embargo pueden tener un efectivo control interno.

### **Estudio y evaluación preliminar del Control Interno**

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados de control interno existente que le sirvan de base, para determinar el grado de confianza que va a depositar en el, así mismo que permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que van a dar a los procedimientos de auditoría.

La evaluación del Control Interno es una etapa clave del trabajo de auditoría, en la cual el juicio del auditor tiene un papel relevante que permitirá prevenir o descubrir errores importantes que puedan afectar la entidad

Esta evaluación se realiza en dos etapas:

#### 1.-Evaluación preliminar durante la etapa de Planeación.

En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad. Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y por lo tanto, aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Por la importancia que han adquirido los sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos (PED) en la información contable el auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de PED, como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno

#### 2.- La evaluación final.

Se efectuará al aplicar las pruebas de cumplimiento las cuales están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. Dicha evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva.



Acciones Continuas: Se da en el transcurso de las operaciones, incluyendo las actividades normales de administración y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones (toma física de inventarios, conciliaciones, revisiones de desempeño, etc).

Acciones Separadas: La evaluación (separada) del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna. La Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades de servicio a la misma organización.

Se considera evaluación separada porque el auditor no participa en la ejecución de las operaciones que realiza la Entidad, su función consiste en revisar y evaluar la efectividad con la cual se llevan a cabo dichas operaciones.

## **Implementación**

La adecuada implementación del sistema de control interno brinda a las empresas mayor seguridad en la ejecución de sus operaciones y reduce los riesgos a los que están expuestas facilitando el registro oportuno de la totalidad de sus operaciones y el cumplimiento de la normatividad que les es aplicable.

Para implementar una estructura de control interno es necesario comprender cada uno de los elementos que lo integran.

## **Tamaño de la entidad**

Las pequeñas empresas tienen la misma necesidad de un buen control interno al igual que las grandes pero su forma puede ser diferente debido a que:

- 1.- El proceso de comunicación es menos formal, normalmente es oral
- 2.- Supervisión ejercida por la alta gerencia (generalmente el dueño)
- 3.- Pocos niveles gerenciales
- 4.- Los procedimientos de control y la segregación de funciones no son tan extensos
- 5.- Los procesos de autoevaluación son menos formales

## **El personal**

El personal es importante en el establecimiento de un sistema de control interno, ya que ningún control que se establezca será efectivo si el personal que lo opera, no cuenta con un nivel de integridad y no se encuentra apropiadamente compensado. Dado que los sistemas los operan las personas, estas pueden con facilidad vulnerar cualquier punto de control e incluso modificar los procedimientos programados, provocar errores e irregularidades en el registro y control de los activos y operaciones de la entidad.

### **Costo-beneficio**

Es importante que las entidades consideren que el costo de los controles no debe excederse a los beneficios que estos proporcionarían a la organización.

### **Conocimientos técnicos y capacidad profesional del auditor**

La auditoría es una actividad profesional, que debe realizarse haciendo uso de profundos conocimientos académicos, y utilizando una serie de técnicas especializadas; que conduzcan a la prestación de un servicio con el más alto nivel de calidad y asumiendo la debida Responsabilidad Social; no solamente con el cliente, sino también con el público en general, que tenga que hacer uso del dictamen del auditor, para la toma de decisiones.

Para poder realizar una auditoría es necesario tener ciertos estudios a nivel licenciatura o posgrado en Contabilidad, Administración, Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, derecho, relaciones internacionales o diseño gráfico.

Ya que son las columnas que respaldan la calidad de los profesionales se refieren concretamente a los conocimientos específicos necesarios para el ejercicio de una profesión conocimientos sólidos de contabilidad y auditoría, dominio pleno de sistemas contables y de control, conocimientos de sistemas de cómputo, nociones de administración de negocios, conocimientos de leyes civiles, mercantiles, fiscales, economía y finanzas, elementos de matemáticas aplicadas, entre otros. (Mendivil, 2009).

Es importante mencionar los requisitos o atributos antes mencionados, son adoptados por todas las profesiones en nuestro país; sin embargo para el auditor son requisitos inherentes.

## **Habilidades del auditor.**

Se refiere a las cualidades de la mente y mantiene relación directa con la inteligencia; sin embargo, como elemento indispensable de nuestro desarrollo profesional y personal, puede cultivarse y mejorarse, donde se pueden mencionar los requisitos personales tales como: Criterio y tacto, habilidades para expresarse, captar y constructiva, cultura general y propósito continuo de estudios.

El auditor perfecto debe ser un buen profesional, inteligente, hombre de negocios, entrevistador perceptivo, buen escritor y creador, tener buena presentación personal, ser valiente y humilde. Resumiendo un súper hombre. Nadie llenará todos estos requisitos. Pero con un poco más o menos de todo ello será calificado.

## **Aptitudes del auditor**

Son los que atañen en forma directa a la conciencia e integran el cúmulo de valores intangibles que todos los individuos tienen, que pueden y deben desarrollarse con particular empeño en el caso de un profesional como el contador público, donde la integridad, la independencia de criterio, la ética, disciplina, puntualidad, trato social y presentación apropiada, sobresalen como atributos primordiales digna de la profesión.

En relación a sus cualidades y características se necesita:

- a. Ser justo dando a cada cual lo que le corresponde.
- b. Ser independiente mentalmente defendiendo su profesión y los intereses de la comunidad de aquellos que en alguna forma quieran invadir su forma objetiva de pensar.
- c. Ser razonable. "Nada es verdadero hasta tanto no se conozca su causa".
- d. Simpatizar con las personas y entender sus problemas.
- e. Evitar ideas preconcebidas y prejuicios personales.
- f. Ser observador para detectar situaciones por simple inspección. Así podrá detectar muchos problemas que pueden tener sus semejantes.
- g. Tener sentido de sensibilidad social procurando entender ciertas actitudes y reacciones de sus auditados.
- h. Tener criterio constructivo, mirar las cosas que parecen mal como indicios, no como crímenes. Al auditor le interesa que las fallas no se repitan. No debe interesarse sobre quien es el responsable de éstas sino las causas que las originan.
- i. Tener sentido de negocios; desde el punto de vista gerencial debe mirar el efecto que tienen las operaciones en provecho de la empresa. Al evaluar un área en particular debe tener en cuenta la conexión de las operaciones con respecto a las operaciones en otras áreas.

- j. Tener sentido de cooperación. Considerar que a quienes se audita son compañeros, y no rivales. Su objetivo es ayudar. Por consiguiente debe trabajar con ellos, consultar con ellos, cuestionar y revisar sus recomendaciones con ellos. En otras palabras debe interesarse más en conseguir el mejoramiento que en recibir créditos por lograrlo.
- k. Tener interés por la investigación.
- l. Ser receptivo, esto es tener capacidad de recibir inquietudes o comentarios de las personas auditadas. Saber escuchar y aceptar críticas.
- m. Tener la facilidad de comunicación oral y escrita. Expresar en forma clara y concisa las situaciones o eventos resultantes del trabajo por parte del auditor.
- n. Poseer iniciativa. Mostrar interés permanente por mejorar los sistemas de trabajo propendiendo por el mejoramiento de la productividad.
- o. Poseer buenos modales.
- p. Ser objetivo. Tener en cuenta para su apreciación situaciones reales ser imparcial en estas y no obrar subjetivamente.
- q. Ser diplomático, esto es, poseer habilidad para manejar situaciones delicadas que puedan afectar a las personas.
- r. Ser prudente esto es tener, buen juicio y cordura para evitar conflictos que comprometan la imagen del auditor y perjudique la calidad humana.

## **Instrumentos Coadyuvantes al Estudio y Evaluación del Control Interno**

Los métodos utilizados para llevar a cabo el estudio y evaluación del control interno son:

### **I. Cuestionarios**

Consiste en el empleo de cuestionarios que el auditor habrá elaborado previamente, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Lo formulará de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las negativas señalen una falla o debilidad en el sistema establecido.

Deben ser diseñados de forma que permitan identificar:

- A nivel empresa, posibles factores de riesgo de fraude



- A nivel operación, los controles que tiene establecidos la empresa para el cumplimiento de cada una de las aseveraciones a los estados financieros.

## **II. Detección de Funciones Incompatibles (Segregación de Funciones)**

Por Segregación de Funciones se entiende el evitar que un empleado lleve a cabo actividades que le sean incompatibles con una medida de control, o sea, que la debiliten o la nulifiquen.

Para verificar que haya una adecuada Segregación, el auditor habrá de detectar funciones cuya incompatibilidad pueda dar lugar al debilitamiento o nulificación del Control Interno. Esta tarea la puede llevar a cabo apoyándose en la aplicación de cuestionarios al personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la Entidad sujeta a Auditoría.

## **III. Memorandos Descriptivos**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos que el personal lleva a cabo en las diversas unidades administrativas que conforman a la Entidad. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad, sino teniendo en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

## **IV. Gráficas de Flujo**

Procedimiento mediante el cual se contempla, por medio de cuadros o gráficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el auditor requerirá invertir más tiempo en la elaboración de los flujos gramas y habilidad para hacerlos.

Este método generalmente se utiliza para evaluar el control interno a nivel operativo, ya que ayuda a identificar fácilmente donde pueden ocurrir errores.

El uso de cualquiera de los métodos no es limitativo, la forma, el alcance de la evaluación del control interno se verá influida por el tamaño, la complejidad de la entidad y la naturaleza de su estructura de control interno.

## **Informe COSO**

Los ejecutivos han buscado por mucho tiempo formas para controlar mejor las empresas a su cargo. Se establecen controles internos para que la compañía continúe su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión y para minimizar las sorpresas a lo largo del camino. Ellos permiten a la dirección manejarse en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, frente a demandas y prioridades cambiantes de los clientes y reestructuras para crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad en los estados contables y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

Como los controles internos sirven para tantos propósitos importantes, hay crecientes demandas por mejores sistemas de control interno e informes sobre ellos. El control interno es visto más y más como una solución a una variedad de problemas potenciales

Los sistemas de control interno de distintas entidades operan a diferentes niveles de eficacia. De la misma manera, un sistema particular puede operar en forma diferente en distintos momentos. Cuando un sistema de control interno alcanza el siguiente estándar, puede ser considerado "eficaz".

El control interno puede ser juzgado eficaz en cada una de las tres categorías de objetivos, respectivamente, si la dirección y el directorio tienen seguridad razonable de que tienen conciencia de la medida en que los objetivos relacionados con las operaciones de la entidad están siendo logrados, los estados contables publicados están siendo preparados en forma confiable, se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento determinado.

La determinación de si un sistema de control interno particular es eficaz es un juicio subjetivo producto de la apreciación de si los cinco componentes están presentes y funcionando eficazmente. Su funcionamiento eficaz provee seguridad

razonable del logro de una o más de las categorías de objetivos establecidas. De ahí que estos componentes sean también criterios de eficacia del control interno.

Aún cuando los controles internos estén bien diseñados, pueden fallar. El personal puede entender incorrectamente las instrucciones. Pueden hacer juicios erróneos. O pueden cometer errores por falta de cuidado, distracción o fatiga. Un supervisor del departamento contable responsable de investigar excepciones puede simplemente olvidarse o no proseguir una investigación tanto como fuera necesario para poder hacer las correcciones apropiadas. Personal temporario al desarrollar tareas de control en lugar de empleados de vacaciones o enfermos, pueden no realizarlas correctamente. Los cambios en el sistema pueden ser implantados antes de que el personal haya sido entrenado para reaccionar correctamente ante signos de funcionamiento incorrecto.

Por tal virtud es importante conocer e implementar un sistema de control el cual se describe a continuación:

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia, que sirve de herramienta para el control interno.

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley a su modelo.

Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Efectuado por la junta directiva, gerencia u otro personal.

Diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

## COSO II

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés.

Nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas.

Amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

En septiembre de 2004 se publica el estudio ERM ( Enterprise Risk Management) como una ampliación de Coso 1, de acuerdo a las conclusiones de los servicios de Pricewaterhouse a la comisión.

El COSO proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento. Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización.

Las ventajas que se pueden obtener a través del COSO son

- a) Que permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- b) Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.
- c) Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- d) Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- e) Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- f) Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

Después de más de 20 años de aplicación del marco de control interno emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission (COSO) en 1992, dicha organización emitió un nuevo marco conocido como COSO 2013, el cual responde a las exigencias del ambiente de negocios y operativo actuales. Las entidades registradas en la Securities and Exchange Commision (SEC) que hayan adoptado COSO como su marco de control interno en años anteriores, deberán llevar a cabo la transición al nuevo COSO 2013 durante 2014.

### **Componentes del Modelo Coso**

## **Ambiente de control**

El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen integridad, valores éticos y competencia de la gente de la entidad, filosofía y estilo operativo de la dirección, la forma como la dirección asigna autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla su gente y la atención y orientación dadas por el directorio.

## **Evaluación de Riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas o internas que deben ser apreciados. Una pre-condición para la apreciación del riesgo es establecer objetivos ligados a los distintos niveles e internamente consistentes. Apreciación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos pertinentes al logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser manejados. Debido a que las condiciones económicas y asociadas al ramo de actividad, las regulaciones y las operaciones continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar con los riesgos especiales asociados al cambio.

## **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para encarar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control están presentes a través de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de cargos.

## **Información y comunicación**

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un marco de tiempo que habilite a la gente a cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes que contienen

información operativa, contable y relativa al cumplimiento que hacen posible manejar y controlar el negocio. Se refieren no sólo a los datos generados internamente, sino también a la información sobre eventos externos, actividades y condiciones que es necesaria para tomar decisiones empresariales fundadas y para elaborar informes externos. La comunicación eficaz también debe existir en un sentido más amplio, fluyendo hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la dirección superior, de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. Deben entender su propio rol en el sistema de control interno, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar información significativa hacia los niveles superiores. Debe existir también comunicación eficaz con partes externas, tales como clientes, proveedores, órganos reguladores y accionistas.

### **Monitoreo.**

Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados - monitoreo es un proceso que aprecia la calidad del desempeño del sistema a través del tiempo. Esto es cumplido a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas. El monitoreo continuo se concreta en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza en el desempeño de sus cargos. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán principalmente de la apreciación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo continuo. Las deficiencias del control interno deben ser informadas hacia arriba, informándose, con respecto a los asuntos graves, a la alta gerencia y al directorio.

Hay sinergia y enlace entre estos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a condiciones cambiantes. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones fundamentales del negocio. El control interno más eficaz es aquel en el cual los controles están construidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Los controles "construidos dentro" sirven de apoyo a iniciativas en relación a calidad y al otorgamiento de facultades, evitan costos innecesarios y permiten una rápida respuesta a condiciones cambiantes. Hay una relación directa entre las tres categorías de objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza en lograr, y los componentes, que representan lo que se precisa para lograr los objetivos.

Todos los componentes son pertinentes a cada categoría de objetivos. Al mirar a cualquiera de las categorías - la eficacia y la eficiencia en las operaciones, por ejemplo - los cinco componentes deben estar presentes y funcionar eficazmente para concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

## **Los 17 principios fundamentales de COSO 2013 (asociados a los 5 componentes de control interno)**

### **Componente 1: Ambiente de control**

**Principio 1:** Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

**Principio 2:** El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

**Principio 3:** Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

**Principio 4:** Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

**Principio 5:** Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

### **Componente 2: Evaluación de riesgos**

**Principio 6:** Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

**Principio 7:** Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

**Principio 8:** Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos

**Principio 9:** Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

### **Componente 3: Actividades de control**

**Principio 10:** Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

**Principio 11:** La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

**Principio 12:** La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

#### **Componente 4: Información y Comunicación**

**Principio 14:** Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

#### **Componente 5: Actividades de monitoreo**

**Principio 16:** Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

**Principio 17:** Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Para las entidades registrantes en SEC cuyo marco de control interno sea COSO, la transición es obligatoria en 2014.

Si bien es cierto que COSO no es un organismo emisor de normas ni un regulador, sus miembros exhortan a los usuarios a

la transición a COSO 2013 tan pronto como sea posible, ya que el COSO 1992 se mantendrá disponible hasta el 15 de diciembre de 2014, fecha en que se considerará sustituido por el nuevo COSO 2013. En consecuencia, al 31 de diciembre de

2014 el COSO 1992 ya no será un marco reconocido aplicable, pues estará derogado.

Por su parte, la SEC ha señalado que espera que los registrantes que apliquen COSO, hayan concluido la transición a COSO

2013 durante 2014.



## **Capítulo 5. Estrategias de supervivencia de las Pymes a través de una auditoría administrativa**

La auditoría administrativa surge debido a la necesidad de evaluar el comportamiento de las organizaciones en relación con los aspectos de control, ya que llevando a cabo una revisión analítica parcial o total de una organización le permite conocer su nivel de desempeño así como a evaluar las áreas de oportunidad que debe mejorar para innovar y lograr una ventaja competitiva.

El pensamiento administrativo dentro de las organizaciones tiene una importancia singular debido a las variadas teorías que aportan al campo de la administración, y su aplicación. Lo que ha llevado a que deban adaptarse diferentes tipos de evaluación de acuerdo a su sano desarrollo.

El alcance de la auditoría administrativa puede abarcar por completo a una organización tanto las relaciones con sus empleados, proveedores y clientes como en su estructura organizacional que son los niveles jerárquicos. Así como las características especiales de sus estrategias de crecimiento y de mercado, número de empleados, sistemas de información, estilo de administración, ámbito de operación, medios de comunicación, nivel de desempeño, evaluaciones, técnicas de ventas, entre otras.

La auditoría administrativa se puede aplicar a todas las organizaciones ya que se puede adaptar a las necesidades y evaluar su área de influencia, áreas de oportunidad no importando que sean del sector público o privado.

Es el resultado de la necesidad que se ha ido formando con el paso del tiempo ya que conforme se generan nuevas formas de organización con diferentes políticas, sectores, estructuras organizacionales así como de diferentes países es una herramienta idónea para examinar el desempeño de las estas, para así mejorar sus áreas de oportunidad y convertirlas en estrategias de éxito.

En primer lugar deberán resolver el problema de Dirección con visión a corto plazo, algunas de las pymes no utilizan estrategias para dirigir su negocio y obtener las ganancias como deber ser y regularmente solo viven el día a día.

Además también encontramos la carencia de recursos tecnológicos, este es uno de los problemas más comunes, ya que no tienen el capital suficiente para invertir en maquinaria nueva de tecnología avanzada.

Las auditorías administrativas pueden instrumentarse en todo tipo de organizaciones determinar el tamaño, su giro comercial y además saber que estrategia emplearan para ingresar a competir al mercado internacional.

Deben considerar un enfoque estratégico a través del cual las empresas orientaran sus acciones para poner en practica las estrategias que hayan decidido tomar y llevarla a nivel funcional con el fin de crear ventajas competitivas basadas en:

- a. La selección estratégica
- b. Modo de ingreso
- c. La alternativa estratégica

La selección estratégica se refiere a elegir al estrategia que empleara la empresa con el proposito de ingresar al mercado internacional para poder competir con diversas empresas.

Estrategía internacional. Creando valor mediante transferencia de capacidades y productos valiosos hacia mercados extranjeros en los cuales los competidores locales carecen de ellos.

Estrategía multinacional. Creando valor mediante un conjunto completo de actividades que incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo.

Estrategía global. Adatando la oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales para no elevar los costos, por lo que se inclinan a comercializar un producto estandarizado en todo el mundo, lo que les permite aprovechar también los beneficios de las economías de escalas.

Estrategía trasnacional. Desarrollando un modelo de negocio que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación. Basando la capitalización en la experiencia de las economías.

En cuanto al modo de ingreso se refiere a las opciones para incursionar y competir en mercados extranjeros, como en los casos de:

Exportación. Al utilizar plantas nacionales como base de producción para exportar bienes, lo que reduce riesgos como el de necesidades de capital, y representa una manera discreta de acercarse al mercado internacional.

Licencia. Este tipo de acuerdos permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra empresa en un país diferente del de origen.

Franquicia. A través del pago de derechos limitados y una participación o regalías de las utilidades una empresa permite a otra utilizar su imagen y marca.

Alianza estratégica. Es un acuerdo de cooperación entre empresas que pueden ser competidoras pero que buscan compartir riesgos y recursos con el fin de lograr objetivos estratégicos como el de facilitar el ingreso a un mercado extranjero para unir talentos.

Fusión. Acuerdo de dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades, que en conjunto pueden crear mayor ventaja competitiva.

Dentro de las alternativas estratégicas se definen los enfoques e iniciativas que una Pyme puede implementar para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado y estas son:

- Liderazgo en costos. Superar el desempeño de la competencia con la generación de bienes y/o servicios a un costo inferior al del resto de la industria.
- Diferenciación. Ofrecer atributos y características únicas en un producto — bien o servicio— con un valor exclusivo percibido por los clientes.
- Concentración. Atender un nicho de mercado en particular, definido geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos o servicios.
- Diversificación. Aprovechar las oportunidades de crecimiento que una empresa tiene en su actual industria, cuando posee la pericia técnica, recursos, experiencia y capacidades para competir con éxito en otras industrias. La diversificación puede realizarse en negocios relacionados o en negocios que no tengan ninguna relación entre ellos.
- Integración vertical. Extender el alcance competitivo de una empresa dentro de la misma industria al producir insumos propios (integración hacia atrás o ascendente) o disponer de la producción (integración hacia delante o descendente).
- Integración horizontal. Buscar mayor poder en el mercado mediante la adquisición o fusión con empresas del mismo giro industria.
- Outsourcing global. Participación en una división internacional de trabajo con la finalidad de obtener mano de obra y suministros más económicos independientemente del país.

El resultado de implementar la auditoría administrativa dentro de una Pyme es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel, con una administración consciente del modelo de negocio que requieren para producir

resultados con un desempeño superior que les permita lograr una posición de liderazgo para convertirse en un estándar de su industria.

### **5.1 Modelo estratégico propuesto para una Pyme**

Un modelo que propone el Mtro. Juan Carlos Leiva Bonilla<sup>72</sup> de la Universidad de Valencia en Costa Rica es a partir de los modelos, de Cliff Ord <sup>73</sup> et al (1994); Joan Mount et al (1993), así como Mintzberg (1997) se generó uno propio con las siguientes características.

Se compone de siete variables, a saber:

1. Rol emprendedor.
2. Enfoque de gestión.
3. Rol de los recursos humanos.
4. Estructura.
5. Sistemas.
6. Ventas e indicadores financieros.
7. Infraestructura.

Algunas condiciones de estas etapas son que no son lineales, es decir pueden presentarse idas y regresos; una empresa no se ubica en una etapa solamente, puede ser que algunas variables estén en distintos puntos; la firma no tiene al envejecimiento, es decir puede existir la eterna juventud; la empresa aunque va acumulando conocimientos no tiene un crecimiento natural, es decir no es asunto de años, empresas muy viejas pueden seguir siendo de etapa 1 y algunas muy jóvenes podrían llegar a etapa 4 muy rápido.

La manera de cómo se puede apoyar a cada tipo de empresa según su ubicación en el ciclo de vida es el hecho de que una empresa se ubique en una fase del ciclo de bonanza, lo que debiera dar como resultado un manejo diferente en relación con otras empresas que se encuentren en un ciclo distinto. A continuación se presentan las pautas en las que se encontraría en relación a las siete variables ya mencionadas.

#### *Etapa 1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.*

El emprendedor. Seguirá siendo insustituible y así debe serlo en esta etapa. Aunque su función dominante es la de “productor” o “técnico”, no debe olvidar la

---

<sup>72</sup> Actualmente es Coordinador del Programa de Emprendedores del ITCR y asesor del Centro de Incubación de Empresas.

<sup>73</sup> El objetivo de la investigación fue confirmar la importancia de la sucesión de gestión como causa del cambio organizacional en el desarrollo de pequeñas empresa.

de emprendedor ni mucho menos la de administrador. Además requiere establecer prioridades, ir aclarando que cosas no debe hacer o puede delegar (aunque aún no pueda implementarlo porque su necesidad es generar ventas...), también entender el funcionamiento del negocio en todos sus ámbitos para cuando pueda delegar.

Enfoque de gestión. En esta fase los planes muy elaborados a largo plazo aún no tienen demasiado valor, pues la empresa está recién inmersa en el mercado, debe probar su oferta. Por tanto es época de conocer el contexto, su producto (hasta sistematizarlo), su mercado, todo es nuevo.

Estructura. El emprendedor debe conocer todas las facetas del negocio para cuando pueda delegar. En función de esto puede dedicar tiempo a sistematizar las funciones que ejecuta en cada uno de los roles de la empresa.

Sistemas. Enfocarse en lo básico, sistema de producción y sus costos así como las ventas.

Ventas y resultados. Controlar estrictamente el flujo de efectivo y proyectar muy cuidadosamente necesidades de capital de trabajo.

### *Etapa 2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.*

El emprendedor. En primera instancia debe aprender a administrar el recurso humano y delegar efectivamente. Aunque suene obvio muchas veces no sucede, el emprendedor debe delegar cuestiones operativas y empezar a ocuparse prioritariamente de aspectos estratégicos.

Enfoque de gestión. Es fundamental consolidar muy bien la oferta y conocer completamente el mercado. La empresa surge asociada a una idea para satisfacer cierta necesidad, pero con el transcurrir del tiempo esa idea original puede sufrir transformaciones producto del conocimiento adquirido del mercado, por ejemplo: cosas se descubren que se puede adicionar a la oferta de la empresa, algunas nuevas necesidades se detectan, se establecen diferentes nichos, entre otros.

Rol de los recursos humanos. Es tiempo de estimular la aparición de personas claves en posiciones claves. Suceden seguramente las primeras contrataciones y ese puede ser el inicio de personas claves.

Estructura. A partir de las personas claves y en función del enfoque de la empresa generar un proceso de estructuración orientado a funciones o procesos en lugar de personas.

Sistemas. Desarrollar los restantes sistemas operativos como son los de cobros, contratación, pagos (tanto empleados y socios), promocional e información entre otros. A la vez se debe iniciar la sistematización de los procesos directivos de planeación y control.

Ventas y resultados. Iniciar el desarrollo de indicadores de rentabilidad básicos.

*Etapa 3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.*

El emprendedor. Reducir la dependencia del emprendedor. Se requiere cada vez más un enfoque hacia lo estratégico versus operativo.

Enfoque de gestión. Efectuar un proceso de profesionalización de la gestión. Ya sea apostando a las personas que se han venido desarrollando con la empresa o inyectando sangre nueva en el sistema se debe tender a la profesionalización de la organización.

Rol de los recursos humanos. Estimular y potenciar a las personas claves en posiciones claves. Delegando cada vez más funciones, asumiendo un rol de integrador de esa red de personas.

Estructura. Generar estructura formal con descripciones y distribución de funciones aunado a responsabilidades y derechos.

Sistemas. Desarrollar los sistemas directivos de planeación, dirección y control.

Ventas y resultados. Estandarizar indicadores y contemplar la rentabilidad.

*Etapa 4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.*

Esta fase es el estado ideal, lo cual es un equilibrio complejo de mantener. Empiezan a aparecer elementos culturales de la organización que deben aprenderse a manejar a fin de garantizar la continuidad en esta fase.

*Etapa 5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento*

En esta fase se requiere remozar a la empresa lo cual parte básicamente de la reintroducción del espíritu emprendedor en la misma. Los restantes factores podrán ser reorientados pero a partir de esta variable emprendedora, la cual, al igual que el nacimiento constituye la piedra angular del nuevo renacimiento organizacional.

# **Capítulo 6. Metodología utilizada en la propuesta de auditoría administrativa como estrategia de supervivencia para las Pymes**

**Método usado para conocer la aplicación de la auditoría administrativa en las Pymes en México.**

## **6.1 Características de la investigación**

Esta investigación es un estudio exploratorio por que no se había analizado al Estado de México con respecto a la aplicación de la Auditoria Administrativa como estrategia de supervivencia en las Pymes.

Además es un estudio descriptivo por que mide las actitudes de las Pymes a través de su estructura y toma de decisiones.

El objetivo de esta investigación es conocer las causas del declive de las Pymes para poder solucionarlo a través de la Auditoria Administrativa.

## **6.2 Preguntas e hipótesis de investigación**

Las preguntas de investigación son las siguientes:

- ¿Qué factores influyen en el declive de las Pymes?
- ¿La auditoría administrativa puede ser utilizada como una estrategia de supervivencia para las Pymes?

Agrupando las preguntas anteriores, se establecen las siguientes hipótesis de investigación:

H<sub>1</sub>: “La aplicación de la auditoria administrativa es una estrategia que incrementaría la supervivencia de las Pymes en México”.

Ya que al contar con un análisis actualizado de la problemática en la que se encuentra lo que le permitiría contar con las estrategias necesarias para poder solucionar dichos problemas.

H<sub>0</sub>: “La aplicación de la auditoria administrativa no es una estrategia que incrementaría la supervivencia de las Pymes en México”.

### 6.3 Diseño utilizado

Esta investigación es de tipo transeccional, ya que se recolecta información en un periodo específico para así descubrir las variables.

### 6.4 Especificación de las variables

Para conocer si una hipótesis es falsa o verdadera, es necesario definir las variables involucradas, las cuales son las actitudes hacia diferentes aspectos de la Auditoría Administrativa.

La actitud se define como la tendencia o predisposición a evaluar de cierta manera un objeto o símbolo.

Para esas actitudes, la definición operacional se basa en la medición de las opiniones favorables o desfavorables de los entrevistados hacia la Auditoría Administrativa en el Estado de México.

Ahora bien, las preguntas del cuestionario se muestran en la siguiente tabla donde se indica la pregunta del cuestionario y la variable respectiva que se mide.

Pregunta	Variable
1.-¿Cuenta con los conocimientos especializados de Administración de empresas?	Aplicación de los conocimientos de la Administración de empresas
2.-¿Cuál es la estructura de la organización y cuál es el parentesco familiar de los integrantes?	Análisis de que existe una estructura organizacional
3.-¿En qué etapa del ciclo de vida organizacional se encuentra?	Análisis de la etapa del ciclo de vida la organización
4.-¿Consideras que la Auditoría Administrativa puede contribuir a la supervivencia de la Pyme?	Aplicación de la Auditoría Administrativa
5.-¿Cuáles son los elementos familiares que contribuyen a que no se cumplan con los objetivos de la empresa?	Análisis de los elementos del fracaso de empresas
6.-¿Tuvo o ha tenido problemas con alguna de las siguientes áreas de la empresa?	Análisis de las áreas con problemas
7.-¿Cuenta con los conocimientos especializados para realizar presupuestos?	Aplicación de la Auditoría Administrativa
8.-¿Cuenta con apoyos de financiamiento por parte del gobierno?	Utilización de apoyo de financiamiento por parte del gobierno



9.-¿Qué problemas ha tenido con el manejo de materiales?	Conocimiento de los problemas en inventarios
10.-¿Qué problemas has tenido con las ventas?	Análisis de problemas administrativos en ventas
11.-¿Consideras que en este momento necesitas asesoría técnica?	Utilización de la asesoría
12.-¿Cuáles son los principales problemas que se enfrentan en una PyME?	Determinar cuales son los problemas administrativos.

## 6.5 Población

La población esta formada por los establecimientos que se encuentran en el Estado de México el cual se tomo como referencia del Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que señala que en dicho estado se encuentra el mayor numero de establecimientos del país de un total de 5 654 014 en los trabajan 29 642 421 personas<sup>74</sup>.

El 11.8% del total de la muestra corresponde a establecimientos localizados en el Estado de México lo que representa aproximadamente 667,174 establecimientos.

## 6.6 Cuestionario aplicado

Una copia del cuestionario aplicado se encuentra en los anexos de este trabajo, sin embargo a continuación se muestran algunas afirmaciones de dicho cuestionario, ya que en secciones posteriores se hace referencia a las afirmaciones aquí mostradas.

## 6.7 Nivel de significancia

El nivel de significancia también determina la probabilidad de error que es inherente a la prueba.

Si la probabilidad de que ocurra un evento es menor que el nivel de significancia ( $\alpha$ ), la interpretación habitual es que el evento no ocurrió en virtud de las probabilidades. Formalmente, el nivel de significancia ( $\alpha$ ) es el máximo nivel aceptable de riesgo de rechazar una hipótesis nula verdadera (error de tipo I) y se expresa como una probabilidad que oscila entre 0 y 1. Mientras más pequeño sea el nivel de significancia, menos probable será que usted cometa un error de tipo I y

<sup>74</sup> Consultar <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825077952>

más probable será que cometa un error de tipo II. Por lo tanto, debe elegir un nivel de significancia que equilibre estos riesgos de error opuestos basándose en las consecuencias prácticas y en su situación específica.

Por lo general, un nivel de significancia (denotado como  $\alpha$  o alfa) de 0.05 funciona adecuadamente. Un nivel de significancia de 0.05 indica un riesgo de 5% de concluir que existe una diferencia cuando no hay una diferencia real.

$$\alpha = 5\%$$

Del cuestionario aplicado se toman las preguntas de los problemas administrativos que y el ciclo de la empresa.

Auditoría contribuye a las Pymes	Problemas administrativos		Total
	SI	NO	
Si	136	34	170
No	48	16	64
Total	184	50	234

### 6.8 Determinación de chi cuadrado y el valor de prueba.

$$V = (n - 1) (m - 1)$$

Donde:

V= Grados libertad

n= número de filas

m= número de columnas

Sustituyendo:

$$V = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$V = (1)(1) = 1$$

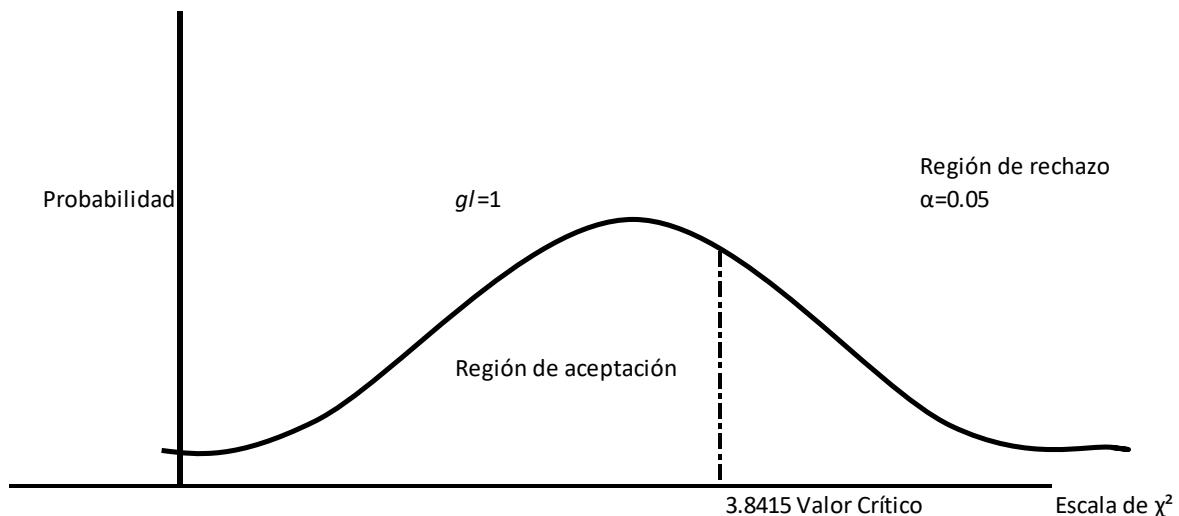
De ahí se obtiene de la Tabla de Distribución de Chi Cuadrado

## Distribución Chi Cuadrado $\chi^2$

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1539	23,7581	21,9543	20,0902	17,5345	15,5073	13,1213	11,8008	10,8281	10,0288	9,3281

Para encontrar el valor crítico para 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 5% el valor de  $\chi^2$  es 3.8415. Si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor al de la tabla, la regla de decisión es rechazar la hipótesis nula.



Los valores esperados aplicando la formula pa determinar la frecuencia esperada:

Frecuencia esperada: (Total de fila \* Total de columna)/ Gran total

Sustituyendo

$$Fe = (184 \cdot 170) / 234 = 133.68$$

Los datos quedarían con los siguientes valores:

	Problemas administrativos		Total
	SI	NO	
Dependiente	104.58	28.42	133
No dependiente	79.42	21.58	101
Total	184	50	234

Auditoría contribuye a las Pymes	Problemas administrativos		Total
	SI	NO	
Si	133.68	36.32	170
No	50.32	13.68	64
Total	184	50	234

Después se calcula el valor calculado de  $\chi^2$ , las frecuencias observadas  $f_o$ , son determinadas por la tabla de contingencia, las frecuencias esperadas  $f_e$  se determinan a partir de:

Quedando

Para medir las discrepancias se calcula la diferencia entre ambas magnitudes:

$(f_{oij} - f_{eij})$  para todas y cada una de las casillas de la tablas.

Estadígrafo de contraste

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_{oij} - f_{eij})^2}{f_{eij}}$$

$f_{ij}$  = Frecuencia observada

$f_{eij}$  = Frecuencia esperada

## 6.9 Prueba de chi cuadrado.

Como se observará en las tablas, la distribución de opiniones de los estados no tiene una forma normal, sino que se encuentra sesgada, para comprobar lo anterior se usa la prueba de chi cuadrado, la cual es una herramienta de estadística no paramétrica.

La prueba de chi cuadrado es un método útil para comprobar los resultados obtenidos experimentalmente con los resultados que se esperaban teóricamente de acuerdo a una hipótesis.

La ecuación de chi cuadrado esta definida por:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**$f_e$**

Donde:

$f_o$  Frecuencia de ocurrencia de hechos observados a validar la hipótesis

$f_e$  Frecuencia esperada en virtud de alguna hipótesis

Sustituyendo:

$$X^2 = \frac{(136)(133.68)^2}{133.68} + \frac{(48)(50.32)^2}{50.32} + \frac{(34)(36.32)^2}{36.32} + \frac{(16)(13.68)^2}{13.68}$$

$$X^2 = 0.6918$$

Se obtiene la probabilidad de  $X^2$  sea significativo.

Ahora bien, generalmente cuando la probabilidad es igual a 0.05 o menos, se rechaza la hipótesis.

La prueba chi cuadrado fue usada para validar las hipótesis que se muestran a continuación.

Comparar la divergencia de los resultados esperados según la hipótesis de igual probabilidad: en esta prueba se trata de determinar si existe una tendencia en la opinión de la Auditoría Administrativa, de lo contrario será válida la hipótesis nula, donde cada uno de los valores esperados tienen la misma posibilidad de ocurrir.

Comparar la divergencia de los resultados observados con los esperados según la hipótesis de distribución normal: en este caso se establece que los valores observados tienen una distribución normal, lo cual define a la hipótesis por demostrar.

Una observación importante al usar la prueba chi cuadrado es la siguiente. Si las frecuencias observadas son menores a 5,  $X^2$  no es estable. Por esta razón se debe aplicar una corrección por continuidad llamada corrección de Yates.

La corrección de Yates consiste en restar 0.5 a la diferencia de ( $f_o - f_e$ ) dejando el resto del procedimiento sin alterar, una vez que se halla obtenido la probabilidad de la tabla A1 ésta se debe dividir entre dos, para evitar que la probabilidad sea subestimada.

#### **6.10 Uso de la distribución de chi cuadrado para realizar inferencias acerca de la varianza de la población.**

En este caso se estimarán con un intervalo de confianza de 95%, los límites superior e inferior en que pudiera encontrarse la varianza de la población. Posteriormente se realizará una prueba de hipótesis para la varianza obtenida también con un intervalo de confianza del 95%.

#### **6.11 Validación de hipótesis usando chi cuadrado.**

La Auditoría Administrativa como estrategia de supervivencia de las Pymes.

$$X^2 = 0.6918$$

Y tomando los valores de chi cuadrada

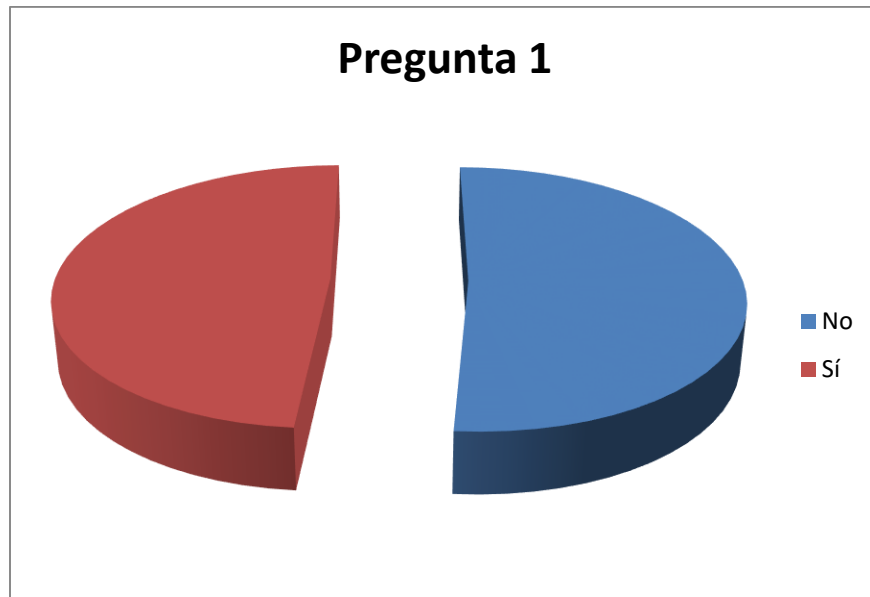
$$v/p = 3,8415$$

Los resultados muestran que el valor de chi cuadrado es menor que el valor crítico por lo tanto se acredita la Hipótesis.

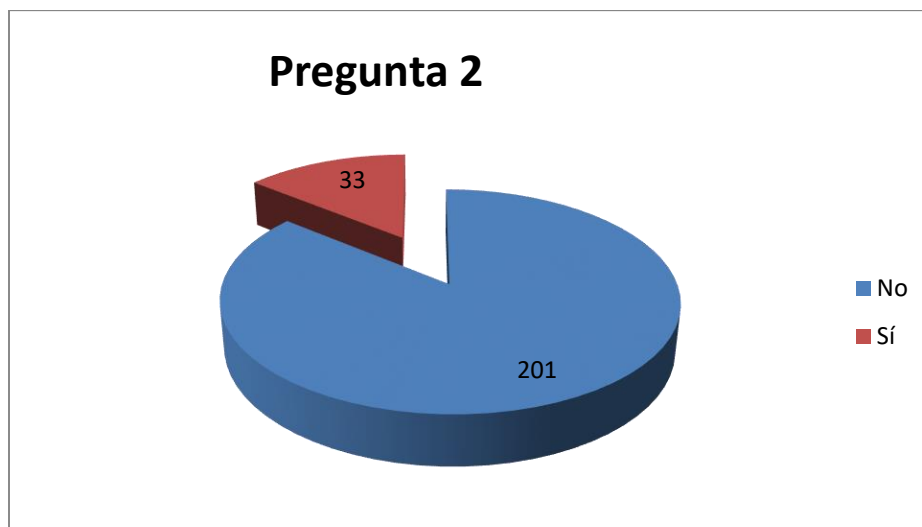
**“La aplicación de la auditoría administrativa es una estrategia que incrementaría la supervivencia de las Pymes”**

## 6.12 Gráficas correspondientes al cuestionario aplicado.

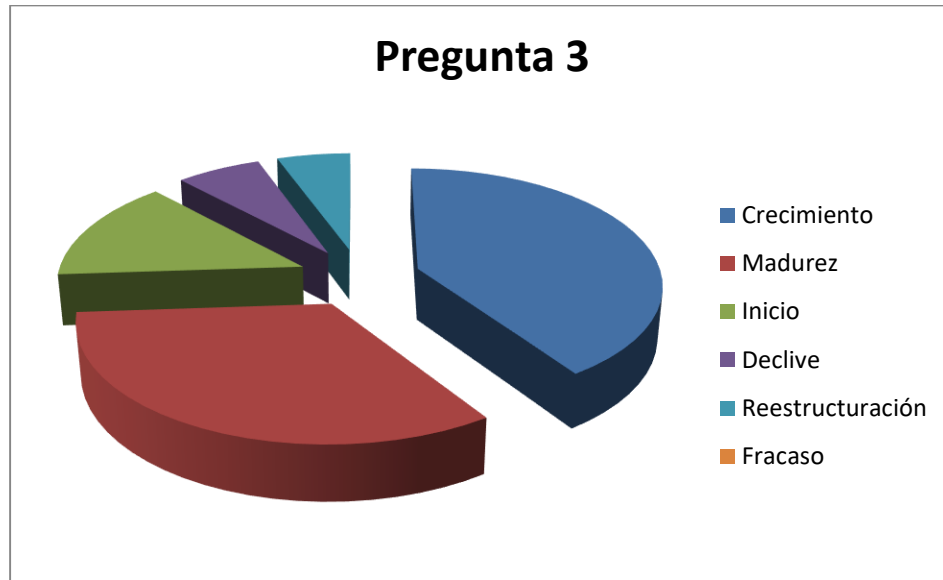
1. ¿Cuenta con los conocimientos especializados de Administración de empresas?



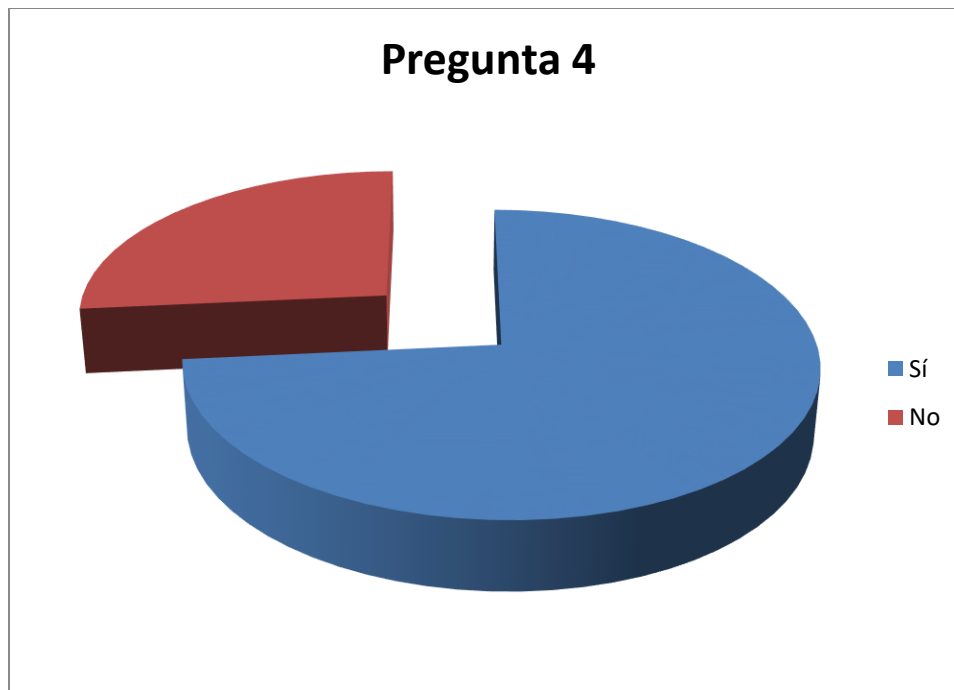
2. ¿Cuenta con una estructura de la organización?



3. ¿En qué etapa del ciclo de vida organizacional se encuentra?

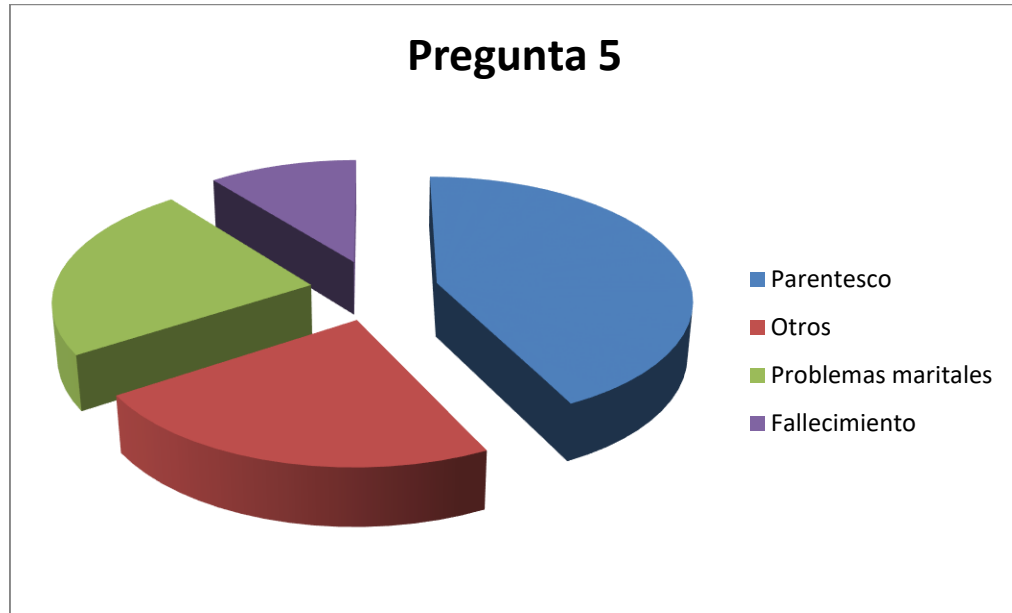


4. ¿Consideras que la Auditoría Administrativa puede contribuir a la supervivencia de la Pyme?

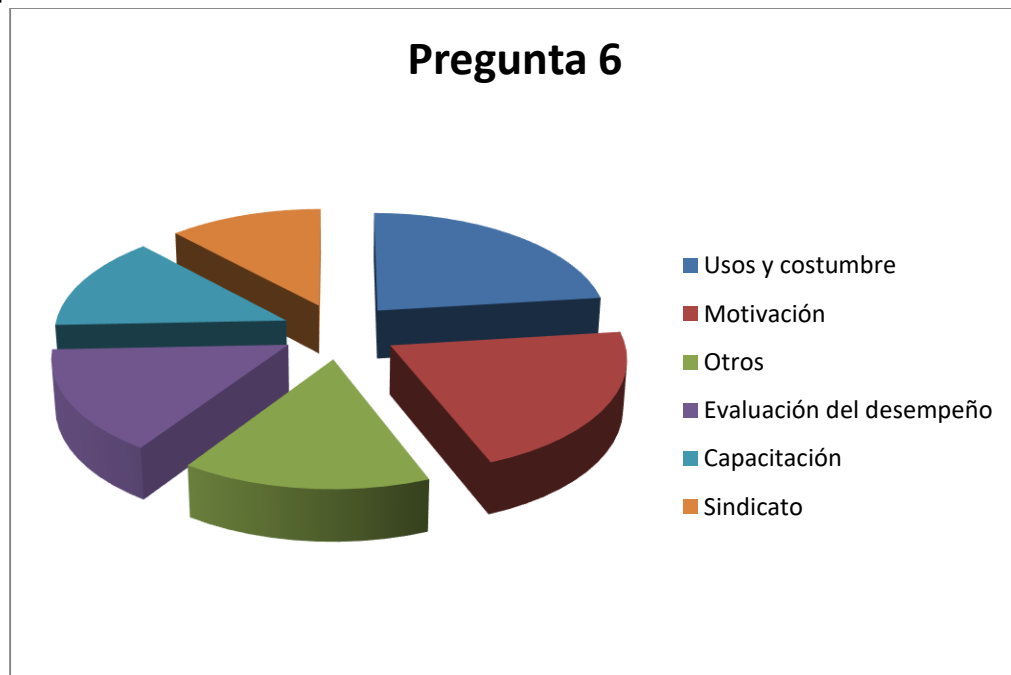




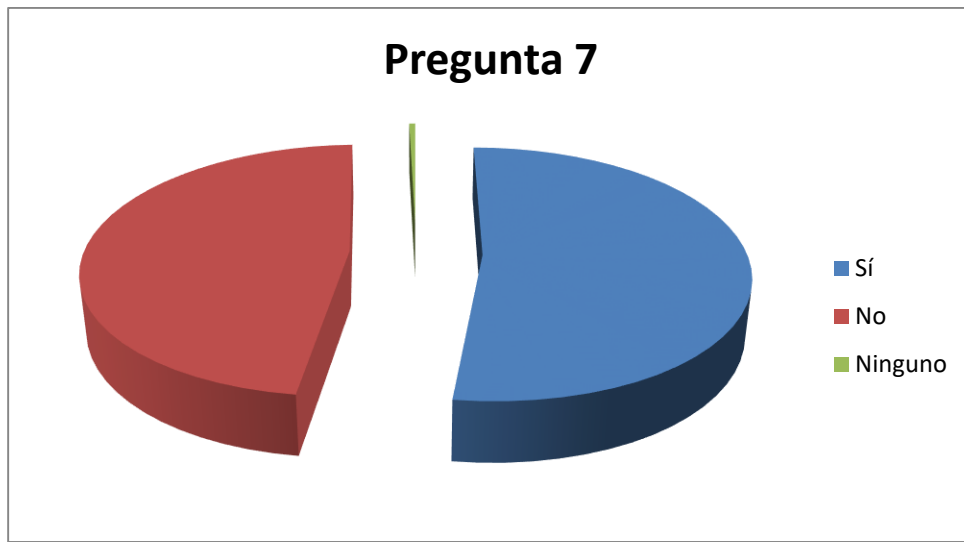
5. ¿Cuáles son los elementos familiares que contribuyen a que no se cumplan con los objetivos de la empresa?



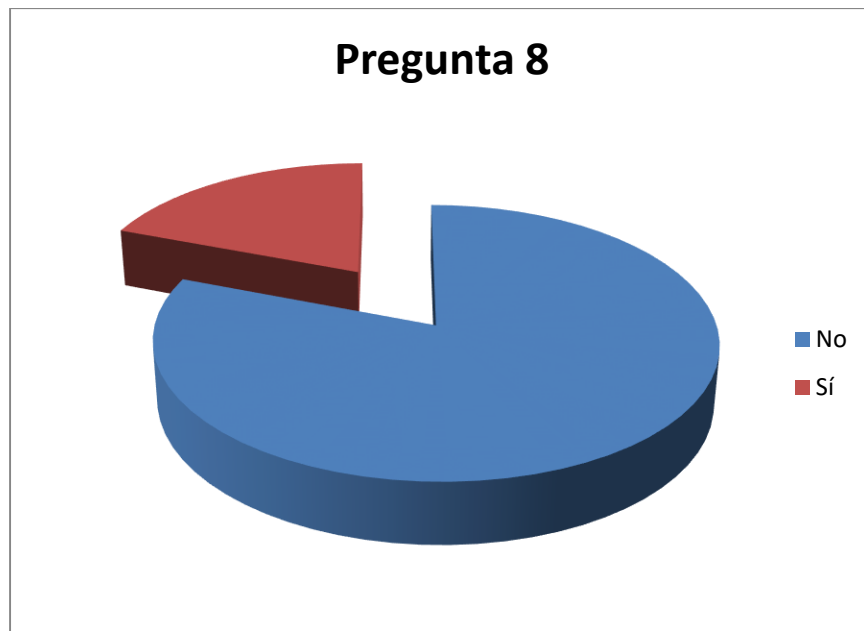
6. ¿Tuvo o ha tenido problemas con alguna de las siguientes áreas de la empresa?



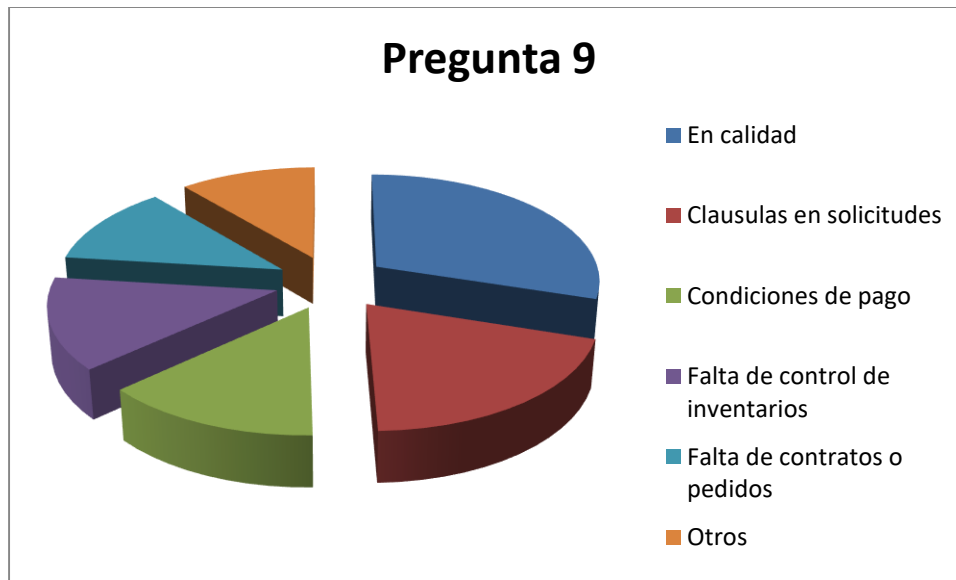
7. ¿Cuenta con los conocimientos especializados para realizar presupuestos?



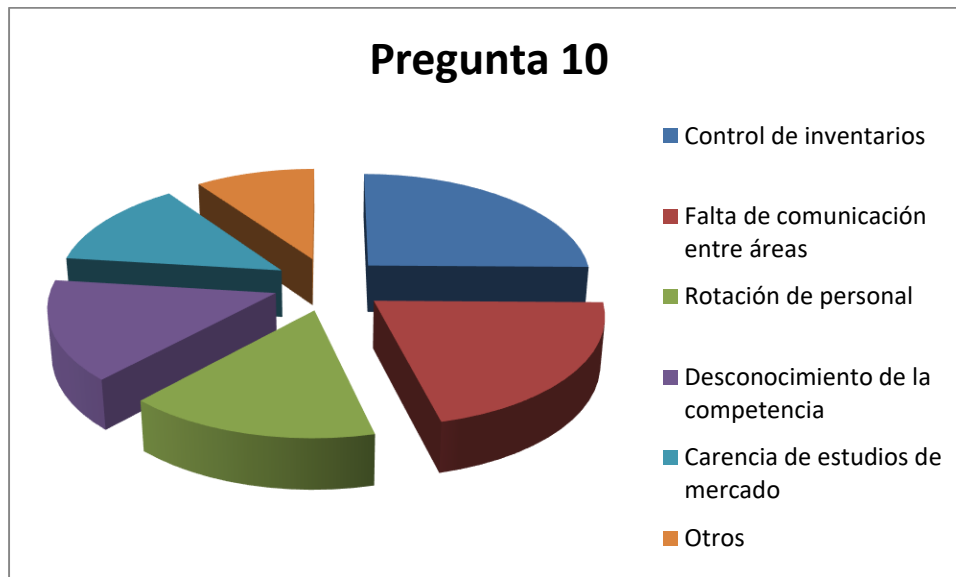
8. ¿Cuenta con apoyos de financiamiento por parte del gobierno?



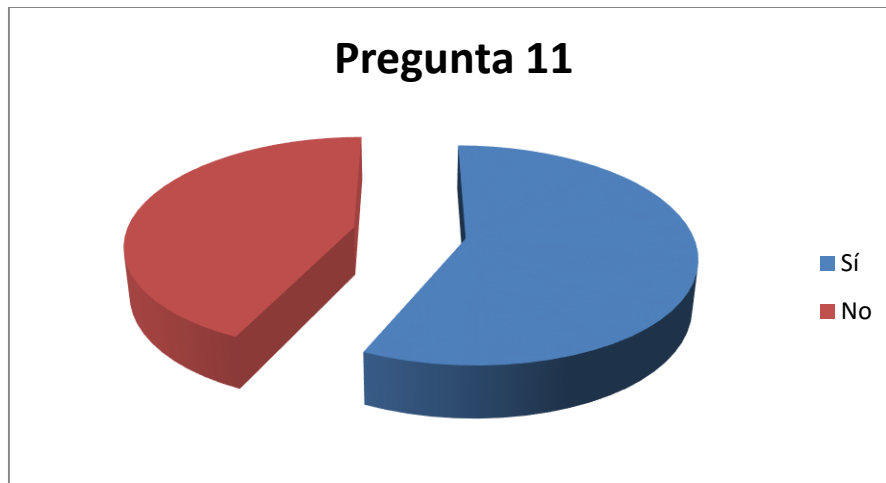
9. ¿Qué problemas ha tenido con el manejo de materiales?



10. ¿Qué problemas has tenido con las ventas?



11. ¿Consideras que en este momento necesitas asesoría técnica?



#### **TABLA – Distribución Chi Cuadrado**

##### **Validación de la hipótesis**

Entre las problemáticas que se presentan en una Pyme se encuentran las siguientes:

- i. Problemas de planeación. Normalmente la creación de una Pyme es debido a una apertura de un negocio familiar en momentos de crisis al quedarse sin una fuente de empleo se vieron en la necesidad de apertura un negocio. Debido a que es por circunstancias no previstas gran mayoría de las empresas carece de una adecuada planeación lo que conlleva a deficiencias en las estrategias, nulos planes alternativos, objetivos y expectativas que no se encuentran acorde con la realidad, falta de un plan de negocios. Los empresarios son empresarios empíricos y ven como un gasto innecesario gastar en planeación.
- ii. Problemas financieros. Es decir, falta de conocimiento para interpretar los estados financieros, buscar fuentes de financiamiento en instituciones bancarias con bajos intereses y no reinvertir las ganancias de la empresa ya que es utilizado como fuente de financiamiento familiar.

iii. Problemas en la operación y producción. Existen varios factores internos que deben ser considerados para poder competir con los mercados internacionales al carecer de una organización, retraso tecnológico, obsolescencia industrial, falta de acuerdos o sociedades, problemas de suministro de materias primas y materiales, elevados costos de operación, carencias de sistemas de información, deficiencias en procesos internos, mala gestión de los recursos lo que lleva a problemas de desaprovechamiento, mala gestión del tiempo, falta de capacitación.

iv. Carencia en la visión de la empresa, al no desarrollarse una visión no se dispone de un plan de negocios adecuado ya que no se tienen identificadas las oportunidades de mercado, la carencia de capacitación en el personal de ventas hace que su mercado se vea reducido, ignorando al cliente, al mercado y a la competencia debido al desconocimiento de las ventajas competitivas con las que cuenta.

v. La cultura, para ser más específico a la cultura empresarial que se refiere al conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de la organización. Estas generan reglas de conducta a través de normas que guían la conducta de los individuos y grupos de la organización y de esa manera se diferencian a las entidades. La cultura actúa como un sistema de control al haber una cultura sólida sobre la mayoría del personal los que la comparten llamarán la atención sobre aquellos que la violen.

La cultura refleja las normas, valores y costumbres que se practican en la organización y no las que le gustaría que siguieran a la Dirección.

vi. Falta de gestión interna por parte de los dueños lo que lleva a rodearse de personal incompetente y sin conocimientos necesarios para su desempeño en la organización, malas inversiones al adquirir activos a elevados precios, deficientes sistemas para la toma de decisiones, así como para la toma de decisiones, al no contar con el personal adecuado provoca inconformidades y al presentarse un cambio estos se muestran renuentes ya que se encuentran en un estado de confort, incumplimiento de obligaciones laborales, falta de liderazgo, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

## Capítulo 7. Conclusiones

En México las micro, medianas y pequeñas empresas representa una parte importante del desarrollo económico del país gracias al numero de empleos que generan. Es por ello que cada vez toman más importancia tanto para el gobierno como para la población, debido a que las razones que pueden pensar en crearla van desde quedarse sin empleo, por enfermedades o por querer independizarse.

El motivo de crearla es variado así como el que tenga éxito tambien depende de otros factores como conocimiento de la actividad, el gusto que se tenga, el financiamiento, la economía que se presente en el país es por ello que debe de tenerse en cuenta antes de abrir el negocio todos los factores hacer un análisis del conocimiento que se tenga al respecto así como de aspectos legales, fiscales o en su caso si se sabe a quien se puede recurrir,

En la actualidad con la ayuda de los medios de comunicación se hace cada vez más facil tener conocimiento de las herramientas con las que se cuenta así como de los especialistas a los que se puede recurrir. Pero aún teniendo estas variadas herramientas es a los sectores más vulnerables a los que no se puede tener acceso debido a que la mayoría de la población no cuenta con los conocimientos o los medios de comunicación para poder informarse y como consecuencia aprovecharlos.

La presente es una herramienta que busca servir de herramienta para que las Pymes analicen de manera general todos los aspectos que pueden interferir para que puedan tener una vida de crecimiento y reestructuración.

La auditoría administrativa abarca diversos aspectos que pueden advertirle al microempresario de los riesgos en los que está incurriendo además de que le proporciona estrategias que le puede ayudar a prevenirlos.

Para que las Pymes puedan ser más competitivas deberán mejorar sus estrategias de mercado que van desde la calidad del producto, servicio y los costos. Una de las cosas por las se da el éxito es producir mucho pero a un mínimo costo, para así lograr esto se deben considerar diferentes opciones como:

- a) Negociar un menor costo en la materia prima con los proveedores,
- b) No desperdiciar la materia prima,
- c) Suplir las materias primas caras por otras más baratas,
- d) Organizar los costos a medida que se abaraten la distribución de la mercancía y el transporte,

- e) Utilizar el outsourcing para mejorar los procesos de la empresa.

Otra estrategia que debe de considerarse es la Financiera, ya que para poder realizar los proyectos antes mencionados se debe de contar con suficiente capital o en su caso poder solicitar algún crédito.

Hay que considerar algunos cursos de acción para mejorar el ciclo operativo de la empresa mediante:

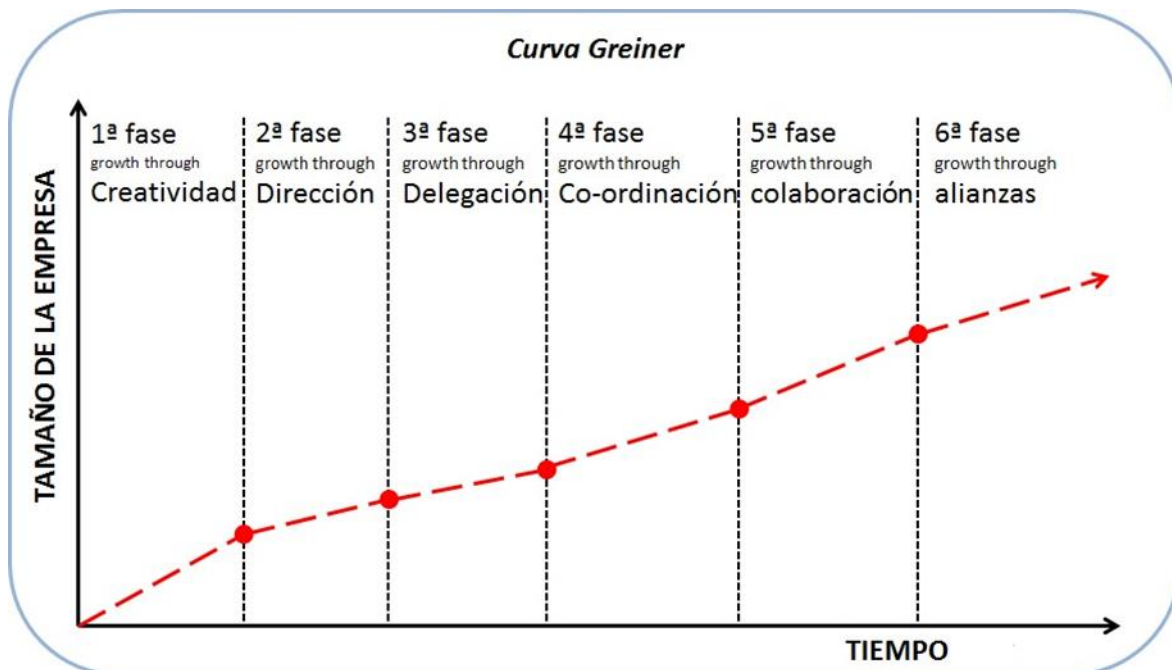
- a) Los pagos oportunos y descuentos por volumen de los proveedores.
- b) Descartar productos o servicios que casi no se vendan o no produzcan utilidades para la empresa,
- c) Vender activos o recursos viejos,
- d) Circular rápidamente los inventarios,
- e) Mejorar la medida en el cobro a clientes financiados,
- f) No dar crédito financiero a los adeudados morosos.

También se deben contar con las estrategias de recursos humanos como es:

- a) Tener un proceso de selección y contratación del personal,
- b) Saber cuál será el tiempo de contratación del personal,
- c) Capacitar y entrenar al personal, que los empleados cumplan con las normas de seguridad y de riesgo de la empresa,
- d) Planear programas de motivación,
- e) Estimulo o incentivos para los trabajadores.

A las Pymes en la actualidad se les impide ser más competitivas en el ámbito local, regional, nacional o internacional por la carencia de una cultura empresarial y por la falta de calidad en sus productos o servicios. Es ahí donde hay que trabajar desde el nacimiento de la Pyme, al tener una base sólida una visión clara de a donde se quiere ir, cómo lo hará a través de un plan de negocios que les permita identificar los aspectos que la podrán ayudar a no morir en el intento.

En el cuestionario que se les aplico a los establecimientos visitados se realizo una recopilación de diferentes puntos a evaluar. Entre ellos que identificaran la etapa en la que se encontraba su empresa que de acuerdo a las fases por las que pasa una empresa y retomando a Larry E. Greiner en este trabajo se propone dentro del cuestionario identificar dentro de que fase se encuentran las Pymes encuestadas.



De la aplicación de los cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto a la escolaridad un 29% cuenta con preparación media superior y un 27% cuenta con la licenciatura.

En cuanto al sexo el 59% son hombres

En cuanto a conocimiento de administración un 51% menciona que no cuenta con los conocimientos necesarios y un 49% asegura que tiene los conocimientos.

Pese a que cuentan con los conocimientos de administración el 85% no cuenta con un organigrama o estructura formal de la empresa.

El 41% se encuentra en etapa de crecimiento, el 33% en etapa de madurez y solo un 5% en reestructuración.

El 73% asegura que la auditoría administrativa puede contribuir a la supervivencia de las Pymes.

Los elementos que dificultan realizar el objetivo de una empresa son los problemas por parentesco que representa el 43%, ya que las empresas familiares integran a varios elementos a la organización pero al no haber una estructura formal los objetivos no son la prioridad lo que dificulta su logro.

En cuanto a los problemas que tienen en el área de recursos humanos con 23% los usos y costumbres ya que por fechas de celebración religiosa o por tradición se ven afectados.



Se les preguntó si contaban con los conocimientos suficientes para realizar un presupuesto el 52% asegura que si tiene los conocimientos.

En cuanto al aprovechamiento de contar con algún programa de financiamiento por parte del gobierno solo el 19% cuenta con dicho apoyo la mayoría carece de información como para poder tramitarlo.

De los problemas con los que se enfrentan en el área de ventas están la falta de control de inventarios que representa un 25% y con 21% la falta de comunicación entre las áreas.

El 56% reconoce que necesita asesoría y un 44% dice no necesitarla.

Dentro de los principales problemas catalogados como graves se encuentran:

1. Falta de financiamiento
2. Falta de materia prima
3. Rotación de personal
4. Inseguridad
5. Alza de precios en materia prima

La Pyme en la actualidad:

Compite contra todo el mundo. Los mercados internacionales están presentes en diferentes productos.

Los clientes están mejor informados sobre la variedad de productos con los que puede contar, dependiendo de las necesidades o gustos.

Las Pymes deben ser eficientes para sobrevivir.

Además deben conocer sus propias necesidades o carencias para poder ser atendidos a tiempo antes de que el competidor lo detecte y los saque del mercado.

Debe conocer los avances tecnológicos con los que puede contar.

Y principalmente las decisiones se deben basar en hechos no en emociones.

Está bien comenzar una Pyme realizando un Plan de negocios pero si solo se queda en los inicios y no se le da un seguimiento de las condiciones en las que se encuentra después de un año o dos, las condiciones con las que fue creado ya no van a ser suficientes y es cuando comienza el declive de las empresas. La auditoría Administrativa permite realizar una evaluación para saber cuáles son las oportunidades que se pueden mejorar que son los aspectos de control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación.



## Cuestionario de auditoría administrativa a Pymes.

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Fecha inicio de operación: \_\_\_\_\_

Nombre del dueño: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta con los conocimientos especializados de Administración de empresas?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. ¿Cuál es la estructura de la organización y cuál es el parentesco familiar de los integrantes?
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida organizacional se encuentra?
  - a) Inicio
  - b) Crecimiento
  - c) Madurez
  - d) Reestructuración
  - e) Declive
  - f) Fracaso
4. ¿Consideras que la Auditoría Administrativa puede contribuir a la supervivencia de la PyME?  
SI: \_\_\_ NO: \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son los elementos familiares que contribuyen a que no se cumplan con los objetivos de la empresa?

- a) Parentesco
- b) Problemas maritales
- c) Fallecimiento
- d) Otros. Menciónelos \_\_\_\_\_

6. ¿Tuvo o ha tenido problemas con alguna de las siguientes áreas de la empresa?

- a) Sindicato
- b) Usos y costumbres
- c) Capacitación
- d) Motivación, planes de promoción, incentivos del personal.
- e) Evaluación del desempeño
- f) Otros, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta con los conocimientos especializados para realizar presupuestos?

8. ¿Cuenta con apoyos de financiamiento por parte del gobierno? SI: \_\_\_\_ Que uso les ha dado? NO: \_\_\_\_ ¿Por qué?

¿Ha pedido asesoría para solicitarlos?

9. ¿Qué problemas ha tenido con el manejo de materiales?

- a) En la calidad
- b) Clausulas en solicitudes de compra
- c) Condiciones de pago
- d) Falta de contratos o pedidos
- e) Falta de control de inventarios
- f) Otros, ¿Cuál?

10. ¿Qué problemas has tenido con las ventas?

- a) Control de inventarios
- b) Falta de comunicación entre áreas
- c) Carencia de estudios de mercado
- d) Desconocimiento de la competencia
- e) Rotación del personal
- f) Otros, mencione ¿cuál?

11. ¿Consideras que en este momento necesitas asesoría técnica?

SI: \_\_\_\_ NO: \_\_\_\_ ¿Por qué?

12. ¿Cuáles son los principales problemas que se enfrentan en una PyME?

- a) Graves: \_\_\_\_\_
- b) Frecuentes: \_\_\_\_\_
- c) Importantes: \_\_\_\_\_
- d) Menores: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del auditor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Referencias.

- Adizes, I. (1988): "*Ciclos de Vida de las Organizaciones*". Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Barreiro, J. (2003), *Gestión científica empresarial*, Netbiblo, Coruña, 368 pp.
- Betancourt, Rebeca. La teoría del ciclo económico de Friedrich Von Hayek: Causas Monetarias, efectos reales. Cuadernos de Economía 2008. XXVII (48).
- Brink V. & Witt, H. (1994). *Auditoría interna moderna*, 4a. edición, México, ECASA, 801 pp.
- Carrillo, Jorge y Arturo Lara, (2006), *Maquiladoras de cuarta generación y coordinación centralizada*, Centro de Ciencias Administrativas, BRA, vol. 2, pp. 161-171
- Calvo, M. A. (2004). *La Economía mundial y la globalización*. Minerva ediciones. España.
- Control interno: informe COSO Autor Committe of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO) Traducido por Samuel Alberto Mantilla Blanco.
- Cervantes, M. Ballesteros, B. y Hernández, F. (2012). *Mercado de trabajo para los profesionistas de la Contaduría y la administración: una visión global*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/vic.html>
- Décaro (2012): *Ciclo de Vida Organizacional y desarrollo en pequeña empresa mexicana*. Disponible en: <https://www.morebooks.de/store/gb/book/ciclo-de-vida-organizacional-y-desarrollo-en-peque%C3%B1a-empresa-mexicana/isbn/978-3-659-08069-2>
- Dodge R., Fullerton S. y Robbins J. (1994): *Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses*. Disponible en: <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d76cd183-c431-4390-bc75-19264ee5786f%40sessionmgr198&vid=2&hid=104>.
- Esparza A, Monroy A. y Granados S. (2012): *La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica*. Disponible en: [www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pd](http://www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pd)
- Fernández, J. (1999). *La auditoría administrativa*. Editorial Diana, México.

- Fernández R. M. y Sánchez J. C. (1997): *“Eficiencia Organizacional, Concepto, Desarrollo y Evaluación”*. Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Franklin, F. y Benjamín, E. (2007). *Auditoría administrativa. 2da edición*. México: Pearson.
- Grabinsky S. (2000). *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*. México. Del verbo emprender.
- Greiner Larry E. (1998): *“Evolution and Revolution as Organization Grow”*. En revista Harvard Business Review. Mayo Junio 1998.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., y Chandler, G. N. (1993): *“Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations”*. Revista Entrepreneurship Theory and Practice, No.18, p.2.
- Ionescu Gh. Y Negrusa A. (2007): *“The Study about Organizational Life Cycle Models”*. Revista Review of international Comparative Management. Vol. . 8. No. 4. Diciembre de 2007. p 5-17.
- Jandhyala, S. & Phene, A. (2015). *Johnson Cornell University. The Role of Intergovernmental Organizations in Cross-border Knowledge Transfer and Innovation*, 60, 712-743. Doi: 10.117770001839215590153
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (2005). *Economía internacional. Teoría y Política*. Addison Wesley.
- Leiva B. (2006): *“PYME. Ciclo de vida y etapas de desarrollo”*. Revista Tec empresarial. Vol. 1 No. 1. p. 38-42.
- Lester D. y Parnell J. (2008): *“Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages”*. Revista Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 15, No. 3, pp. 540- 554.
- Levie J. y Lichtenstein B. (2008): From Stage of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. [http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media\\_146530\\_en.pdf](http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media_146530_en.pdf)
- Lippitt G. y Schimidt W. (1967): *“Crisis in a developing organization”*. Revista Harvard Business Review Noviembre- Diciembre.
- Martinez J. y Sánchez M. (2012). *La industria del conocimiento como brazo impulsor del desarrollo de las Pyme’s, CONCYTEG*.

- McMahon, R.G.P. & Stanger, A.M.J. 1995, 'Understanding the small enterprise financial objective function', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, no. 4, pp. 21-40.
- Mendivil, V.M. (2009). *Elementos de auditoría*, Sexta edición. ISBN: 978-607-522-492-3.
- Michael D. Mumford. (2011). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press.
- Mintzberg H. (1984): "*Power and Organization Life Cycles*". En revista *Academic of Management Review*. Vol. 9.
- Mora Heredia, Juan; Rodríguez Guillén, Raúl; (2009). *Gestión pública y moral política*. El Cotidiano, Enero-Febrero, 79-82.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, UK, Inglaterra: Oxford University Press.
- Perényi Á. Selvarajah C. (2010): Investigating the Applicability of the Firm Life Cycle Model to SMEs in the Hungarian ICT Sector. <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/149.pdf>
- Reyes, A. (2007). *Administración de Empresas*. México, DF, México: Limusa
- Robinson, R. y Littlejohn, W. (1981). "*Important contingencies in small firm planning*", *Journal of Small Business Management*, 19 (3), pp. 45-48
- Rosales, O. (2009). *Crisis internacional y oportunidades para cooperación regional*. *Comercio Internacional*. CEPAL, Santiago, Chile. 57 pp.
- Ruiz, Clemente. (2002). *Desarrollo empresarial en América Latina*. México, DF, México: Ariel.
- Saavedra, M.L. & Tapia, B. (2012). *El Entorno Sociocultural y la competitividad de la PYME en México*, 44, 4-24. ISSN: 0716-1921.
- Santillana, J. (2004). *Auditoria interna, integral administrativa, operacional y financiera*, Thompson.
- Schlosser, R. (1986). *The Field of auditing. Handbook for auditors*, Mc Graw Hill Book Company. Nueva York.
- Smith K. Mitchell T. y Summer C. (1985): "*Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle*". En revista *Academic of Management Journal*. Vol 28, No.4.

Steinmentz, LL (1969): "*Critical Stages of Small Business Growth*". Revista Business Horizons. Vol. 12. No. 1, p. 29.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W4583cd4a7f31a6dc110509> ...

Suarez, T. (2001). *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio*. México, DF, México UAM.

Tinbergen J. (1962). *Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy*, Twentieth Century Fund, Nueva York

Vroom, V. y Deci, E. (1999). *Motivación y alta dirección*. México, DF, México: Trillas.

### **Páginas de internet**

Las 11 Fases de la Metodología Adizes  
[http://mexico.adizes.com/11\\_phases\\_of\\_man.html](http://mexico.adizes.com/11_phases_of_man.html)

Aguilar M. y Martínez, K (2013). Las PyMEs ante el proceso de globalización. Observatorio de economía Latinoamericana

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>

Décaro Ciclo de Vida Organizacional y desarrollo en pequeña empresa mexicana. Disponible en: <https://www.morebooks.de/store/gb/book/ciclo-de-vida-organizacional-y-desarrollo-en-peque%C3%B1a-empresa-mexicana/isbn/978-3-659-08069-2>

Emprendedores buscan reducir fracaso empresarial en México,  
<https://www.pepeytono.com/publicacion?id=1476371695506>

Emprende sin dejar tu actual trabajo.  
<http://expansion.mx/emprendedores/2010/01/09/emprende-sin-dejar-tu-actual-trabajo>

Fondadora

<https://fondeadora.mx/descubre>

Riesgos en la Administración estratégica



<https://www.inadem.gob.mx/riesgos-y-la-administracion-estrategica-de-la-empresa/>

Continúan las microempresas mexicanas con SIDA empresarial

<http://www.pymempresario.com/2016/01/continuan-las-microempresas-mexicanas-con-sida-empresarial/>

México necesita menos Pymes

<http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>

Historia de las Pymes

<https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%20las%20pymes/>

XLI Convención Nacional 2013. Un México de Emprendedores

<http://imef.org.mx/PONENCIAIMEF2013/index.html>