

**“HERRAMIENTAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIDAS DE CONTROL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”**

**ALUMNO**

**Licenciatura en Administración y Estrategia de Negocios**

**8° Cuatrimestre**

**Seminario de Tesis**

**Lic. Mireya del Carmen García Alfonzo**

Comitán de Domínguez, Chiapas; marzo 2020.

**ÍNDICE**

|  |  |
| --- | --- |
| Página | |
| INTRODUCCION…………………………………………………………………. | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA………………………………………….. | 2 |
| PREGUNTAS DE INVESTIGACION ……………………………………………. | 4 |
| OBJETIVOS DE INVESTIGACION…………………………………………….... | 5 |
| JUSTIFICIACION…………………………………………………………………. | 6 |
| HIPOTESIS………………………………………………………………………... | 8 |
| MARCO CONCEPTUAL…………………………………………………………. | 9 |
| MARCO TEORICO………………………………………………………….……. | 14 |
| METODOLOGIA DE INVESTIGACION………………………………………... | 25 |
| RECURSOS………………………………………………………………………... | 34 |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES………………………………………….... | 35 |
| BIBLIOGRAFIA…………………………………………………………………... | 38 |

**INTRODUCCION**

La Licenciatura en Administración y Estrategias de Negocios brinda al profesionista la capacidad de auditar y controlar los recursos humanos, financieros, materiales de pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Para cualquier emprendedor que se aventura a invertir su capital económico a una idea de negocios puede resultar frustrante cuando se desconoce de los temas de control interno con respecto al manejo de los recursos financieros y materiales que esta genera.

El presente trabajo de tesis tiene la finalidad de diseñar un instrumento que oriente a las personas que tienen o tienen el deseo de crear una empresa y puedan controlar y administrar sus recursos.

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los cambios que se han dado en la actualidad, debido a la globalización, obligan a las pequeñas y medianas empresas a buscar nuevas herramientas administrativas o a aplicar de manera oportuna las ya tienen, aquellas que signifiquen una verdadera herramienta al Gerente o propietario para la toma de decisiones acertadas que puedan recaer en resultados trascendentales para la organización.

Las auditorías internas constituyen una de las principales herramientas, que puede generar la información necesaria y suficiente para todas las áreas que integran una empresa, sea pequeña, mediana o grande.

Al ser la auditoría interna objetiva; los resultados que de ella emanen son altamente confiables y trascendentales, pues son estos resultados los que sirven de base para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Es importante mencionar que se hace primordial que el gerente esté involucrado y conozca la forma en cómo se aplica y como funciona una auditoria interna con el único objetivo de lograr la optimización de los resultados, de nada sirve que la aplicación de una auditoria sea excelente cuando el gerente desconoce la forma de cómo llevar esos resultados a la optimización y medidas prudentes o necesarias si fuera el caso, obviamente el resultado de la auditoria interna aplica se pierde.

Los factores que dan pie a que la alta gerencia de las pequeñas y medianas empresas, para que no apliquen herramientas necesarias para la toma de decisiones son los que se mencionan a continuación:

* Falta de capital para invertir en ellas.
* Falta de preparación de la gerencia.
* No las consideran necesarias para la toma de decisiones, su experiencia constituye su mejor herramienta.
* Por desconocimiento de las herramientas.

**PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

1. ¿Cuáles son las herramientas de control que debe conocer un emprendedor para la apertura de una empresa?

2. El emprender un negocio y desconocer o tener pocas nociones de administrar recursos que representa el capital de la organización, ¿será posible que con conocer las herramientas de control que requiere una empresa pueda ayudar con la administración correcta de esta?

3. ¿Cuáles son los benéficos de conocer la auditoria administrativa para un empresario?

**OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

**OBJETIVO GENERAL**

Conocer los diferentes métodos de aplicación de la auditoría interna, como herramienta para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

* Identificar métodos funcionales para la aplicación de auditoría interna.
* Identificar los métodos cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones en la organización.
* Conocer las ventajas y desventajas de cada una de las herramientas para llevar a cabo un proceso de auditoría interna.
* Reconocer a la auditoria interna como una herramienta para la toma de decisiones acertada en las pequeñas y medianas empresas.

**JUSTIFICIACION**

La auditoría interna es una herramienta que permite llevar a cabo un seguimiento actualizado de la gestión de un negocio, así como un método de control de las gestiones financieras.

Gracias a la realización de una auditoría interna, el porcentaje de probabilidad de que una organización incremente el logro de sus objetivos es muy elevado. Y, ¿por qué? Pues porque una **auditoría interna sirve para detectar estafas**, fraudes, cualquier desvío de dinero o bienes, entre otras cosas.

Desde el inicio de la Revolución Industrial, las grandes organizaciones han sido la fuente más importante de la estabilidad económica para los países y han proporcionado incontables oportunidades para los individuos. Los administradores, trabajadores no especializados, profesionales y técnicos altamente capacitados han tenido la experiencia de saber que el trabajo arduo y la lealtad al patrón ofrecen grandes oportunidades de realizar una carrera y contar con una jubilación segura.

Sin embargo, actualmente el panorama económico de nuestro país ha cambiado, los despidos masivos o programas de reducción de tamaño se han vuelto acontecimientos frecuentes y a esto se agrega otro problema más fuerte, que la mayoría de las personas que terminan los estudios de licenciatura no tienen una idea clara de que hacer en la vida, y donde emplearán sus conocimientos académicos.

Para Ludevid, existen tres opciones lógicas viables: Trabajar para alguien, ya sea en la iniciativa privada o en el sector público, trabajar para sí mismo, o no hacer nada.

La metodología que se propone en esta tesis está enfocada a la segunda opción, trabajar para uno mismo mediante la creación de una empresa, con todo lo que esto implica.

El primer obstáculo que se tiene cuando se quiere trabajar en forma independiente es no saber como crear una empresa. Para ello se requiere de una metodología que indique qué hacer y cómo hacerlo

Es por eso que en la tesis se plantea una metodología sistémica, que sirva como herramienta para las personas que tengan en mente la idea de iniciar su propio negocio en el área de servicios, para lo cual es deseable tener los conocimientos comerciales y técnicos necesarios respecto al producto o servicio que se pretende desarrollar, y conocer bien su mercado, saber cómo producir y brindar el servicio.

Es muy común que un nuevo empresario no cuente con todos los conocimientos antes descritos, para emprender el negocio, y es por ello que se hace necesario desarrollar una metodología que le ayude a tomar decisiones y le diga que pasos son los que se tienen que seguir para crear dicha empresa de servicios.

Para facilitar la evaluación de la funcionalidad de la metodología se aprecia en un caso práctico, y con ello se prueba la posible implementación efectuándose los ajustes correspondientes.

Esta metodología está conformada por varios estudios que son resultado de una visión sistémica, donde se consideran los aspectos sociales, técnicos, económicos y ambientales, evaluándose éstos al final integralmente, para que cualquier persona que tenga acceso a esta metodología cuente con un instrumento general que le facilite seguir con los pasos a realizar para crear la empresa.

Conviene tener integrado al anterior esquema la planeación estratégica inicial que permita generar un valor agregado mediante la formulación de las mejores estrategias; para implementar y evaluar las decisiones que construyan la base organizacional y permitan alcanzar los primeros objetivos.

**HIPOTESIS**

Conocer las herramientas de la auditoria administrativa para el control en las pequeñas y medianas empresas (Pyme´s) una metodología para la creación de una Pyme permitirá a los emprendedores, empresarios y nuevos empresarios implementar dichas herramientas para la consolidación financiera y operativa de su organización.

**MARCO CONCEPTUAL**

**La empresa y la administración**. Se conoce que la empresa es la persona física o sociedad que se dedica a la producción y comercialización de un producto o servicio. Mientras que el empresario es la persona que emprende acciones para iniciar una actividad comercial, ampliar un negocio para mantenerse en el mercado, orientado a satisfacer la demanda de un sector (antecedentes.net, 2012).

Auditoría Interna: Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. La actividad de auditoría interna ayuda a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno. 1 • Control interno: Sistema integrado por el esquema de la organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Ley 87 de 1993, artículo 1°) • Comité de Auditoría: Es un órgano de soporte y supervisión, que apoya las funciones realizadas por la Junta Directiva en materia de control interno. • Riesgo: Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad. • Aseguramiento: Examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza de una organización. • Conflicto de interés: existe conflicto de interés cuando: a) Existen intereses contrapuestos entre un Administrador, asesor o cualquier empleado de la Sociedad y los intereses de la Organización Carvajal, que pueden llevar aquel a adoptar decisiones o a ejecutar actos que van en beneficio propio o de terceros y en detrimento de los intereses de la Sociedad o b) cuando exista la circunstancia que pueda restarle independencia, equidad u objetividad a la actuación de un Administrador , asesor o de cualquier empleado de la Organización Carvajal y ello pueda ir en detrimento de los Intereses de la Sociedad

Los trabajadores deben evitar que relaciones personales externas o consideraciones especiales, interfieran con el desarrollo de su trabajo. • Control: Cualquier medida que tome la Junta Directiva, Presidencia, Gerencia y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad para alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas. 2 • Cumplimiento: Conformidad y adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos. • Gestión de riesgos: es el proceso llevado acabo por una organización para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos de institucionales. • Monitoreo: Proceso que asegura la continua operatividad del control interno, implica la asignación oportuna y adecuada para el diseño y operación de los controles. • Oportunidad de mejora: Resultado de las evaluaciones llevadas a cabo, frente a los criterios de auditoría utilizados. • Planes de acción: Son actividades que priorizan iniciativas para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y definen los actores encargados de su ejecución. • Plan general de auditoría: Documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante el trabajo, diseñado para cumplir con el plan de auditoría. • Gobierno corporativo: La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo de Administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos. • Muestra: Conjunto de elementos que se desea evaluar o verificar de acuerdo con algunas características de interés, los resultados de una investigación muestral estarán siempre sujetos a cierto grado de incertidumbre, puesto que sólo parte de la población habrá sido medida, y porque existirán errores de medición. • FCI: Facilitador de Control Interno

Objetivos de una empresa. Son los fines a los cuales se dirigen las actividades de la empresa debiendo ser claros y factibles de realizarse. Pueden dividirse en:

Objetivos Económicos. Aquí encontramos la protección de los intereses económicos de la empresa, el pago de un dividendo razonable que vaya de acuerdo al riesgo asumido por los accionistas la liquidación de las deudas con acreedores, la retribución a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por servicios brindados y la reinversión de utilidad que permita garantizar el buen rendimiento de la empresa.

Objetivo Social. Por medio de este objetivo se trata de proteger los intereses sociales de los empleados y obreros de la empresa brindándoles oportunidades de desarrollo indispensables, para su completa realización del gobierno a través del cumplimiento de las tareas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales; y de la comunidad aumentando el nivel económico de la región al consumir sus materias primas y servicios y crear fuentes de trabajo por medio de buenas relaciones humanas y adecuadas relaciones públicas.

Objetivo de servicio. Consiste en satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos servicios o productos en condiciones apropiadas.

Objetivo Técnico. Consiste en utilizar los conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas modernas en las áreas de la empresa (producción, finanzas, etc.) para auxiliar al logro de los demás objetivos.

Recursos Humanos. Están constituidos por la actividad humana la cual es trascendental, para la existencia de cualquier empresa, de éstos depende el manejo y buen funcionamiento de los demás elementos que integran la empresa.

Dentro de las características de los Recursos Humanos encontramos posibilidad de desarrollo creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, habilidades, experiencia, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos.

Recursos Financieros. Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. La empresa requiere de Recursos financieros para realizar tres actividades principales, las cuales son:

Las *transacciones* se realizan para poseer efectivo que capacite a la empresa para realizar su negocio ordinario (compra y venta).

La *precaución* se relaciona principalmente con la planeación de entrada /salida de efectivo para hacer frente a urgencias o cualquier otra necesidad.

La *especulación* consiste en mantener efectivo para estar en la disposición de aprovechar las oportunidades que surjan para obtener utilidades.

Entre los Recursos Financieros de la empresa se pueden citar: Dinero en efectivo, oportunidades de los socios (acciones), utilidades, etc. Por otro lado, los recursos ajenos están representados por préstamos de proveedores y acreedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores, etc.

Recursos Técnicos. Son aquellos bienes intangibles propiedad de la empresa que sirven como herramientas, e instrumentos que auxilian en la coordinación de Recursos Materiales y Humanos.

Dentro de estos bienes intangibles se encuentran los sistemas de producción, de ventas, de finanzas, de organización y administración.

1. Sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos.
2. Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito.
3. Sistemas de finanzas, como son las distintas combinaciones de capital propio y ajeno.
4. Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de centralización y descentralización.

Recursos Materiales. Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, dentro de los que encontramos:

1. Edificios, que son las instalaciones donde se realiza la labor productiva.
2. Maquinaria, la que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.
3. Primas, que al ser transformadas se convierten en productos.
4. Materias Auxiliares, las que forman parte del producto, pero son necesarias para su fabricación.

Teoría General de Sistemas. Para los propósitos de esta tesis se define al sistema como (Van Gigch, Jhon, 1995) el agrupamiento de componentes o elementos interrelacionados de forma organizada, que se ven afectados por pertenecer a este grupo cuyo comportamiento cambia cuando alguno de sus elementos lo deja, o al integrar uno nuevo.

Los elementos de un sistema pueden ser conceptos, en cuyo caso se trata de un sistema conceptual y se puede estructurar de conceptos, objetos y sujetos, o agrupaciones de estos también llamados subsistemas. Por tanto, un sistema es un agregado de entidades, vivientes o no vivientes.

La evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que, si el proyecto es rentable debe implementarse pero si no resulta debe abandonarse, y es que la técnica no debe ser tomada como decisional, sino sólo como una posibilidad de proporcionar más información a quién debe decidir. Así será posible rechazar un proyecto no rentable y aceptar uno que si lo sea.

Existen diversos mecanismos operacionales por los cuales un empresario decide invertir recursos económicos en un determinado proyecto.

Los niveles decisorios son múltiples variados en el mundo moderno; y cada vez es menor la posibilidad de tomar decisiones en forma unipersonal. Por lo regular, los proyectos están asociados interdisciplinariamente y requieren diversas instancias de apoyo técnico antes de ser sometidos a la aprobación del nivel decisorio que corresponda.

No existe una concepción rígida definida en términos de establecer mecanismos precisos en la toma de decisiones asociadas a un proyecto. No obstante resulta obvio señalar que la adopción de decisiones exige disponer de un sinnúmero de antecedentes que permitan que ésta se efectúe inteligentemente. Para ello se requiere la aplicación de técnicas asociadas a la idea que da origen a un proyecto y lo conceptualicen mediante una razón lógica que implique considerar toda la gama de factores que participan en el proceso de realización y puesta en marcha de éste.

**Planificación empresarial**. Se examina la situación actual de la empresa, la identificación de fortalezas, deficiencias, así como los resultados deseados al final de un período. Esto implica realizar los objetivos, metas, estrategias necesarias, políticas y otros puntos necesarios; Que se explican brevemente a continuación: (Narasimhan Sim, W., & Billington, 2012)

**Políticas de la empresa.** Las políticas comprenden los criterios o principios generales que rigen las actividades y la toma de decisiones de toda la organización.

**La Organización Empresarial.** En cuanto a la organización en términos de estructura, debe considerarse que así como es muy difícil para dos seres humanos ser completamente iguales, lo mismo ocurre en las empresas (Porter, 2012).

**Estructura organizacional.** Cada negocio consiste necesariamente en una estructura organizativa o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades mediante las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

**MARCO TEORICO**

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo, poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución del problema donde se debe encontrar alternativas de solución. Cuando se habla sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir a lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

Carpy , C. (2001) En el artículo titulado “La importancia del Auditor Externo e Interno como asesor para la Toma de Decisiones”, de la entrevista realizada al Licenciado Marcelo Rivero, Director General de Grupo Jumex, hace ver que los servicios financieros, fiscales y contables de auditores externos , así como los reportes de auditoría Interna son útiles en cada fase del crecimiento de toda empresa, desde la determinación de la estrategia fiscal más adecuada para exportar como la asesoría interna para la adecuada toma de decisiones. Referente a la auditoría externa, resalta la importancia de la revisión ya que permite estar dentro de los parámetros exigidos por la ley a medida que ésta evoluciona. Desde el punto de vista interno, la auditoría interna depende mucho del Director o Gerente General, ya que si éste cree en la auditoría interna como una herramienta real en el control, esta puede convertirse en un arma extraordinaria, no sólo para el aseguramiento de los registros y los controles que se deben llevar, sino también, es un instrumento que permite detectar y orientar soluciones en el proceso administrativo de las operaciones de la empresa.

Centes, A. (2003) en la tesis titulada “Utilización Contable como herramienta de Apoyo para la Toma de Decisiones” planteó como objetivo, determinar si la información contable es utilizada como herramienta de apoyo, para la toma de decisiones.

Los intereses, las funciones, las responsabilidades y las actividades de los auditores internos y externos son complementarias y, algunas veces, similares; en algunos casos, se superponen en algún punto. Por ejemplo, un punto en común entre un auditor interno y un auditor externo puede ser el de llevar a cabo un análisis eficiente de transacciones; familiarizarse profundamente con el gobierno, la gestión de riesgos y el sistema de control interno de la organización; y compartir y elaborar informes finales precisos. Esto no constituye ninguna sorpresa, cada función se basa en una disciplina profesional y se lleva a cabo de acuerdo con las normas de dicha disciplina. De este modo, entre las preocupaciones profesionales de un auditor externo están la falta de precisión y los informes erróneos que afectan las cuentas finales de los negocios (información financiera).

Los auditores internos ponen su atención en la amplia gama que constituye la administración, la gestión de riesgos y el control interno (información no financiera). Tengámoslo presente, la auditoría interna y la externa no compiten y no entran en conflicto entre sí, sino que se complementan. Las dos son fundamentales para un buen gobierno, y en algún punto deben coincidir y trabajar en forma conjunta. Sin embargo, existen diferencias definidas en las funciones y, ciertamente, en los límites del trabajo que realizan. Las diferencias, que se resumen a continuación, por lo general no se reconocen plenamente e incluso hasta pueden malinterpretarse o confundirse.

Cardozo E. (2012) En la estructura económica de todos los países latinoamericanos las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) han pasado a ocupar un lugar importante y han ido logrando determinadas ventajas comparativas, en relación con las grandes empresas que las llevan a mantener un posicionamiento en diferentes segmentos del mercado La misma definición de PYMES ha estado a la vez sujeta a debates y discusiones.

Martín,R. (2008) En el artículo titulado “auditoría interna ¿prevención o detección?” publicado en la revista Auditoría 271, afirma que los dos enfoques de la auditoría interna (preventivo y detector) no son excluyentes, sino complementarios. La auditoría interna con orientación preventiva propone y asiste a la instalación de un ambiente de control que intenta evitar errores y desalienta la concreción de ilícitos a través de la aplicación de distintas herramientas.

Una de las herramientas de este sistema de control es la propia auditoría interna con orientación detectora. Actualmente, el concepto del control por el control mismo, sin beneficio económico, no justifica la existencia de un departamento, ni siquiera la de un empleado dentro de una organización. La auditoría interna debe cambiar su enfoque y sus prioridades, para, desde su óptica de control, realizar varias actividades que, en su conjunto, colaboren con la dirección de la empresa en su objetivo de obtener: clientes fieles (por la oferta más conveniente en calidad y precios) mayores beneficios a sus dueños y empleados más satisfechos.

Ponce, L. (2000) en su artículo titulado “ Una opción en la estructura del Informe de Auditoria Interna”, publicado en la revista Auditoría , hace referencia a su experiencia durante sus inicios en la carrera de Contador Público y a todos los conocimientos adquiridos a través de los años, en los que con agrado ha constatado el reconocimiento y desarrollo que ha logrado la auditoría interna en todos los ámbitos y, considera que es una de las especializaciones con mayor crecimiento y transformación de la Contaduría Pública. Al igual que en otras actividades, el informar y comunicar los resultados obtenidos del trabajo de auditoría interna, es una de las fases más importantes de la misma y, en gran medida, de ello depende el éxito de esta compleja labor, se han escrito infinidad de libros y artículos en relación a la auditoría , lo que ha llevado a concluir que el informe de auditoría interna es una forma práctica que debe cumplir con tres requisitos principales: 1) Ser conciso, breve y orientar su redacción al usuario principal. 2) En su contenido se debe destacar y enfatizar los asuntos que requieren especial atención. 3) Estructurarlo de una forma lógica y ordenada, de acuerdo a las circunstancias que permiten presentar toda la información necesaria para comprenderlo. Existen diversas opiniones de autores y profesionales en general, en relación a cómo debe elaborarse un informe de auditoría interna en cuanto a su estructura; por experiencia se ha adoptado un modelo de estructura que comprende seis capítulos: Introducción, antecedentes, alcance, limitaciones, resultados obtenidos y conclusiones.

Portal, J. (2000) en su artículo “El nuevo enfoque de la Auditoría Interna” publicado en la revista Auditoría 09-2000 comenta que el cambio es la única constante en nuestros días.

Todas las organizaciones experimentan grandes cambios en su entorno y se encuentran obligadas a formular serios replanteamientos en su actuación para hacer frente a la evolución de mercados abiertos donde prevalece una competencia cada vez más dinámica. La auditoría interna a través de su corta historia como profesión, ha demostrado un gran dinamismo, evolucionando oportunamente en respuesta a los cambios que van presentándose en su entorno y en el de las organizaciones a las cuales sirve. Un hecho incuestionable que al respecto se debe advertir, es el posicionamiento que está logrando la profesión desde hace algunos años; esto es, la cada vez mayor cercanía con quienes toman las decisiones.

Ramazzini, J. (2000) En la tesis titulada “La Auditoría interna en la administración de riesgos provocados por la ocurrencia de fenómenos naturales y fallas humanas involuntarias“, enfatiza primordialmente las ventajas que existen cuando se involucra la Auditoría Interna en la administración de riesgos. Así también, proporciona los aspectos básicos y medidas que debe tomar la administración de riesgos e identifica la importancia dentro de las empresas. Concluye que la función de la Auditoría Interna no ha sido aprovechada al máximo, se demuestra el potencial que tiene la Auditoría Interna para contribuir a que los riesgos no afecten el desarrollo de las actividades del negocio. Recomienda la capacitación del auditor interno en el ámbito de seguros, para que pueda evaluar la contratación de pólizas de seguros más convenientes para la empresa, siempre con base a una relación costo beneficio. Así también recomienda a las universidades incluir dentro del programa de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría un curso que le permita al estudiante adquirir conocimientos para el manejo de riesgos.

Salgado, M. (2006) en el artículo titulado: “La creatividad en la Toma de Decisiones” publicado en la revista Gestión y Estrategia, afirma que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones. Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente el decisor, su afinidad al riesgo y todos los demás factores analizados; con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean. La creatividad es un prerrequisito para la supervivencia de las economías desarrolladas y será aún más necesaria conforme transcurre el tiempo.

El término auditoría es utilizado en diferentes contextos, con más énfasis en la administración de una empresa o entidad, lo que se conoce como **auditoría contable**, es un proceso realizado por un auditor independiente de la empresa, que recurre al examen crítico y sistemático de libros, cuentas y registros de la misma para corroborar si es correcto su estado financiero y si los comprobantes están adecuadamente presentados, de acuerdo a las normas.

De igual manera, en una empresa es de suma importancia la **auditoría jurídica** que consiste en verificar todos los aspectos legales de la empresa o de situaciones concretas, con el fin de subsanar oportunamente algún incumplimiento legal, como por ejemplo: la verificación de los requisitos para cada actividad económica, la relación laboral con los empleados, la constitución de la empresa, entre otros.

Las auditorias son confidenciales y, al final de ellas se presentan un informe detallado sobre que se examinó, el diagnostico jurídico, sugerencias que permitan a la empresa seguir en crecimientos y lograr sus objetivos económicos y, por último, las conclusiones por parte del auditor.

En el área de informática, **la auditoría** se encarga de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema informático salvaguarda activos, mantiene la integridad de los datos, a través del uso eficaz de los fines de la organización y eficiencia de los recursos. Por lo tanto, el objetivo principal de la auditoría informática es proteger los activos y la integridad de datos.

Flérida M. (2016) La Auditoría se define como un proceso sistemático de obtener y evaluar los registros patrimoniales de un individuo o empresa a fin de verificar su estado financiero.  Tiene como objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección así como expresar las mejoras o sugerencias de la organización.  La tarea del Auditor es analizar la exactitud y veracidad de los registros mostrados por una empresa, a fin de corregir errores, irregularidades y fraudes. Se basa la auditoría en el funcionamiento de la Contabilidad, pero los objetivos son más amplios: emitir una opinión acerca de la marcha de la empresa, evaluar las metas, examinar su gestión y actores, efectuar un posterior seguimiento de las recomendaciones en la empresa.

Mendívil, V. (2000) en su libro titulado : Elementos de auditoría interna, define a la auditoría como la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los Estados Financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar las razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Zambrano F. (2010) La revolución Industrial que se llevó a cabo durante la segunda mitad del siglo XVIII, implementó nuevas técnicas contables, especialmente en materia de auditoría buscando cubrir las necesidades de las grandes empresas, un gran avance al respecto se dio en el año de 1845 en donde el “Railway Companies Consolidation Act” estableció la obligación de una verificación anual que debía de ser realizada por los auditores.

Pero no solo en Inglaterra se encuentran antecedentes a esta actividad en sus inicios meramente contable, sino también en Estados Unidos, en donde surgió una importante asociación encargada básicamente de vigilar el cumplimiento de las normas de auditoria, para lo cual publicó diversos reglamentos, de los primeros que se tiene conocimiento datan del año 1939 de ahí se formularon varios reglamentos hasta 1943. Tal y como se describió anteriormente la primera etapa de la auditoria es aquella en la cual se realizan las primeras revisiones o inspecciones a aquellas organizaciones que realizaban algún tipo de actividad comercial. Este tipo de actividad considerado como auditoria en su principio se instauró con el propósito de implementar procesos de carácter administrativo eficientando la función de la organización comercial.

Whittington, R. Pany K ( 2000) en su libro titulado: Auditoría un enfoque integral, dice que la auditoría interna ha evolucionado para satisfacer las necesidades de las empresas y de las organizaciones gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. Originalmente, la necesidad de la auditoría interna surgió cuando los gerentes de las primeras grandes corporaciones reconocieron que no eran suficientes las auditorías anuales de los Estado Financieros hechas por los CPA. Se dio la necesidad de una participación oportuna de empleados, además de la de los Contadores Públicos Certificados para asegurar registros financieros precisos y oportunos, y para evitar el fraude. Estos auditores originales concentraron sus esfuerzos en los asuntos financieros y contables.

Whittington, R. – Pany , K ( 2000) En su Libro titulado : “Auditoría, un enfoque integral” indica que un desarrollo relativamente nuevo en la profesión de la auditoria interna es la emisión de las normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna del IIA . Estas normas establecen los criterios mediante los cuales deben ser evaluadas y medidas las operaciones de un departamento de auditoría interna. Ellas cubren los diversos aspectos de la auditoría dentro de una organización y están divididas en cinco secciones generales:

1. Independencia
2. Idoneidad profesional
3. Alcance del trabajo
4. Ejecución del trabajo de auditoría
5. Dirección o Administración del departamento de auditoría interna.

La independencia del Auditor Interno dependerá principalmente del nivel en que se encuentre dentro de la empresa, ya que como es natural, su trabajo se vería afectado desfavorablemente cuando tuviera que reportar lo errores o situaciones que fueran responsabilidad del mismo funcionario que funja como su jefe inmediato. A este respecto, el Instituto de Auditores Internos menciona en su estado de responsabilidades del Auditor lo siguiente:

El lugar que el auditor interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el soporte que el mismo tenga del funcionario a quien reporte, son las principales determinantes del rango y el valor de los servicios que se obtendrán del departamento de auditoría interna.

Dicho departamento, reportará a un funcionario de suficiente rango que le pueda asegurar libre campo de actividades, y que lo respalde con una adecuada consideración a los hechos reportados y a una efectiva acción sobre los mismos y sobre las recomendaciones emanadas del auditor.

El nombre del funcionario a quien el auditor interno en jefe reporte, no importará desde el momento en que en cada empresa existen diversos títulos y nombramientos de acuerdo con las necesidades de la misma, las cuales variarán entre uno y otra. Lo importante es el lugar que ocupe el reportado en la organización de la empresa y la aceptación que en el mismo lugar tenga.

En algunas empresas el auditor interno reporta a la junta de directores o al presidente: estos casos se encuentran principalmente en Bancos y Compañías de Seguros en las cuales directores y presidentes son responsables por operaciones financieras de gran cuantía y desean tener la seguridad a través del staff de Auditoría Interna, de que esas operaciones son conducidas propiamente a través de la organización de la empresa.

Los nombres de los puestos ejecutivos, en lo común, no reflejan exactamente las responsabilidades ni la posición que el ejecutivo ocupa en la organización de la empresa; por esta razón no se recomienda que el gerente de Auditoría Interna reporte a un ejecutivo con nombre específico, sino a quien tenga el suficiente conocimiento de la empresa y contacto con las operaciones que en la misma se llevan a cabo.

El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desacertada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación básica.

Le Moigne define el termino decidir cómo identificar y resolver los problemas que  se le presenta a toda  organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la  existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados. Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos.

La palabra decisión deriva del término decido que significa cortar; referido al concepto actual, se entiende que se “corta” una alternativa finalmente elegida. Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

Existen diferentes enfoques que han estudiado el proceso de toma de decisiones. En primer lugar, siguiendo las ideas de Simon (1980), se define la figura del decisor racional. En este caso, se identifican y enumeran las alternativas posibles, se analizan las consecuencias derivadas de cada una y se valoran y comparan dichas consecuencias. En cuanto al decisor, debe describir su función de utilidad, es decir, su preferencia por distintas consecuencias.

La toma de decisiones también puede desembocar en una solución satisfactoria. Frente al racional “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa, encontramos al “hombre administrativo”, que se conforma con una solución satisfactoria. Esto encuentra su causa en la cantidad de información disponible, que no siempre es toda con la que se debería contar para tomar una decisión. Además, influyen las decisiones de otros decisores y otros factores empresariales como las normas, la autoridad, la división del trabajo, etc. (Menguzzato y Renau, 1995).

Por otra parte, el enfoque del procedimiento organizacional se centra en el análisis de los canales de comunicación, la formalización de procesos y la distinción entre estructura formal e informal (Cyert y March, 1965). En la empresa existen personas individuales que tienen objetivos propios; estas personas pueden agruparse de forman que comparten objetivos comunes. Por tanto, en la empresa existen múltiples objetivos de diferente cariz. En este contexto, para evitar la incertidumbre se siguen procedimientos estándar, reglas sencillas y se utiliza la retroalimentación. Normalmente se elige la primera alternativa que se encuentra satisfactoria y no se siguen analizando el resto de alternativas.

Finalmente, cabe mencionar el enfoque que considera los juegos políticos y de poder (Vitt, Luckevich y Misner, 2003). En la empresa existen diferentes grupos de personas que tienen intereses distintos. Por tanto, para alcanzar una solución satisfactoria se recurre a la negociación, mediante la cual se consiguen gran parte de las reivindicaciones de cada grupo a través del consenso.

Un aspecto importante en la toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor (Dixon, 1970). Las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa. Dependiendo de la situación se pueden utilizar métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones (Vicens, Albarracín y Palmer, 2005; Serra, 2004) y/o métodos cualitativos (Herrera, Herrera-Viedma y Verdegay, 1996; Zimmermann, 1991).

En la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa. Con la obtención de información se elaboran, sintetizan y almacenan datos sobre un determinado hecho (González, 2001). Esta información es útil antes de la toma de decisiones, pero también enriquece la solución final si se incorpora paulatinamente durante todo el proceso. Por supuesto, a más información, más garantía de éxito en la toma de decisiones, pero hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación, resumen, etc.

Actualmente existe tal cantidad de información sobre cualquier hecho que llega a sobrepasar la capacidad humana de búsqueda y síntesis, por lo que son útiles las bases de datos u otros sistemas de información computarizados (Gil Pechuán, 1994;1996).

**METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

La metodología que se va utilizar para que los empresarios conozcan las herramientas necesarias en la auditoria administrativa como medidas de control está diseñada en base a criterios de planeación estratégica y de evaluación de proyectos, contemplando las partes social, técnica y económica que le da una integración sistémica.

El Enfoque de sistemas En la década de los 60’ apareció el nuevo concepto de: sistemas, aplicado a la administración de las empresas. Así, la teoría de sistemas generó un esquema de mayor significado conceptual para la teoría administrativa y aportó un método para el análisis y síntesis aplicado a medios complejos y dinámicos.

La teoría de sistemas estudia las interacciones entre los subsistemas así como las interacciones entre el sistema y el suprasistema. También provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinergéticos sobre la base de que, el todo es mayor que la suma de las partes.

Con el enfoque de sistemas, que es un marco de trabajo conceptual común, se buscan similitudes de estructuras y propiedades entre los diversos sistemas de la realidad, así como fenómenos comunes que ocurran en diferentes disciplinas; es decir, se busca lograr las generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, los medios por los cuales los sistemas reciben, almacenan, procesan y recuperan información y la manera en que funcionan.

Actualmente las grandes organizaciones enfrentan problemas que requieren ser tratados en una forma integral, a fin de manejar sus complejidades e interdependencias. Al enfrentar la situación, la dirección por sistemas considera el contexto y al marco de trabajo de la organización, tomándolos como un todo complejo que busca la eficacia total de la organización y no un óptimo local con capacidades limitadas.

A un sistema se le define en la manera más común, como un conjunto de elementos y atributos interrelacionados entre sí, con un objetivo determinado.

Con la metodología propuesta se analiza a la creación de una empresa como un sistema. El sistema está formado por un conjunto de elementos (objetos reales y objetos ideales) que se relacionan entre sí con las propiedades que cada uno tiene y con un objetivo determinado que es la creación de empresa, los objetos reales e ideales se refieren lo más ampliamente posible a todo tipo de elemento, ya sea concreto o abstracto.

Dentro del concepto de sistema, las interrelaciones llegan a ser más importantes que los elementos ya que, en última instancia, éstos también están formados por otros elementos que, a su vez, se interrelacionan entre sí.

La Teoría de Sistemas como metodología puede analizar, estudiar y entender la creación de la empresa a través de su propia semántica y grupo de palabras especiales que se aplican a cualquier disciplina y por tanto a la administración.

En un nivel más profundo de análisis se pueden identificar dentro del sistema, tres elementos básicos: variables, parámetros y operadores.

Todos los elementos que forman el sistema van a estar clasificados en estos tres rubros; o son variables; o son parámetros; o son operadores. Más exactamente, cualquiera de los elementos se puede comportar en cualquiera de estas tres formas dependiendo de la perspectiva del análisis.

Las variables son todos los elementos que en el momento de análisis pueden variar su comportamiento.

El parámetro es un comportamiento que puede tener una variable, y es cuando esta no tiene cambios ante alguna circunstancia específica.

El operador es otro de los comportamientos de la variable y es cuando esta activa a las demás y logra influir decisivamente en el proceso para que este se ponga en marcha.

Cada etapa a partir del inicio o idea se conforma por varias sub-etapas expuestas de manera general, y que una vez que se realice un proyecto deben de tomarse la que mejor convenga al caso que se aborde, es decir, no siempre son tomadas en cuenta todas.

Metodología de planeación. La planeación es el pensamiento de la organización y su proceso es la base organizacional para lograr la integración y coordinación del pensamiento y capacidad de decisión de los ejecutivos dentro de un esquema de estrecha colaboración.

Metodología para la evaluación de un proyecto. La siguiente metodología que es básica para el desarrollo de la metodología MEPCES es la de evaluación de un proyecto, en el que, su proceso requiere medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes del estudio y combinarlas en operaciones para obtener los coeficientes necesarios que contribuyan a determinar la viabilidad o no, del proyecto. En esta metodología existen dos tipos de evaluaciones:

* Evaluación técnica: Es la que establece si el proyecto ha sido concebido de acuerdo con las mejores condiciones para el cumplimiento de su finalidad, con respecto a su tamaño, localización y nivel tecnológico. Es decir, en esta instancia se pondera la viabilidad fáctica de la propuesta, es aquí donde se advierte la participación interdisciplinaria entre quienes conocen técnicamente el negocio y quienes están dotados de idoneidad en temas económicos y financieros.
* Evaluación económica: En general, la empresa juzga los méritos de un proyecto especialmente de acuerdo a los beneficios que producirá. estos beneficios en el ámbito privado se relacionan con las utilidades. Los criterios de evaluación que aquí se utilizan y que son por medio del capital de trabajo, los fondos, las inmovilizaciones y el flujo de fondos operacional.

Metodología para la planeación estratégica. La última metodología que se estudia es la planeación estratégica y se toma como tema importante para la metodología MEPCES por que se sabe que es una de las partes de la administración que más destaca en las organizaciones que están convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología y por que ofrece los elementos necesarios para llevar a cabo el control dentro de la empresa.

Cuando se identifica claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos le ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas, y es por esta razón que se toma la metodología de la planeación estratégica como parte de la metodología de esta tesis que trata la creación de una empresa, es decir, algo que se efectuará en un futuro y para esto se deben planear las estrategias que den las ventajas a la nueva empresa de las otras existentes.

DISEÑO DE LA METODOLOGÍA. El desarrollo de la metodología MEPCES está enfocada mediante una visión sistémica a través de los estudios de flexibilidad y factibilidad dentro de la evaluación integral a fin de evaluar cada una de las partes del proceso y los subsistemas que la conforman e integrando finalmente una planeación estratégica para el arranque de la empresa.

Bases para la integración de la Metodología MEPCES. Se describen las etapas generales que son indispensables para diseñar la metodología MEPCES de una manera sistémica y las cuales son expuestas en el orden que se describe a continuación:

* Etapa 1. La idea es el pilar básico para la creación de toda empresa; en ocasiones es el aspecto más difícil de determinar, ya que para detectar una idea, es fundamental observar el entorno para descubrir una necesidad no cubierta en el mercado o alguna existente que puede ser mejorada con una mayor calidad en el servicio.

Es importante concretar la idea por escrito, ya que supone iniciarse en el diseño de la empresa, el producto o servicio. También es fundamental al redactarla, transmitir la ilusión y la firmeza de que la idea es viable, puesto que en una empresa de restaurante lo más importante son las personas.

* Etapa 2. Estudio de mercado. Para conocer el sector en el que se entrará, tanto en su funcionamiento como en su tendencia actual (sí está en crecimiento, estancado o evolucionando); barreras de entrada y salida, como se trabaja, si existe alguna normativa o legislación que imponga algún tipo de requisitos o impedimentos al desarrollo de la empresa o si hay asociaciones a las que se deba pertenecer.

Esta etapa se divide en 5 puntos de análisis:

1. Definición del producto
2. Análisis de la oferta
3. Análisis de la demanda
4. Comercialización
5. Determinación del precio

Al final se hace una evaluación de todo y si es factible se pasa a la siguiente etapa o si no se regresa al primer punto de esta etapa.

* Etapa 3. Estudio técnico. Este estudio ayuda a conocer los recursos necesarios que se deben implementar para la puesta en marcha del negocio, así como el costo para cada uno de ellos. Y los puntos a realizar son:
  + Descripción y especificación del producto
  + Proceso de producción
  + Análisis de localización
  + Análisis del tamaño
  + Descripción y manejo de materiales
  + Infraestructura
  + Equipamiento
  + Organización

Dentro de una empresa uno de los factores más importantes para un buen desempeño es el de los recursos humanos. Se deben plantear las funciones a desarrollar, agruparlas en puestos de trabajo y cubrirlos por personas que alcancen el perfil requerido.

Para describir la organización hay que hacer:

Descripción de puestos

Proceso de selección

Tipo de contratación

Diseño de políticas

Diseño del organigrama empresarial

* Etapa 4. Estudio económico-financiero. Se definen los objetivos inmediatos de la empresa desde una perspectiva cuantitativa, es decir, las previsiones de venta para los próximos diez años.

Esta etapa se divide en 4 puntos generales del análisis:

* Memoria técnica
* Presupuestos
* Punto de equilibrio
* Estado de resultados

Al final de esta etapa también se hace una evaluación de todos los puntos.

* Etapa 5. Evaluación integral del proyecto. Con esta etapa se evalúa la viabilidad integral de los aspectos técnicos, económicos y sociales.

Puntos a seguir en este modelo son:

* Factibilidad
* Rentabilidad
* Evaluación del Impacto social
* Evaluación del Impacto ambiental organización
* Etapa 6. Planeación estratégica En esta etapa lo que se hace es definir a la empresa a través una planeación porque aporta el control una vez que se inicie a través de la definición de estrategias y el plan de acción.
* Misión, visión
* Evaluación de factores internos
* Evaluación de factores externos
* Fijar objetivos
* Análisis y formulación de estrategias

El enfoque sistémico aplicado a la metodología MEPCES los conceptos de la teoría de sistemas descritos, son las primeras bases que permiten formular la metodología MEPCES, a partir del problema de creación de una empresa, y se considera como sistema a dicho proceso de creación y como subsistemas a los estudios o pasos de la metodología. Tal sistema está relacionado en forma dinámica con su medio ambiente.

Las diversas acciones para la creación de la empresa afectan la totalidad de la misma.

La sinergia, determina que si todos los subsistemas que participan en la creación de una empresa cooperan entre sí, se obtendrán mejores decisiones que si operan de manera aislada.

Básicamente, es posible dividir el esquema de creación de una empresa en dos sistemas, al primero el sistema realidad, que representa la parte real de la creación de la empresa como son la gente, la maquinaria, el equipo, y el mobiliario. El segundo representa los elementos simbólicos, que son los estudios y análisis, considerados también subsistemas o componentes de la metodología.

La metodología MEPCES da lugar a un modelo que permite manejar este sistema realidad, e intenta copiarlo, construyéndolo para manejar esa realidad con el fin de crear a la empresa. La metodología MEPCES se forma a través de la integración de las metodologías parciales antes mencionadas, usando las herramientas teórico-técnicas necesarias para manejar la realidad. Se considera a la empresa como una unidad económica, cuyo objeto fundamental es la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los empleados, clientes, comunidad, y gobierno con el fin de obtener utilidades mediante la adecuada utilización de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos que la conforman, a través de una eficiente administración, elemento indispensable para lograr sus objetivos

**RECURSOS**

Recursos Humanos:

* Auditores
* Empresas que requieren de las herramientas

Recursos Materiales:

* Computadora
* Impresora
* Libros
* Congresos

Recursos Financieros

* Renta de internet
* Transporte
* Compra de cursos online

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE SEMINARIO DE TESIS**  LIC. MIREYA DEL CARMEN GARCIA ALFONZO ALUMNO: \_\_\_  PERIODO: 06 DE ENERO DE 2020 AL 5 DE ABRIL 8° CUATRIMESTRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | MES | ENERO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | FEBRERO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | SEMANA 1 | | | | | | | SEMANA 2 | | | | | | | SEMANA 3 | | | | | | | SEMANA 4 | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | DIA | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| ACTIVIDADES | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CAPITULO I** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1. PORTADA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2. INDICE |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3. PLANTEAMIENTO PROBLEMA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 5. OBJETIVOS DE UNVESTIGACION |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 6. JUSTIFICACION |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 7. HIPOTESIS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 8. MARCO TEORICO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 9. MARCO CONCEPTUAL |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 10. MARCO METODOLOGICO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 11. RECURSOS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 13. BIBLIOGRAFIA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE SEMINARIO DE TESIS**  LIC. MIREYA DEL CARMEN GARCIA ALFONZO ALUMNO: \_\_  PERIODO: 06 DE ENERO DE 2020 AL 5 DE ABRIL 8° CUATRIMESTRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | MES | FEBRERO | | | | | | | | | | | | MARZO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | DIA | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| ACTIVIDADES | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CAPITULO I** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1. PORTADA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2. INDICE |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3. PLANTEAMIENTO PROBLEMA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 5. OBJETIVOS DE UNVESTIGACION |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 6. JUSTIFICACION |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 7. HIPOTESIS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 8. MARCO TEORICO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 9. MARCO CONCEPTUAL |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 10. MARCO METODOLOGICO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 11. RECURSOS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 13. BIBLIOGRAFIA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE SEMINARIO DE TESIS**  LIC. MIREYA DEL CARMEN GARCIA ALFONZO ALUMNO: \_\_\_  PERIODO: 06 DE ENERO DE 2020 AL 5 DE ABRIL 8° CUATRIMESTRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | |
|  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | MES | ABRIL | | | | | | | | |
|  |  |  |  | |  | |  | |  | |
|  | DIA | 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ACTIVIDADES | |  |  | |  | |  | |  | |
| **CAPITULO I** | |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 1. PORTADA |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 2. INDICE |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 3. PLANTEAMIENTO PROBLEMA |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 5. OBJETIVOS DE UNVESTIGACION |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 6. JUSTIFICACION |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 7. HIPOTESIS |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 8. MARCO TEORICO |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 9. MARCO CONCEPTUAL |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 10. MARCO METODOLOGICO |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 11. RECURSOS |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |  |  | |  | |  | |  | |
|  | 13. BIBLIOGRAFIA |  |  | |  | |  | |  | |

**BIBLIOGRAFIA**

Ballou, R. (2012). “Logística: Administración de la Cadena de Suministro”. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Quinta Edición. México.

Blasquez Santan, F. (2012). Factore del crecmiento empresarial. Bogota: JULY/DEC.

Cubillo Santana, G. L. (05 de Mayo de 2013). “Proyecto para la reestructuracion comercial administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo cso Lizfashion. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D\_Tesis\_PDF/D-38376.pdf

García Cebrian, L. I. (03 de Mayo de 2012). Economía: ¿Quienes son los verdaderos competidores de una empresa? Recuperado el 21 de Enero de 2015, de http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/

Gonzales. (2012). Métodos investigativos. La Paz: sENDAU.

Heizer, J., & Render, B. (2013). “Principios de Administración de Operaciones”. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Séptima Edición.

Itescan. (14 de Febrero de 2013). Administración de recursos humanos. Recuperado el 18 de Marzo de 2013, de http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF

Jimenez, J., & Hernandez, S. (24 de Enero de 2014). Metodología de la investigación. Recuperado el 25 de Octubre de 2012

Mindmeiser. (2013). Costos de administración. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de http://www.mindmeister.com/es/224082234/contabilidad-de-costos

Narasimhan Sim, M. L., W., D., & Billington, P. (2012). “Planeación de la Producción y Control de Inventarios”. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Segunda Edición. México.

Porter, M. (2012). Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. Porter. Madrid.

Reid, A. L. (2012). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. Medellin.

Tesis de investigadores. (Mayo de 2014). Tipos de investigación. Obtenido de http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html