

Auditoría administrativa y su aplicabilidad en las mypes del Perú



Yanira Selene Concha Concha

Estudiante del octavo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables, coordinadora del área de Auditoría de la Revista Lidera



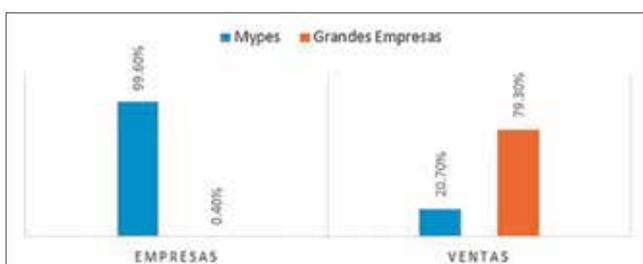
Leshy Lizet Juscamaita García

Estudiante del séptimo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables, miembro del Centro Federado de la Facultad de Ciencias Contables, miembro del área de Auditoría de la Revista Lidera

1. Introducción

Actualmente, en el Perú, existen más de un millón de empresas, de las cuales el 99,6% son micro, pequeñas y medianas empresas (mype), y son las que concentran el 20,70% de las ventas internas y externas.

Gráfico 1. Mypes versus grandes empresas



Fuente: Empepre (2013). Elaboración propia

Tiene por objeto **propender** el apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del **control gubernamental**.

Estas empresas, las mypes, han surgido a lo largo del tiempo como negocios familiares de pequeños capitales con un objetivo emprendedor que se orienta a rentabilizar en extremo sus operaciones. Estas empresas han ido creciendo sin considerar el análisis de la optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos y técnicos. En este contexto de crecimiento, una auditoría administrativa es particularmente necesaria, pues es la que puede ayudar a detectar y mejorar las deficiencias, no solo de los procesos, sino de la ejecución de la gestión

de la administración, y actúa en beneficio de los negocios que la implementan.

Si bien es cierto que, en el caso de las mypes, aún no existen antecedentes documentados de aplicación de la auditoría administrativa relacionados con su propia naturaleza, de tamaño y disponibilidad de recursos; el presente artículo busca mostrar cómo la auditoría administrativa, a través de la revisión analítica de la organización, puede mejorar, innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable para este tipo de empresas. A continuación, presentaremos los principales conceptos e importancia de realizar una auditoría administrativa, y las principales dificultades de su aplicación en las mypes.

2. La auditoría administrativa

Según Franklin, la auditoría administrativa consiste en “una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable” (2007: 11). En relación con ello, Sotomayor afirma que existen dos enfoques fundamentales para la evaluación administrativa. El primero es el de proceso administrativo, evaluación diseñada de acuerdo con las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Un ejemplo de este tipo de enfoque es la evaluación de la forma en que la administración ejerce control. El segundo es el enfoque de aspectos administrativos, que está relacionado con evaluaciones de temas sujeto de examen, e identifica sus características, de operatividad, contribución o resultados. La evaluación de rendimiento de un área, de procedimientos o actividades son ejemplos de este tipo de enfoque. Es importante resaltar que, sin importar cuál de los dos enfoques se aplique, la auditoría administrativa tiene como finalidad brindar ayuda necesaria. Específicamente, el análisis realizado en este artículo toma en consideración el enfoque de funciones fundamentales, pues se busca visualizar el beneficio de la aplicación de una auditoría administrativa para toda la mype.

3. Elementos de la auditoría administrativa

Los elementos a evaluar como parte de la auditoría administrativa están relacionados con los puntos a considerar en las funciones fundamentales que debe impartir la administración a la organización, los cuales serán presentados a continuación.

*El control gubernamental se ejerce mediante las acciones y las actividades de control consideradas en el **Plan Nacional de Control** y de los Planes de cada órgano conformante del sistema*

3.1 Planeación

Para los administradores, el término “planear” significa pensar con anticipación en las acciones y metas, basándose en métodos o planes. En cambio, para Hellriegel y Jackson (2009), la planificación demanda definir las metas u objetivos de la organización estableciendo estrategias que permitan alcanzar esas metas y desarrollar jerarquías que faciliten la coordinación de las actividades. Dentro del proceso administrativo, la planeación es la función fundamental para la supervivencia de la empresa, así como para determinar el resultado que pretende alcanzar. Este consiste en “seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (Hellriegel y Jackson 2009: 215).

La importancia de planear proviene del hecho de que todo organismo social experimenta constantemente cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales. En esa línea, la planificación consiste en determinar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos. Esta se compone de los siguientes elementos:

- Propósitos - investigación - estrategias - políticas
- Procedimientos - programas - presupuestos - cursos de acción

3.2 Organización

Una compañía está compuesta por personas, tareas e información, las cuales forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, dispuesta a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder alcanzar su propósito distintivo, que es su misión. Una organización cuenta con un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que deben de respetar todos sus miembros para generar el medio que permite la acción de una empresa. Solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente con los recursos disponibles (materiales y financieros) para obtener un objetivo común.

3.3 Dirección

Para el administrador, la dirección es una etapa del proceso administrativo, que influye en la realización de planes. Puede obtener una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación, para lo cual dicha etapa debe contemplar los siguientes elementos:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados

- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de la organización

3.4 Control

Para una empresa, el control es una etapa primordial en la administración: una estructura organizacional adecuada y dirección eficiente no son suficientes para verificar cuál es la situación real de la organización. Debe existir un mecanismo que corrobore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control se puede emplear en el contexto organizacional: sirve para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Este consiste en verificar si todo ocurre conforme con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos, e impedir que se produzcan nuevamente.

Tabla 1. Funciones administrativas

Planeación	Organización	Dirección	Control
Metas	Estructura	Liderazgo	Normatividad
Objetivos	Niveles	Motivación	Vigilancia
Estrategias	Jerarquías	Comunicación	Evaluación
Programas	Distribución	Capacitación	Informes

Fuente: Sotomayor (2008)

4. Evaluación de su aplicabilidad

La auditoría administrativa, en teoría, se aplica a la organización independientemente del sector al que pertenezca, ya sea el público en sus diferentes niveles o el privado con sus diversos giros (industria; comercio; servicio financiero, hotelero, construcción, salud; entre otros), lo cual demuestra el principio básico de la universalidad de la administración. Sin embargo, esta universalidad parece no aplicarse en términos del tamaño de la empresa. Por un lado, en las grandes empresas, la existencia de la auditoría como mecanismo de control es plenamente apoyada por la Alta Gerencia, debido a que se reconoce su importancia, mientras que las medianas y pequeñas empresas (mypes) difícilmente tienen acceso a esta herramienta de diagnóstico por el costo que implica. A esto último se le suman factores como el desconocimiento de la Gerencia en temas de gestión empresarial, ya que no se reconoce la importancia de la auditoría administrativa, y su papel en el análisis de las potencialidades de la empresa y en la forma en las que estas pueden ser desarrolladas.

Si bien es conocida la importancia de la auditoría administrativa a nivel internacional, en el Perú, no existe evidencia del desarrollo de una auditoría administrativa en las mypes, lo cual está relacionado principalmente con la falta de formalización de los elementos que componen cada una de las funciones fundamentales de la administración. Dichas funciones se conocen instintivamente o por experiencia, pero no están formalizadas y, por ende, no son canalizadas de la manera adecuada a toda la organización. A continuación, se presentan algunos ejemplos de las deficiencias en cada aspecto de la administración:

Tabla 2. Deficiencias identificadas en las mypes por cada función administrativa

Auditoría administrativa	Mype
Planificación • Definición de objetivos	No se fijan los objetivos de modo claro para todo el personal dentro de la organización. Esto quiere decir que los objetivos son conocidos por la cabeza de la organización, mientras que el personal trabaja en función de órdenes, sin tener en cuenta el rumbo que se quiere seguir. Por lo general, el dueño de la empresa es el que maneja las alianzas comerciales vitales para el negocio y, sobre esa base, planea los objetivos, que pueden ser compartidos verbalmente con algunos miembros de la organización, pero, en ocasiones, sin la explicación de por qué se consideran objetivos, por lo cual no se logra concientizar acerca de la importancia del cumplimiento de los mismos.
Organización • Asignación de funciones	Usualmente, la asignación de funciones se realiza de manera verbal. En este caso, existe el problema de segregación de funciones, debido a que, en ocasiones, se asignan varias funciones a un mismo personal, el cual no es numeroso. Esto responde a que, al ser una mype, hay poco personal y se debe optimizar el trabajo para encaminar el negocio.
Dirección	El objetivo de las mypes está relacionado con el crecimiento económico de las mismas, es decir, a la venta, producción y rentabilidad, razón por la cual se da mayor importancia al tema operativo y comercial. Esto impide ver todos los demás aspectos que están presentes en el funcionamiento de una empresa competitiva y, en este sentido, no se toman en consideración temas como el de asistencia social al recurso humano, o a la importancia de formar el vínculo de líder y colaboradores. Esto suele ocurrir en algunas mypes que suelen disgregarse bajo dos consignas: "dueños" y "trabajadores". Asimismo, dado que se fija como meta principal optimizar ganancias, la administración no logra ver el beneficio de invertir en capacitación y mejora de condiciones al personal humano.
Control	Se lleva a cabo un ineficaz sistema de control. En el caso de las mypes, al congregar las funciones clave en poco personal (usualmente los dueños), suelen desestimar la importancia del control y confundirlo con aplicación de sanciones más que trabajar en controles preventivos. Esto también se relaciona con el número reducido de personal, lo que a su vez conlleva a menores niveles jerárquicos donde aplicar el control.

Fuente: Elaboración propia

Es una **auditoría** de recopilación y evaluación de datos sobre transacciones e información **cuantificable** de una entidad pública

Como se mencionó previamente, existen factores que limitan la aplicabilidad de una auditoría empresarial en mypes, que serán detallados a continuación:

- La inversión del capital se encuentra enfocada en el crecimiento económico del negocio. Una auditoría administrativa conlleva varias horas-hombre del auditor para conocer a detalle el negocio y la forma como se llevan las operaciones a nivel muy cercano: se realizan entrevistas con trabajadores e inspecciones en campo. Todo lo mencionado se traduce en un honorario que podría llegar a ser mayor al de las demás auditorías. Por ello, las mypes no suelen destinar el dinero en estas evaluaciones, al menos, no al inicio, sino cuando ya están en una etapa de crecimiento constante, que es cuando les surge la necesidad de “ordenarse”.
- Existe temor al cambio. Dado que estas surgen de empresas familiares o de negociantes que tienen mucho arraigo en el saber empírico, esto limita las posibilidades de apertura a lo nuevo.
- Hay temor a compartir información, al ver que podría filtrarse su “know how” a través del consultor externo.
- No logran ver el beneficio de la auditoría, debido a que no tienen experiencia con el resultado de ellas.

5. Beneficios

En la actualidad, las Mypes requieren de mayores conocimientos y sobre todo de información que les permitan identificar ventajas competitivas sobre las demás. Esto es generado por el entorno cada vez más globalizado y con cambios constantes, que deben provocar una nueva cultura empresarial sobre todo en lo que se refiere a la asertividad en la toma de decisiones, para lo que requiere de información confiable y oportuna

que coadyuven en esa toma de decisiones y que le permitan controlar sus actividades para el logro del cumplimiento de sus objetivos (Zorrilla 2007).

En esa línea, la auditoría administrativa es beneficiosa para cualquier organización, porque revela las deficiencias en la gestión del negocio, de modo que estas puedan mejorarse. Dentro de los beneficios que podrían obtener las mypes a partir de la aplicación de una auditoría administrativa, resaltamos los siguientes:

- Concientización de las funciones que deben desempeñar los líderes de la organización.
- Valoración del recurso humano y capacitación, lo que debería llevar a una mejora en los procesos y a un trabajo en equipo de los colaboradores para con la empresa (“win to win”). Esto mejora el clima laboral y un mayor rendimiento del recurso humano, que se traduciría a futuro en mayores ganancias, ya sea por ahorro a través de la eficiencia en el uso del tiempo o por generación de mayores beneficios producto de optimizar ese ahorro de tiempo.
- Estar preparada sobre los puntos que podría mejorar y que conlleven a un mantenimiento del negocio en períodos negativos de mercado. La auditoría administrativa permitirá descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no permite ver que existen aspectos sujetos a mejora.

6. Conclusiones

La auditoría administrativa constituye una herramienta primordial que ayuda a la detección de debilidades en el desarrollo de las operaciones de un negocio mediante la implementación de implementar mejoras que permiten consolidar un sistema eficiente, que, posteriormente, tendrá un impacto económico en la organización. Es importante la sensibilización de los empresarios de las mypes para poder implementar la auditoría administrativa, ya que esta representa una inversión para mejorar sus procesos y optimizar resultados, que les permitirán incrementar su competitividad y crecimiento a largo plazo dentro del mercado.

Bibliografía

EMPRENDE
2013

“INEI: El 99.6% de empresas son micro, pequeñas y medianas, pero las grandes concentran el 79% de ventas”. *Emprende*. Consulta: 7 de julio del 2016.
<http://emprende.pe/inei-el-99-6-de-empresas-son-micro-pequenas-y-medianas-pero-las-grandes-concentran-el-79-de-ventas/>

FRANKLIN F., Enrique Benjamín

2007 *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Segunda edición. México D.F.: Pearson Educación.

HELLRIEGEL, Don y Susan E. JACKSON

2009 *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Undécima edición México D.F.: Cengage.

SOTOMAYOR, Alfonso A.

2008 *Auditoría administrativa*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.C. de C.V.

ZORRILLA, Juan Pablo

2007 “La importancia del capital para las pymes en un contexto globalizado”. *Gestiopolis*. Consulta: 7 de julio de 2016.
<http://www.gestiopolis.com/importancia-del-capital-para-las-pymes-en-la-globalizacion/> ■