

Capítulo 10. Implementación de la auditoría administrativa en una empresa comercializadora de vinos en Aguascalientes

Katia Elaine Ramírez Castañeda^{*}
Ismael Manuel Rodríguez Herrera^{**}
Omar Trejoluna Puente^{***}
Gloria Leticia Martell Campos^{****}
Agustín Ruiz Lanuza^{*****}

Introducción

En la actualidad, las empresas en desarrollo buscan hacer uso de diversas herramientas que se adapten a sus necesidades y características, ya que ninguna empresa es como otras, por lo que la administración ha generado diferentes formas de trabajo para adaptarse a ellas, donde se pueden obtener distintos resultados

* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al97343@edu.uaa.mx

** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Turismo. E-mail: ismael.rodriguez@edu.uaa.mx

*** Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas. E-mail: omartp@ugto.mx

**** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: gloria.martell@edu.uaa.mx

***** Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas.

desde su origen hasta las diferentes etapas como su crecimiento o madurez. La administración ha sido la base de cómo organizar el trabajo, de su planeación y creación, del funcionamiento de la empresa, qué finalidad tiene y hacia dónde quiere ir. Es ahí que el conocimiento de las diferentes herramientas y formas de análisis nos permite explorar la herramienta que permita adaptarse a ellas y a su toma de decisiones en el futuro.

El uso de la auditoría, como herramienta dentro de las organizaciones, ha permitido crear un proceso sistematizado de medición de la situación de la empresa, por medio del análisis de la evidencia física, la estructura y los hallazgos que se encuentre en las actividades diarias, dando como resultado un dictamen. La auditoría se utiliza para las empresas tanto de manera interna como externa, y se puede aplicar como herramienta en un área específica, como lo son auditoría operativa, fiscal, administrativa, ambiental, entre otras. Se ha aplicado a todo tipo de organizaciones públicas como privadas, que requieren de este estudio para conocer la situación actual de su empresa.

Amador Sotomayor (2008) propone que la auditoría complementa el trabajo de la organización, ya que la auditoría interna verifica que se lleven a cabo los procesos y funciones de acuerdo con la forma de trabajo, propuesta por sus políticas y normas; mientras la auditoría externa da un estudio detallado e independiente que ofrece información clara y precisa de la organización, por ejemplo los lineamientos de la misma, por mencionar algunas de las características de ellas. Para una empresa comercializadora que tiene dos años de creación, que ha pasado su primera etapa con un proceso más empírico y aplicado por la experiencia de sus fundadores, requiere de un análisis para conocer su desempeño administrativo y emprender su etapa de crecimiento hacia una dirección correcta, que es donde la auditoría administrativa le permitirá conocer su situación actual y formalizar aquellos elementos que se puedan presentar a lo largo de su estudio.

En este punto, la empresa está legalmente formalizada y han empezado a desarrollar nuevas marcas de sus productos, donde la empresa ha ido creciendo a pasos agigantados y que quieren llevar a nuevos mercados, además del mercado local, donde ya se han presentado en diferentes exposiciones y muestras de eventos, pero que a causa de la pandemia y otros factores que han superado, no han podido tener el crecimiento que desean y para tomar nuevas decisiones de gran importancia para su crecimiento y consolidación.

Las PYME enfrentan grandes retos para poder competir contra los grandes rivales, es por ello que las empresas requieren de un completo autoconocimiento, que les permita tener menos debilidades y puedan fortalecerse en su crecimiento. Y como se menciona en el artículo creado por Concha Concha y Juscamaita García (2016), la importancia de aplicar la auditoría administrativa en empresas MIPYMES, por su facilidad de aplicación en diferentes giros privados o niveles del sector público, haciéndolo tan universal como la misma administración. Sin embargo, muchas veces esto no se aplica, porque en MIPYMES no se utiliza mucho, ya que lo ven como un algo fuera de su alcance, pero con el apoyo justo, se debe de realizar de manera continua y permanente.

Siguiendo esta línea del pensamiento, en México también se ha utilizado en empresas grandes o medianas de todos los sectores, pero en las empresas pequeñas no es muy común su uso para la formalización de las áreas administrativas y es una herramienta primordial, que se debe de aplicar en la detección de debilidades en el desarrollo de las funciones básicas del negocio y tener un sistema con mayor eficacia y eficiencia; que permita optimizar sus operaciones e incrementar su competitividad y crecimiento a largo plazo. Es por ello, que aplicando esta herramienta dentro de la empresa comercializadora y manejando una metodología que como la presentada por Franklin (2007), permitirá que el panorama de su funcionamiento global, le den una mayor eficacia y eficiencia a su trabajo diario.

Además de ello, nos permitirá trabajar en las áreas de oportunidad que resulten del examen de la situación actual, donde se pueden separar por el grado de importancia, donde las urgentes se estarán realizando conforme al plan de trabajo y las de menor importancia se dejarán como sugerencias finales, que podrán tratarse en un estudio posterior. Otra de las ventajas que proporciona la auditoría administrativa, es que nos permita definir las expectativas que tiene la empresa, dar una mejor estructuración de ella y mejorar las debilidades que ya han sido detectadas por la misma empresa y que se verán reflejadas en esta implementación. El objetivo general es implementar la auditoría administrativa para conocer la situación actual de una empresa comercializadora de Aguascalientes y ejecutar acciones que permitan que dicha empresa crezca y sea reconocida en el mercado local y regional. Esto permitirá definir las expectativas para los nuevos retos y proponer un plan de acción que mejore la situación de la empresa, reduciendo las principales debilidades de la empresa.

Revisión de la literatura

La administración se refiere al “Conjunto de los organismos destinados a la gestión y el funcionamiento de una parcela determinada de la vida social” (Real Academia Española, s. f., definición 5). Sin embargo, es importante recordar que la administración es también una ciencia, ya que es un conjunto de conocimientos, que se obtienen por medio del método científico o un arte; esto es así, ya que requiere de habilidad para hacer rendir los recursos para organizar, utilizando el talento humano para cada organización pública o privada, e igualmente es un método porque está conformado por procesos y estructuras. Esto fundamenta la importancia de la administración en la vida diaria de cada empresa o asociación que se crean y se desarrollan.

Lo anterior nos hace recordar que la administración se aplica a todas las organizaciones, aunque éstas aún no se definan y no tengan resultados positivos, ya que como lo mencionan Koontz y Weinrich (1998), los administradores no son sólo los dueños de las empresas como Hiroshi Okuda, presidente de Toyota, sino también los presidentes o primeros ministros de los países o el papa como cabeza de la Iglesia católica o el dueño de un pequeño comercio. Esto llevado a la práctica más simple, en todos los hogares la administración es llevada como una forma de vida, para organizar y distribuir los recursos con los que cuentan.

Es por lo anterior que la administración, desde sus orígenes, ha sido un instrumento que se ha usado para tener un mejor conocimiento de los recursos que se tienen, reconocer la función que se les dará, manejarlos y distribuirlos a las personas que lo van a trabajar y aprovechar. Históricamente ha ido evolucionando con la creación de nuevos instrumentos y herramientas que se fueron aplicando a las diferentes civilizaciones y modelos de gobierno, donde en los últimos tiempos nacieron las escuelas de administración.

Las teorías o escuelas de la administración se empiezan a desarrollar a partir de la revolución industrial, donde la forma de trabajo cambió y la explotación de los recursos naturales y humanos fue muy excesivo, lo que hizo que algunas personas empezaran a analizar la forma de trabajo y se propusiera nuevas, por lo que en cada una de estas escuelas aportaron nuevas cosas para mejorar el trabajo y mejorar las condiciones de desde diferentes áreas de las empresas. Algunas escuelas se enfocaron en la parte operativa con base en las tareas realizadas; otras en la estructura y la formalización de la organización,

la separación de funciones y enfoque múltiple y otras más en las personas por medio del liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y las dinámicas de grupo, y las más actuales en el ambiente, la tecnología y en las competencias. Es de estas escuelas y su evolución que nace la auditoría.

La palabra auditoría es definida por la RAE como la “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse” (Real Academia Española, s. f., definición 1). Esta definición nos permite ver que la auditoría nos permite conocer de manera amplia y sistemática a una organización, que puede ser pública o privada, donde conozcamos la situación actual de ella y se pueda valorar si se están cumpliendo las reglas u objetivos que tenga la empresa.

Se puede entender como auditoría, de acuerdo con Amador Sotomayor (2008, p. 7), “la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados”. Que en conjunto con la definición de la RAE nos lleva a establecer que es una aplicación completamente sistematizada para conocer a una empresa, donde la función del auditor es escuchar, conocer, interpretar, analizar, informar y, en su caso, presentar algunas alternativas o soluciones de lo que se encontró por medio de este análisis de la organización.

La auditoría es más utilizada como una herramienta o forma de control donde se puede realizar con un servicio externo o interno y donde se necesita involucrar a la alta gerencia para que le permita proporcionar la mayor cantidad de información de la organización y, al igual que el servicio de auditoría puede ser interno o externo, la aplicación de la misma se puede aplicar tanto a organizaciones privadas como empresas u asociaciones civiles, se puede aplicar en el Estado en todos sus niveles y a todas las organizaciones públicas.

De acuerdo con Amador Sotomayor (2008, p. 8) “la auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización”. Muchas de estas auditorías internas buscan mejorar las funciones y operaciones conocidas y para lograr una mejor calidad de la información obtenida se busca que sea recolectada por

miembros de otros departamentos de la organización que conozcan los principios u objetivos principales de la organización.

En estos casos, se busca realizar un trabajo preventivo y con la prioridad de promover la calidad, eficiencia y eficacia de la organización, además de que son un apoyo a la auditoría externa, ya que ellos deben de realizar el seguimiento de los puntos tratados en la auditoría externa y tener mecanismos de evaluación interna. Es por ello por lo que en este tipo de auditoría se busca un trabajo profesional y continuo, donde el personal designado a esta área busque una opinión lo más objetiva y donde puedan trabajar en conjunto con la auditoría externa.

Por lo que, para Amador Sotomayor (2008, p. 9), “la auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación”. Es en esta parte donde la labor de un auditor exterior es la más importante, ya que al tener una opinión profesional y completamente ajena a la organización puede dar una opinión financiera o de cualquier área especializada para la que fue contratado, dando resultados con una independencia mental y económica de los objetivos y haciéndolo de manera periódica por medio de un informe o dictamen.

En las organizaciones, “el recurso información debe ser gestionado con los mismos parámetros de eficiencia, eficacia y rentabilidad que el resto de los activos organizativos, teniendo en cuenta su propia especificidad y, en este sentido, la contribución de la auditoría de la información resulta especialmente valiosa” (Aumantell, 2003). Las empresas siempre buscan ser rentables y que obtengan liquidez y solvencia para funcionar, y el conocer esta información no sólo por los reportes, sino por un estudio hecho con la auditoría ayudan a conocer los estados financieros y el capital contable para mejorar las inversiones de la empresa.

Las auditorías, de acuerdo con González y Ponjuán (2011, p. 33), “han de ser consideradas como procesos informacionales, desde las económico-financieras hasta las de conocimiento; de ahí que pueden ser tratadas de manera conjunta si se poseen las herramientas y metodologías apropiadas”. Estas interactúan con la estrategia de la organización, tomando los elementos primarios

para comenzar la revisión de los procesos, los recursos y la propia estrategia, y una vez cumplidos sus objetivos, enriquecen esta última, formulan recomendaciones, acciones correctivas, cronogramas y planes de implementación, seguimiento y control. Lo que las hace un sistema completo al momento de implementarse algunas de ellas en la organización.

Y retomando los beneficios proporcionados en la tabla 1, la auditoría en las organizaciones ayuda al proceso administrativo, en especial en la parte de control, ya que verifica que las normas, políticas y reglamentos se apliquen, así como los objetivos o procesos establecidos en los manuales, por lo que puede formar parte del control interno de la organización y crear nuevas estrategias de mejora en situaciones de riesgo y evaluar la mejora continua dentro de ella. Esto permite que la alta gerencia pueda tomar mejores decisiones para el crecimiento y expansión de la organización, así como tomar las medidas de cambio que sean necesarias para su mantenimiento y posicionamiento de ella.

Es por ello que para las organizaciones debe ser una prioridad realizar auditorías dentro de la empresa, que les permita evaluar su funcionamiento actual y ver hacia dónde quiere llevar a la empresa o en caso de encontrarse en riesgo, tener las herramientas que le permitan detectar ese riesgo y en la medida de lo posible evitarlo, haciendo de ella una compañía más sana y que puede enfrentar los diferentes retos, con una visión total de su funcionamiento y operación, así como un control de sus finanzas y demás departamentos que requiera de evaluar.

La auditoría administrativa para Franklin (2007, p. 11) “constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se puede tomar para subsanar sus deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas”, por lo que la implementación de la auditoría es un proceso que nos permite llegar a la raíz del problema y encontrar las mejores soluciones, haciéndolo un proceso preciso y del que se espera sea algo significativo para la empresa y forme parte de esta con su implementación continua a lo largo de la vida de la empresa.

Lucumi Quinteros (2021) establece que la auditoría administrativa es una técnica de control que proporciona un método de evaluación de los

procedimientos operativos y de los controles internos, cuyo objetivo no consiste solamente delinear programas de auditoría, sino proporcionar a la gerencia la base para entender y comprender los aspectos generales de los resultados obtenidos en el análisis de los aspectos que forman la empresa. La auditoría administrativa o de gestión es diseñada no sólo para el control de cada parte del proceso de operación, sino para mejorar cualquier aspecto de la empresa; para lograrlo, se implementan evaluaciones y mediciones (Palacio-Fierro *et al.*, 2018). Lo que la hace de la auditoría administrativa una herramienta de control aplicada a cada parte de la empresa y que se puede implementar en cualquier momento que lo requiera.

Desarrollar una auditoría no se puede ni se debe de realizar sin conocimiento de lo que requiere la organización, ya que forma parte de una estrategia de cambio, pensada y tomada por el nivel más alto de la organización y con la participación de todos los miembros de ella, para que se pueda lograr una transformación y le permita un mayor crecimiento. Todo esto se puede lograr por medio de la aportación de los diferentes puntos de vista y experiencias, una conciencia generalizada y el ejercicio autocrítico en cada nivel de la empresa son factores clave para que pueda implementarse correctamente y se obtengan los resultados esperados (Franklin, 2007). Por ello, es necesario que la organización considere la herramienta que desea aplicar y poder establecer un acuerdo entre la junta directiva y los diferentes departamentos de la organización, en los que se quiera aplicar la auditoría administrativa, ya sea de manera interna o externa.

Mientras que otros autores mencionan que la auditoría administrativa se debe de realizar al menos una vez al año, para poder encontrar fallas y errores dentro de los procesos, mejorándolos y ver lo que se está haciendo bien para fortalecerlo, haciendo que sea un trabajo de mejora continua y poder soportar de mejor forma los riesgos que puedan ocurrir en cualquier tipo de organización, pública, privada o social, donde se brinde información de cómo son, cómo funcionan y con qué cuentan (Chavarría, 2014). Así como también es importante recalcar que es una herramienta que permite descubrir las deficiencias y las áreas de oportunidad, que se ven muchas veces en el trabajo diario (García García, 2021).

Por eso se dice que la auditoría administrativa ha sido, es y será un campo de trabajo fértil, y que se ubica en su propio origen, además que es una herramienta versátil y consecuente con la realidad de cualquier organización

(Franklin, 2007). Es una herramienta versátil al poderse aplicar a cualquier departamento o proceso de la organización, así como a un punto del proceso administrativo, donde de acuerdo con la investigación se arroje, requiera de una mayor atención, lo que nos permite a realizar una investigación completa que se involucre en todo rincón de las experiencias del personal de la organización, transformándolas en puntos clave para ubicar a la empresa y ver hacia dónde quiere llegar.

Es por ello que la labor del auditor es planear la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de las cuentas, así como identificar las principales transacciones, además de que puedan plantear riesgos más altos. Esta adecuada planificación permitirá encontrar eventos comunes y declaraciones financieras que puedan requerirse en el plan de auditoría (Espino, 2015), por lo que la auditoría administrativa es una herramienta para descubrir deficiencias y áreas de oportunidad de una organización, ya que, con el trabajo diario, olvidamos de ver esos aspectos de mejora y es necesario de este análisis riguroso (García García, 2021).

Metodología

El conocimiento de la instrumentación y aplicación de la auditoría administrativa dentro de las instituciones públicas y privadas es muy importante para guiar a los especialistas en esta área, para realizar un trabajo completo y satisfactorio que permita que su ejecución se lleve a cabo de forma programada y sistemática. También nos permite ver el alcance y profundidad con la que se hará el análisis y confirmar las técnicas que se aplicarán. Por lo que, para una empresa comercializadora de vinos, la aplicación de la auditoría administrativa permitirá dar una mejor perspectiva general, ya que, con la identificación de la información, el registro de los hallazgos, evidencias y observaciones, se podrán proponer mejoras en el siguiente apartado. Las etapas de la metodología son las siguientes:

Planeación: se refiere todos los lineamientos generales necesarios para la aplicación de auditoría administrativa, donde se tomen en cuenta la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico, siempre que se ejerzan de manera pertinente y relevante. En esta etapa se deben de revisar los elementos del proceso

administrativo y si se toman algunos elementos específicos como distribución del espacio, exportaciones, globalización, etcétera.

Programa de trabajo: en esta etapa, el auditor preparará la propuesta técnica y la elaboración del programa de trabajo. Aquí se toma la naturaleza de la auditoría, el alcance, los antecedentes, los objetivos, la estrategia, la justificación, las acciones, los recursos, etcétera.

Instrumentación: es una de las más importantes, ya que se seleccionan y aplican las técnicas de recolección adecuadas para la empresa, donde se seleccionan los indicadores, el manejo de los documentos de trabajo y evidencia, con la supervisión necesaria para la coordinación eficaz.

Examen: consiste en dividir o separar los hallazgos para conocer su naturaleza, las características y el origen de su comportamiento mediante la aplicación de esta herramienta. Ésta se elabora y aplica después de la instrumentación, en sus reportes realizados y registrados en las evidencias y elaboración de papeles de trabajo.

Informe: en el cual se consignan los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, su duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Se le puede agregar una última etapa con el seguimiento y retroalimentación, donde se establezcan los resultados de la propuesta aplicada en la empresa y se tomen nuevas medidas de ellos, ya sea por la aplicación de otra herramienta o con una nueva ejecución de la auditoría administrativa.

Propuesta de intervención

A partir de la metodología diseñada se desarrolla un *check list* que es adaptado a necesidades de la empresa y a la forma de trabajo actual, el cual se ha desarrollado por comisiones y que se presenta en la tabla 1. Se presentan los principales elementos y documentos requeridos para conocer su situación actual y determinar con qué información se cuenta y con qué información se debe de trabajar. Está separado por las principales comisiones que se manejan en la empresa y que son las más importantes para ellos, donde se fusionan actividades al ser una empresa PYMES con quince miembros de la organización, hasta el momento en que se realiza este capítulo, por lo que esa fusión ha sido la que mejor se adapta a su empresa y les ha funcionado hasta ahora.

Tabla 1. *Check list* de auditoría Administrativa

Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión	Jefe de comisión		
Auditor			
Mercadotecnia y ventas			
Área	Documentación	Sí	No
Mercadotecnia	Misión de mercadotecnia		
	Visión de mercadotecnia		
	Objetivos de mercadotecnia		
	Manual de imagen corporativa		
	Definición de producto		
	Plan de mercadotecnia		
	Mapa de distribución de almacén		
	Canales de distribución		
	Sistemas de información (<i>software</i>)		
	<i>Market share</i> (Cuota del mercado)		
	Análisis de satisfacción de los clientes		
Ventas	Perfil del comprador		
	Informes de ventas mensuales		
	Informes de ventas anuales		
	Metas de ventas		
	Estrategias de ventas		
	Registro de compradores habituales		
	Notas de ventas		
	Entradas y salidas de almacén		
	Listado de precios		
	Plan de ventas		
Manual de ventas			
Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión	Jefe de comisión		

Auditor			
Producción y compras			
Área	Documentación	Sí	No
Producción	Estándares de productos		
	Estándares de producción		
	Manual de producción		
	Manual de normas de calidad		
	Misión de producción		
	Visión de producción		
	Objetivos de producción		
	Plan de trabajo		
	Descripción de tecnología utilizada		
	Plan de innovación		
Compras	Catálogo de proveedores		
	Registro de compras		
	Requisición de compras		
	Orden de compras		
	Inventarios de compras		
	Facturas de compra		
	Selección de proveedores		
	Manual de funciones		
	Procedimientos		
	Inspección de productos comprados		
Estándares para la compra			
Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión	Jefe de comisión		
Auditor			
Administración, finanzas y recursos humanos			
Área	Documentación	Sí	No

Administración	Visión de administración
	Misión de administración
	Objetivos de administración
	Acta constitutiva
	Contratos
	Comprobantes contables
	Conteo de activo
	Registro de bancos
	Cuentas por cobrar
	Cuentas por pagar
	Conteo de pasivos
Finanzas	Balance general
	Estado de resultados
	Pruebas de liquidez, acidez
	Rotación de inventarios
	Cierre anual
	Liquidación de impuestos
	Endeudamiento
	Costos de recursos
	Rentabilidad sobre la inversión
	Disponibilidad
Cuenta de pérdidas y ganancias	

Recursos humanos	Organigrama		
	Manual de funciones por puesto		
	Niveles de estructura		
	Rotación, ausentismo y quejas		
	Manual de entrenamiento		
	Manual de capacitación		
	Salarios y nóminas		
	Directorio del personal		
	Trámites ante el IMSS		
	Procedimientos de recursos humanos		
Remuneración de personal			
Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión		Jefe de comisión	
Auditor			
Dirección			
Área	Documentación	Sí	No
Dirección	Misión de la empresa		
	Visión de la empresa		
	Objetivos de la empresa		
	Filosofía empresarial		
	Valores empresariales		
	Metas empresariales		
	Estrategia empresarial		
	Acta constitutiva		
	Manual de políticas y procedimientos		
	Análisis de estados financieros		
Análisis de cierre final			

Fuente: elaboración propia.

Adicional al *check list* presentado se realizará un cuestionario con cada miembro de la organización para saber qué conocimientos tiene en materia

administrativa-financiera y de otras áreas importantes, determinantes para el correcto funcionamiento de la empresa y que puedan tener la suficiente experiencia para la toma de decisiones. Además de estos elementos se hará una medición de escala de valores de los resultados obtenidos en ambos estudios, así como hacer una verificación del trabajo diario para conjugar los elementos anteriores, donde se pueda hacer una ponderación cuantitativa de los elementos y poder calificarlos adecuadamente para el dictamen final. Con estos elementos se establecen los primeros puntos de la metodología, para tener el mayor número de hallazgos y de información factible.

Resultados esperados

Entre algunos de los resultados esperados se encuentran los siguientes:

Mediante el análisis de los elementos con los que cuenta la empresa, se busca encontrar por escrito la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, manuales y diferentes documentos esenciales para la planeación. Esto es importante, para saber hacia dónde quiere ir la empresa y qué metas tienen para ella.

Analizar en la parte de la organización si se cuenta con un organigrama formal y por escrito y si ya se cuenta con una descripción de los puestos de trabajo actuales. Esto permitirá una clara muestra de su actual plantilla de trabajo y la distribución del trabajo.

Analizar quién se encuentra en la dirección de la empresa y cómo está compuesta esta área y quién realiza la toma de decisiones, para ver la distribución de los canales de comunicación y motivación.

Verificar cómo son los documentos y funciones de control. Esto permitirá valorar la funcionalidad de los principales documentos de control, en especial los que se encuentran en almacén y para los controles de entradas y salidas de los productos.

Para los miembros de la empresa se busca saber su conocimiento en el área administrativa, y para los jefes de área, sus conocimientos en los datos y documentos financieros para la planeación de su comisión y también conocer los recursos con los que cuentan por comisión y para toda la empresa.

Mediante el estudio, proporcionar un amplio conocimiento de la empresa en su estado actual, dando un conocimiento de la documentación y procesos

con los que cuentan, lo que les permite tener experiencia de su trabajo y mejorar la toma de decisiones.

Reconocimiento de áreas de oportunidad y mejora. Esto permite conocer las áreas en donde se debe de trabajar más y que pueden mejorar en cualquier momento, donde hagan mayor cambio en las que aparezcan con mayor prioridad y puedan crear un plan de trabajo en ellas.

Confirmar las expectativas que pueden lograr en este momento. Esto mejorará la toma de decisiones y mejorar el trabajo de la empresa.

Todo esto se establecerá en un dictamen final que será entregado a la empresa y donde se harán las recomendaciones que se adaptan a su empresa y mejorar las áreas de oportunidad, que se encuentren fundamentados en los resultados. También se hará la recomendación final de que la sigan implementando como una herramienta útil y funcional para cualquier empresa, lo que permita fortalecer su organización y pueda competir mejor dentro del mercado local y regional, donde se puedan presentar en exposiciones, ferias, fiestas de la vendimia y otros eventos, así como presentar sus productos en concursos de vinos, creando una imagen sólida de los productos y de la marca en la región.

Referencias

- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa. Proceso y aplicación*. México: McGraw Hill.
- Chavarría, C. (2014). *Auditoría administrativa*. Editorial Digital. México: UNID.
- Concha Concha, Y. S. y Juscamaita García, L. L. (2016). Auditoría administrativa y su aplicabilidad en las MIPYMES del Perú. *Revista Lidera*, 11(1), 75-78.
- Espino, M. (2015). *Fundamentos de auditoría*. México: Grupo Editorial Patria.
- Franklin F. E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del Cambio*. 2a. ed. México: Pearson Educación.
- García García, X. M. (2021). Auditoría administrativa aplicada a los procesos de adquisiciones de Liga Deportiva Cantoral Chimbo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 843-851.
- González Guitián, M. y Ponjuán Dante, G. (2011). Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y las auditorías de conocimiento. *Ciencias de la Información*, 42(1), 31-37.

- Koontz, H. y Weinrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. 11a. ed. México: McGraw Hill.
- Lucumi Quinteros, W. A. (2021). *Auditoría administrativa como herramienta de control de personal administrativo del Hospital Regional de Huacho*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Palacio-Fierro, A., Lanas, J. G., Mantilla Garcés, D. y Revelo Oña, E. (2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *Cienciamérica*, 7(1), 84-97.
- Real Academia Española (s. f.). Administración. En *Diccionario de la lengua española*, 23a. ed. Recuperado a partir de <https://dle.rae.e> [Consulta: 18 de septiembre de 2021]
- Real Academia Española (s. f.). Auditoría. En *Diccionario de la lengua española*, 23a. ed. Recuperado a partir de <https://dle.rae.e> [Consulta: 18 de octubre de 2021]
- Soy Aumantell, C. (2003). La auditoría de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información. *El Profesional de la Información*, 12(6), 261-268.

