



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Análisis de los Diferentes Criterios de Auditoría Administrativa, Propuesta de un Método y su Aplicación a la Comercialización de la Flor y Planta

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

CARLOS VALDES MORAN

MIGUEL DE JESUS CORTES SANTILLAN

Director del Seminario: Lic. Patricia Díez de Bonilla

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ANALISIS DE LOS DIFERENTES CRITERIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PROPUESTA DE UN METODO Y SU APLICACION A LA COMERCIALIZACION DE LA FLOR Y PLANTA

I N D I C E

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO 1

La Auditoría Administrativa

1.1. Antecedentes.	3
1.2. Definición de la Auditoría Administrativa.	7
1.3. Objetivos y requisitos para el cumplimiento de la Auditoría Administrativa.	19
1.4. Importancia de la Auditoría Administrativa.	22

CAPITULO 2

Análisis de los métodos

2.1. Leonard William P.	24
2.2. Fernández Arena José Antonio.	36
2.3. Nava Larraguivel Carlos.	46
2.4. Rubio Ragazzoni Victor M.	63
2.5. Análisis factorial del Banco de México, S.A.	79
2.6. Crítica y comentarios.	131

CAPITULO 3

La comercialización de la flor y planta en México

3.1. Generalidades.	139
3.2. Aspectos legales.	154
3.3. Organización.	161

CAPITULO 4

Metodología propuesta

4.1. Planeación.	172
4.2. Recopilación de la información.	174
4.3. Verificación de cuestionarios.	175
4.4. Organización de la información.	175
4.5. Análisis de la información.	176
4.6. Informe final.	177

CAPITULO 5

Desarrollo del método propuesto de Auditoría Administrativa a la Empresa "X" comercializadora de la flor y planta

5.1. Antecedentes.	193
5.2. Programa de auditoría.	199
5.3. Método de evaluación.	228

5.4. Resultados:	
A.- Matriz de apreciación de eficiencia.	230
B.- Cuadro general de apreciación de eficiencia por detalles de estudio.	236
C.- Cuadro general de apreciación por departa-- mentos.	237
5.5. Análisis y evaluación cualitativa general.	239
5.6. Análisis y evaluación cualitativa por departa-- mentos.	265
CONCLUSIONES GENERALES	281
BIBLIOGRAFIA	288

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Es importante saber, que si una organización quiere seguir subsistiendo, debe mantenerse de acuerdo con los adelantos que el tiempo va determinando. Las nuevas variables que surjan, como mejoras en la tecnología, en los productos y servicios, aumento en la competencia, tipos de mercados, de clientes, etc. no deben pasar desapercibidos a los dueños y administradores de las empresas. Por lo tanto es esencial contar con información adecuada y oportuna a través de sistemas de investigación adecuados y estar al tanto de las nuevas técnicas que pueden ser utilizadas en la empresa.

La fuerza que imprime el ritmo actual induce entonces a la organización de cualquier carácter, a colocarse en el plano necesario y obligado de conocer cuáles son los recursos con que cuenta y la forma en que debe de aprovecharlos. Para esto, se deben de analizar y evaluar los objetivos, políticas y normas, medios de operación, métodos de control, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, etc., que utiliza. Observar tanto en forma cuantitativa -- como cualitativa el desempeño de la organización a través de cada uno de sus elementos, así como la relación que existe entre ellos. Es importante conocer que actividades se apartan de los programado y afectan con esto el desarrollo normal de la empresa, preveniendo a tiempo toda causa de deficiencias.

Con técnicas de evaluación tales como la Auditoría - Administrativa, se puede llegar a conocer a fondo el funcionamiento de todas las áreas de la organización y su -- grado de eficiencia.

Se ha comprobado que tanto los dueños de las empre-- sas, como algunos gerentes empresarios se resisten al cam bio. No aceptan que es necesaria la aplicación de Audito-- rías Administrativas regulares. Ya que su sistema de tra-- bajo está basado en la intuición y experiencias que han -- tenido a lo largo de su carrera.

Por ello nosotros, decidimos aplicar una Auditoría - Administrativa a la empresa "X", empresa mediana, mexica-- na 100% y que se dedica a la comercialización de flores y plantas. Para poder realizar ésta auditoría, se tuvo que-- convencer al empresario de la ventaja de aplicar las téc-- nicas de la auditoría, el beneficio de poder detectar las deficiencias, y proponer mejoras para corregirlas, y con-- esto, lograr la eficiencia, efectividad y economía de la-- empresa "X".

En este trabajo de investigación presentamos en pri-- mer término dos capítulos sobre conceptos generales de -- Auditoría Administrativa. El tercer capítulo ilustra so-- bre el giro de la empresa auditada en México. Los últimos dos capítulos contienen el caso práctico y sus conclusio-- nes.

CAPITULO 1

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. ANTECEDENTES.

Antiguamente la Auditoría Administrativa se reducía a un examen rutinario de los elementos de una organización sin llegar a ser tan selectivo, aplicándose con el tiempo en una forma más detallada sólo a las transacciones financieras según su modalidad en el tiempo.

La presentación completa y detallada de los estados financieros fue la primer idea, para pasar después, a hacer recomendaciones a la dirección.

La Auditoría Administrativa es tan antigua como la administración misma, pues cualquier integrante de una entidad que aprecia con sentido crítico alguna de sus actividades y piensa en posibilidades para realizarla más eficientemente, realmente está practicando un examen, desde luego muy limitado, de un aspecto administrativo. Puede decirse que el funcionario o empleado que piensa cambiar la manera de realizar su tarea por no estar satisfecho con el modo en que la ejecuta, efectúa una auto-Auditoría Administrativa.

En cambio la Auditoría Administrativa realizada formalmente por un profesional o un equipo de especialistas, interna o externamente a la empresa, constituye una actividad profesional de reciente desarrollo.

A mediados del siglo pasado sólo se aplicaba con el enfoque de descubrir y divulgar fraudes, pasando de un corto-

período a usarse para descubrir errores. En 1933 se detalla lo suficiente y se utilizan pruebas selectivas, con esto se reconoce la Auditoría Administrativa como un detector importante en las empresas.

Los primeros antecedentes escritos de la Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericano: una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas, y un artículo de Arthur H. Kent. de la Standard Oil Company Of California aparecido en 1948 sobre auditoría de operaciones, citados en el conocido libro de Bradford Cadmus, Operational Auditing Handbook de 1964.

En la década de los sesentas ya se aplica para determinar la razonabilidad de la situación financiera y los resultados de las operaciones, evaluar la eficiencia y economía de la entidad.

Aplicábase al principio por medio de pruebas selectivas basadas en muestreos estadísticos, siendo ésta una de las últimas técnicas más eficientes, apoyado ahora con el Centro de Procesos Electrónico de Datos, que es una de las herramientas más importantes en este tiempo. El proceso de cambio al que están sujetas las empresas, es constante, de tal forma que las soluciones deben obtenerse antes de que se incrementen más variables de la problemática del organismo.

Por ejemplo el uso del computador es tan importante en la actualidad, que una organización de medianas dimensiones al no usarlo quedará afuera de su mercado en un período corto de tiempo.

Por otra parte en lo que respecta a apoyos documentales, en 1959 se publicó un libro editado por Victor -- Lazzaro, Systems And Procedures A Handbook For Business And Industry, del cual el capítulo de William P. Leonard se publicó en 1963 bajo el título de The Management - - Audit. Estas dos obras han sido traducidas al español.

Un conocido antecedente de la Auditoría Administrativa en México, es el libro guía para estudios de Economía Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, - publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.

La Auditoría Administrativa ha sido llamada de diferentes formas, siendo la más usual auditoría operacional, y hay quienes piensan que sólo es una extensión de ésta. Pero ubicaremos a la Auditoría Administrativa así: En un Principio conocemos a la Auditoría como la que nos lleva a conocer las cifras (auditoría contable), con una exactitud única, esto hasta la revisión de estados financieros. (Auditoría Financiera). Estas se enfocan hacia la - historia numérica, que son los registros de cada una de las transacciones necesarias, desde el punto de vista mo

netario. La verificación de estas cifras nos permite ver fugas, detectar errores, fraudes, etc.

Al hablar de auditoría operacional ya no nos enfocamos a la revisión de cifras. En parte, su nombre lo expresa: revisaremos las operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización. Es conocida también como auditoría operativa, porque en ella tratamos de encontrar el máximo rendimiento en las operaciones realizadas por cada uno de los miembros que componen el organismo.

La Auditoría Administrativa, nace no sólo como una extensión de la auditoría operacional, sino con un enfoque propio, preocupándose por el análisis de los métodos de la organización, buscando su mejor aplicación para -- obtener más eficiencia en las operaciones, en sus planes y objetivos, sus métodos y controles y sus recursos humanos y físicos.

1.2 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para que se pueda entender qué es la Auditoría Administrativa, mencionaremos algunas definiciones de varios autores que han tratado sobre este tema.

WILLIAM P. LEONARD.

Nos dice al respecto: "La Auditoría Administrativa es el examen completo y constructivo en la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento gubernamental o de cualquier otra entidad, y de sus métodos de control, medios de operación y de empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Para determinar: desperdicios y deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficaces y el mejor uso de los recursos físicos y humanos".

EXAMEN COMPLETO Y CONSTRUCTIVO

EN

ORGANI-
ZACION

INSTITU-
CION

DEPARTA-
MENTO

OTRA
ENTIDAD

METODOS
DE
CONTROL

MEDIOS
DE OPE-
RACION

RECURSOS
HUMANOS
Y MATER.

PARA

D E T E R M I N A R

DESPERDICIOS
Y
DEFICIENCIAS

MEJORES
METODOS

MEJORES
FORMAS DE
CONTROL

OPERACIONES
MAS
EFICACES

MEJOR USO DE
LOS RECURSOS
FISICOS Y
HUMANOS

William P. Leonard

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La define como: "La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución".

REVISION

OBJETIVA

METODICA

COMPLETA

DE

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CON

NIVELES
JERARQUICOS

ESTRUCTURA

PARTICIPACION
INDIVIDUAL

José Antonio Fernández Arena

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

Considera que: "La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica, de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo mismo de sus exámenes".

EXAMEN

METODICO

ORDENADO

DE

OBJETIVOS

ESTRUCTURA

ELEMENTO
HUMANO

A FIN DE

INFORMAR SOBRE EL OBJETIVO DE LO EXAMINADO

CARLOS NAVA LARRAGUIVEL.

Menciona que: "La Auditoría Administrativa es un -
proceso de investigación y análisis sobre los factores --
que intervienen en el funcionamiento de un organismo so--
cial o cualquiera de sus partes, con el objeto de descu--
brir deficiencias existentes o potenciales y sugerir co--
rrecciones y mejoras".

INVESTIGACION Y ANALISIS

FACTORES

D E L

ORGANISMO SOCIAL

CON OBJETO

DE

DESCUBRIR DEFICIENCIAS EXISTENTES O POTENCIALES
Y SUGERIR CORRECCIONES

Carlos Nava Larraguivel

ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.

Nos describen dos conceptos de Auditoría Administrativa:

- 1.- Es el examen de la forma en que se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha Administración.

- 2.- Es el examen integral o parcial de una entidad -- pública o privada con el propósito de descubrir - oportunidades para la mejoría de su administración.

E X A M E N

INTEGRAL

PARCIAL

DE UNA

ENTIDAD PUBLICA O PRIVADA

PROPOSITO

MEJORAR SU ADMINISTRACION

Asociación Nal. de Colegios de Lic. en Admon., A.C.

AUTORES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION

Partiendo de las necesidades y problemas de la organización, de estructuras desequilibradas, inexactitud de la información, y las diferentes fases que toca la Auditoría Administrativa, pensamos que ésta se puede conceptualizar como:

"La Auditoría Administrativa es el proceso de investigación, revisión y evaluación de la estructura orgánica, - objetivos, políticas, normas, sistemas, procedimientos y - medios de operación para el control de la organización, total o parcial, con el fin de detectar y corregir las deficiencias existentes y la proposición de mejoras para el logro de los objetivos".

INVESTIGACION, REVISION Y EVALUACION

DE

ESTRUCTURA ORGANICA

OBJETIVOS

POLITICAS Y NORMAS

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

MEDIOS DE OPERACION

PARA EL

CONTROL

DE LA

ORGANIZACION

CON EL FIN

DETECTAR Y CORREGIR DEFICIENCIAS EXISTENTES

P A R A

PROPONER MEJORAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Autores del Seminario de Investigación

1.3 OBJETIVOS Y REQUISITOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La organización desea saber cual es su situación en lo que atañe a la capacidad de sus ejecutivos para planear, organizar, desarrollar, controlar, prever, motivar, mantener las normas de operación, etc. Asimismo desea saber cuando surgen situaciones perjudiciales y cuando se agravan por circunstancias que ellos no tomaban en cuenta como desfavorables y que pueden ser los puntos débiles de su personal.

Es decir a la organización le importa saber que es lo que anda mal y no lo que funciona bien.

A continuación mencionamos cuales son los principales objetivos y requisitos para el cumplimiento de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa tiene como objetivos principales, los siguientes:

- Evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

- Descubrir las deficiencias existentes en la ejecución de las operaciones o en las funciones administrativas; así como sugerir sus posibles correcciones.

- Señalar los puntos que entrañen un peligro potencial y determinar la manera de prevenirlos.

- Resaltar las oportunidades favorables para mejorar o actualizar la ejecución de las operaciones y la administración.

- Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

- Revisar las medidas tomadas para salvaguardar y evitar el desperdicio de los recursos.

Para que la Auditoría Administrativa cumpla con los objetivos que se le ha encomendado, es indispensable que reúna los siguientes requisitos:

- 1.- OBJETIVIDAD. La realización del trabajo debe hacerse independientemente de los intereses que estén en juego, así como de los perjuicios, preferencias, gustos y demás elementos subjetivos de las personas que intervengan en ella.
- 2.- VALIDEZ. Todos los elementos de juicio que se utilizan para analizar o evaluar cualquier aspecto, deberán estar íntimamente ligados a él, de tal forma que permita determinar con precisión la eficiencia o ineficiencia del funcionamiento de dicho aspecto.

- 3.- CONFIABILIDAD. Todos los datos, informaciones, y resultados que se desprendan del trabajo de auditoría, deberán ser consistentes; es decir, que mientras no cambien las condiciones bajo las cuales trabaja la organización, deberán mantenerse iguales.
- 4.- SER COMPLETA. La investigación debe cubrir todos los aspectos que intervienen en cada elemento estudiado, sin omitir ninguno por insignificante que parezca. La omisión de uno de ellos podrá dificultar el desarrollo de la auditoría o invalidar sus conclusiones y recomendaciones.
- 5.- SER PROFUNDA. Deben estudiarse minuciosamente y a fondo cada uno de los elementos incluidos en la investigación, y no limitarse a mirar de lejos sus contornos generales y sacar inmediatamente conclusiones. Tal manera de proceder lleva inevitablemente a consecuencias funestas.
- 6.- SER CONSTRUCTIVA. No se debe perder de vista durante la realización de la auditoría que se trata de un trabajo cuya finalidad principal es la de ayudar a la organización, y no de fiscalizar la labor de sus miembros con el objeto de descubrir y eliminar a los malos elementos. El enfoque de la auditoría deberá ser siempre positivo, con vistas al mejoramiento y superación de la organización.

1.4 Importancia de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa constituye un instrumento valioso para la etapa de control del proceso administrativo. Su labor es la de investigar los hechos, compararlos con lo previamente planeado, establecer las discrepancias-ocurridas, analizar estas últimas para determinar las causas que las provocaron y establecer las medidas para su -- corrección las cuales deberán ser consideradas para la nue va planeación.

La Auditoría Administrativa proporciona un punto de - vista objetivo dando a las jerarquías de más altos niveles una comprensión respecto a las operaciones administrativas de la organización, que no sería posible de obtener por me dio de otros sistemas, con el fin de que puedan expresar - sus opiniones, críticas y recomendaciones.

Sin lugar a dudas, la Auditoría Administrativa es una herramienta útil de la administración, ya que evalúa la -- ejecución administrativa, buscando mejorar los sistemas -- mediante la jerarquización de todos sus niveles, procedi-- mientos, políticas, etc., de manera que pueda proporcionar la situación real de una organización en un momento deter-- minado.

El estudio que se hace de la organización puede ser a nivel departamental o bien de toda la organización, contri

buyendo a descubrir costos altos y bajas utilidades, así - como métodos defectuosos de control interno para enfocar-- los a la revisión de áreas que conviene investigar y así - poder dar un informe oportuno de los aspectos más relevan- tes de dicha revisión.

Para elaborar un buen trabajo de Auditoría Administrativa es muy importante tomar en cuenta los objetivos y métodos de la organización, sistemas y procedimientos.

La Auditoría Administrativa se efectúa con bases perfectamente definidas y sus trabajos preliminares, dan el - apoyo sobre el alcance de la auditoría, hasta el plan reorganizativo que indica cambios que se establecerán y conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, sistemas y procedimientos.

Con la realización de una buena Auditoría Administrativa se crea una sensación de satisfacción por parte de la Dirección de que la organización está en orden.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LOS METODOS

2.1. Leonard William P.

OBJETIVO:

Examinar completa y exhaustivamente a la organización para proponer cuales son las mejores políticas, medios de operación y métodos de control más eficaces para el empleo de los recursos humanos y físicos.

SECUENCIA:

En su método menciona cuatro etapas básicas en el desarrollo de la auditoría, las cuales deben cubrirse conforme se desarrolle ésta.

- Examen.
- Evaluación.
- Presentación.
- Persecución.

Examen.

El examen es la parte del método que se encamina a la investigación de la función, departamento o sección que se desea evaluar. Esta indagación se hará por medio de técnicas o herramientas que nos permitirán recopilar información.

El examen es la etapa básica para la Auditoría Administrativa ya que de ella (de la información) dependen las decisi

siones y curso que lleven las siguientes etapas.

Dentro de un esquema general, las áreas a revisar serán:

- Una o más funciones específicas.
- Departamento o grupo de departamentos.
- División o grupo de divisiones.
- Empresa como un todo.

Evaluación.

En ésta etapa se hace un análisis de lo investigado. En el caso de un análisis de auditoría se hace necesario principiar por los hechos, recopilándolos en forma minuciosa en relación a determinado propósito y subdividiendo en elementos o unidades.

Dentro de este proceso tenemos:

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura de la empresa.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- Métodos adecuados de protección.
- Causas de variaciones.
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- Métodos satisfactorios de operación verbal.

Presentación.

Es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

En la presentación podemos apreciar:

- Discusión verbal de aspectos importantes.
- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- Informe final a la Dirección.

Este último punto por ser importante lo detallaremos a continuación: El informe deberá ser uniforme en cuanto a -- diseño; ésto es en cuanto a un plan general, pero no en -- cuanto a contenido.

Lo que importa más, es que la uniformidad del diseño - no provoque, por ningún motivo, una uniformidad en la forma de plantear las situaciones halladas, ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redacte el informe.

Este, deberá expresar la finalidad y alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron a los problemas con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, con--clusiones y recomendaciones.

El informe se puede presentar de la siguiente manera:

- I. Motivo y alcance.

- II. Aspectos resaltantes.
- III. Semblantes discutidos con la supervisión.
- IV. Prácticas usuales (en detalle)
- V. Discusión o comentarios.
- VI. Recomendaciones.
- VII. Anexos.

Los informes de Auditoría Administrativa, se pueden -- presentar en varias formas. A veces son verbales, en forma-- memorándums, cartas, cuestionarios, rutinarios, especiales, informales o técnicos. La forma a escoger dependerá de la - necesidad particular de la empresa, teniendo presente a - - quién se rendirá el informe, quién o quienes recibirán co-- pias del mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel-- a usar.

Las recomendaciones, en términos generales, se presen-- tarán en el informe en su orden de posible aceptación. Siem-- pre que se pueda, convendrá tener una alternativa para cada recomendación fundamental, a efecto de que si no se acepta-- la idea original, se pueda hacer otra proposición muy pare-- cida a la misma. Al aceptarse las sugerencias, convendrá -- precisar la fecha en que serán puestas en práctica.

Persecución.

Es completar cualquier asunto planteado y que la empre-- sa no ha llevado a cabo. Los puntos a tocar serán:

- Revisión de instalaciones.
- Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
- Completar cualesquier aspecto inconcluso.
- Comentar el informe con la Dirección General.

DETALLES A ESTUDIAR:

Leonard propone el siguiente esquema de puntos importantes a estudiar en una Auditoría Administrativa:

- Planes y objetivos.
- Estructura de la organización.
- Políticas, sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Recursos humanos y físicos.
- Normas de ejecución.
- Medición de resultados.

Planes y objetivos.- Sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo. Involucran aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, - fábricas y maquinaria o mejoramiento de las instalaciones, - necesidades de mano de obra etc...

Al llevar a cabo el trabajo de investigación, se determin

minará si todos los afectados entienden en la misma forma - los objetivos.

Se tienen que atender a los siguientes puntos específicos:

- ¿ Proveen los objetivos generales de la empresa a su - supervivencia, crecimiento, contribución económica, - obligación social y utilidades ?
- ¿ Son suficientes claros y realistas ?
- ¿ Podrán alcanzarse ?
- ¿ Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir la empresa ?
- ¿ Son dichos objetivos razonables, lógicos y sensatos ?
- ¿ Señalan cuáles son las realizaciones que se esperan de los subalternos ?
- ¿ Sirven de guía al personal desde el punto de vista - de la unidad ?
- ¿ Se han estipulado los objetivos en términos de operación y resultados ?
- ¿ Contribuyen a motivar a el personal ?
- ¿ Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí ?
- ¿ Constituye normas razonables que sirvan de guía al - personal para el control del esfuerzo humano ?
- ¿ Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo ?

Estructura orgánica.- En relación a la estructura orgánica pueden observarse las siguientes deficiencias:

- La estructura no es la adecuada a las necesidades de la empresa.
- Sus funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
- Se carece de delegación de autoridad y responsabilidad.
- El personal no calificado ocupa puestos claves.
- La motivación de empleados subalternos es deficiente.
- Existen riñas internas entre los jefes departamentales, lo que ocasiona que no haya armonía ni espíritu de equipo.
- No hay responsabilidad para la calidad del trabajo.
- Escasa flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.
- Organización mal proporcionada, mayor producción y escasez de distribución y ventas.
- Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo, demasiadas personas les rinden informes.

Políticas, sistemas y procedimientos.- Son indispensables políticas claras y precisas. Cada decisión y acción debe basarse en un razonamiento adecuado, encaminarse hacia objetivos de la empresa; de otra manera, surgirá la confusión. La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la Dirección a planear y obtener las metas de la organización a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

La evaluación de un sistema o procedimiento, comprende tres aspectos a considerar: El primero; si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes. El segundo; si funciona en forma eficaz, el tercero; - cuál es su grado de eficacia.

Métodos de control.- Son instrumentos por medio de los cuales la Dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

Pero lo que más interesa es enfocar la disposición del control y se debe de preguntar:

- ¿ Qué tan prudente es el plan en cuanto a los objetivos que persigue y de práctica realización ?
- ¿ Indica el método de control, las metas a lograr ?
- ¿ Se especifica cómo, cuándo y quién realizará los planes ?

Recursos humanos y físicos.- En casi todos los tipos de empresas existe una necesidad de evaluar las políticas -

y prácticas de control para mantener en buena administración al personal.

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo moral del trabajador, programas de -- adiestramiento, actividades de servicio personal, métodos -- de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

Políticas de personal y funciones de servicio al mismo:

- Horas de trabajo.
- Retardos.
- Faltas.
- Vacaciones.
- Pago de sueldos y salarios.
- Pago de tiempo extra.
- Pago de vacaciones.
- Seguro de grupo.
- Deducciones por impuestos.
- Deducciones por grupos de ahorro.
- Calificación de méritos.
- Promociones o reclasificaciones.
- Servicio médico.

- Jubilaciones.
- Cafeteria.
- Actividades recreativas.
- Reglas de seguridad.
- Premios y estímulos
- Publicaciones de la empresa.
- Boletines
- Planes de sugerencias.
- Estacionamiento.
- Consejos al personal.

Estándares y medición de resultados.- Es conveniente que se conozca y aplique, siempre que sea posible, los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, para lo cual se deberá de preparar aprovechando cuestionarios u otras técnicas, medidas, pruebas, escalas, etc., que sirven para establecer si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio ect..

Los métodos estadísticos son de gran utilidad en la medición de datos. Por ejemplo: El trazado de mediciones de cualidad en una gráfica de control, tan pronto como sea posible después de conocidos los resultados de una inspección, muestra las causas de variaciones que puedan desembocar en problemas y que, por tanto, exige atención inmediata.

SISTEMA DE EVALUACION:

El sistema de evaluación que propone William P. Leonard es totalmente cualitativo, ya que no tiene un sistema de valores numerales con el que podríamos hacer comparaciones de departamentales e interdepartamentales. Al parecer, a Leonard no le interesa ésta comparación numeral. Se enfoca a observar los problemas de cada departamento por medio de un análisis científico, que aplicado, nos dará las deficiencias de cada departamento, e irán finalmente vaciados en el informe. El análisis científico, como él le llama debe cubrir:

- 1.- Estudio de los elementos.- Saber la historia del paciente y el medio en que se desarrolla.
- 2.- Diagnóstico detallado.- Se realiza un diagnóstico de los factores a evaluar a efecto de determinar qué es satisfactorio o insatisfactorio, de acuerdo con prácticas correctas y establecidas.
- 3.- Determinación de propósitos y relación.- El diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad.
- 4.- Investigación de las deficiencias.- Hallar deficiencias actuales y potenciales.
- 5.- Balance analítico.- En el que la importancia y valor de un elemento o unidad es comparado con otro.

- 6.- Comprobación de la eficacia.- Usar una prueba de - eficiencia en cada uno de los factores, considerando su importancia.
- 7.- Búsqueda de problemas.- Se debe de explorar y decidir que problemas exige una pronta atención y qué camino seguirá para encontrarle solución.
- 8.- Arribo a soluciones.- Se necesita contar con tiempo suficiente para hallar solución a los problemas definidos.
- 9.- Determinación de alternativas.- Cotejar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.
- 10.-Definición de métodos para mejorar la operación.Estar siempre alerta a idear mejores formas de operación como:
 - Suprimir trabajo innecesario.
 - Mejoramiento de sistemas.
 - Reducción de gastos.

2.2. Fernández Arena José Antonio.

OBJETIVO:

El objetivo de éste autor al proponer el trabajo de auditoría es primordialmente el de usarla como un mecanismo de control para llegar en el último término a satisfacer los objetivos institucionales, (Servicio, Social y Económico).

Los objetivos institucionales requieren para su logro del proceso administrativo:

- Planear.
- Implementar.
- Controlar.

SECUENCIA:

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, éste autor propone que se debe de realizar por medio de:

- Programa de Auditoría Administrativa.
- Recolección de datos.
- Evaluación.
- Informe.

Programa de Auditoría Administrativa.

Contiene de una manera ordenada y cronológica las actividades a llevar a cabo en la auditoría.

En dicho programa se tomarán en cuenta, recursos huma- nos, materiales y técnicos, tomados de cada uno de los de-- partamentos que integran la institución y vayan a auditarse.

Recolección de datos.

Se refiere a la investigación sobre los recursos huma- nos, materiales y técnicos respectivamente.

Múltiples papeles de trabajo.- Los cuales será necesari- o tener cuidado con ellos, ya que tenerlos bien organiza- dos, tanto como clasificarlos, seccionarlos, foliarlos, - - etc., nos redituará en una buena calidad de información.

En la investigación tenemos como técnica a usar los -- cuestionarios, con los cuales obtendremos una buena informa- ción, así que las preguntas deben ser claras y concretas.

Evaluación.

Será por medio de valores asignados previamente a los cuestionarios que se aplicarán por departamentos. En ésta- etapa se logrará de una manera objetiva ver las deficien-- cias departamentales. Esta es, sino la más importante de - las etapas por que todas son indispensables, en la que nos basaremos para probar y dar recomendaciones sobre las de--

ficiencias.

La validación de los resultados.- Esto será por medio de comparación, se hará por medio de diversas preguntas -- que nos permitan comprobar cruzando la información.

Informe de auditoría. Que deberá contener:

- 1.- Desarrollo del trabajo (tiempo de desarrollo y técnicas)
- 2.- Alcance y limitaciones.
- 3.- Apreciación de la empresa (evaluación contenida - por departamentos).
- 4.- Objetivos (servicio, social y económico, en su ni vel de cumplimiento en base a los cuestionarios).
- 5.- Respuestas a las preguntas de los cuestionarios -- (asignación de valores, porcentaje y cumplimiento por departamento).

Anexos.- En éste último paso quinto se incluirán las - preguntas hechas junto con su calificación. Esto se hará -- departamentalmente.

DETALLES A ESTUDIAR:

Se hará por departamentos y dentro de cada uno de - - ellos:

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos técnicos
- Planeación
- Implementación
- Control

recursos humanos.- Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad entre ellos podemos encontrar:

Calificados

- Obreros

Nò calificados

- Supervisores
- Técnicos
- Altos ejecutivos
- Directores

Recursos materiales.- Los bienes materiales que integran la empresa principalmente son:

- Edificios
- Instalaciones
- Maquinaria
- Equipos o instrumentos y herramienta
- Materias primas

Recursos técnicos.- Puede decirse que son los bienes - inmateriales de la empresa. Con ellos deben establecerse relaciones y coordinarse diversas actividades; como ejemplos - de ellos tenemos:

- Sistemas de producción. Que abarcará:
Fórmula, patentes, marcas. etc..
- Sistemas de ventas:
Créditos, ventas de autoservicio, etc..
- Sistemas de organización y administración:
Consiste en la forma como debe estar estructurada la- empresa. Es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, etc..

Planeación.- Esta como los otros dos detalles a estu--- diar, pertenecen al proceso administrativo, enfocados como - detalle a cada uno de los departamentos.

La planeación consiste en la determinación del curso de acción concreto que se habrá de seguir, fijando los princi-- pios que lo habrán de precindir y orientar, la secuencia de- operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiem- pos, unidades, etc., comprende:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas

Implementación.- Consiste en dotar al organismo social de los procedimientos y recursos técnicos para el eficaz -- funcionamiento de la empresa.

Control.- En el control se establecen sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, así como corregir, mejorar y formular -- nuevos planes. Contiene:

- Establecimiento de normas
- Operaciones de los controles
- Interpretación de resultados

SISTEMA DE EVALUACION:

Será por medio de asignación de valores a aplicar:

Excelente	90	-	100
Muy buena	80	-	90
Buena	60	-	80
Regular	40	-	60
Mala	20	-	40
Muy mala	0	-	20

El objeto de valorar éstos calificativos de excelente - a muy mala, es para tener un instrumento para obtener algo -

más tangible o sea una evaluación cuantitativa. El procedimiento será de la siguiente manera:

- I. Se elabora un cuestionario para aplicarlo en un departamento "X"
- II. Se levanta el cuestionario, (el referente al departamento del que se esté tratando).
- III. Se escribe la idea completa de la respuesta.
- IV. Al término del cuestionario se evalúa cada respuesta:
Excelente, muy buena, buena y su equivalente en número asignado previamente.
- V. Se suman los valores y obtenemos un total, el cual se divide entre el número de respuestas. Esto nos arrojará un porcentaje.

Al término de la aplicación de los cuestionarios, a cada uno de los departamentos y terminando el proceso de evaluación de los mismos, se agrupará el porcentaje arrojado de cada uno, en un cuadro matriz en el que en los renglones tenemos a los departamentos y en las columnas a los recursos a los que se refiere el cuestionario.

Veamos el ejemplo siguiente:

Nos enfocaremos al Departamento de Relaciones Humanas.

Cuestionario sobre Recursos Humanos.

1.- Se recurre a agencias de colocación?	Calif.	Buena	60
2.- Se usan anuncios en el diario?	Calif.	Excelente	100
3.- Se usa el radio, en que medida?	Calif.	Muy buena	80
4.- Revistas conocidas, en que medida?	Calif.	Muy buena	80
5.- Están en contacto con bolsa de trabajo especializadas?	Calif.	Buena	60
6.- Bolsa de trabajo de escuelas profesionales?	Calif.	Muy mala	0
7.- Se llama a los miembros de la organización a otros puestos?	Calif.	Excelente	100
8.- Se usa escalafón?	Calif.	Buena	60
9.- Por medio de conocidos del personal de la misma empresa?	Calif.	Muy buena	80
10.- Se hace uso de elementos consagrados?	Calif.	Buena	60
	TOTAL:		680
	$\frac{680}{10}$	=	68.0%

Cuadro de porcentajes:

Departamento	R-H	R-M	R-T	PLA	IMP	CON	PRO
Control de políticas	47%	94%	49%	71%	57%	80%	66%
Producción	55	88	63	78	65	82	69
Comercialización	63	84	70	80	59	86	73
Relaciones humanas	68	77	72	62	72	78	71
Finanzas	65	77	76	65	68	73	70
Relaciones públicas	74	74	67	67	68	74	70
Contabilidad	71	64	74	71	77	72	72
Auditoría interna	73	73	70	75	73	76	73
Servicios generales	60	83	55	71	69	83	66

R-H ----- Recursos humanos
R-T ----- Recursos técnicos
R-M ----- Recursos materiales
PLA ----- Planeación
IMP ----- Implementación
CON ----- Control
PRO ----- Promedio

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación se procederá a dar las recomendaciones específicas de cada uno de los departamentos.

Como se ve en el ejemplo de relaciones humanas, la forma

en la que se obtuvo el 68%, de forma semejante se obtuvieron el de los demás departamentos y en cada detalle. Es decir se aplicaron 6 cuestionarios por cada departamento de cada uno de los detalles de estudio que son: Recursos humanos, materiales, técnicos, planeación, implementación y control.

después de levantado el cuestionario, las respuestas se evalúan de acuerdo a los valores asignados. Según se califique como: excelente, muy buena, buena, etc. se suman los valores correspondientes asignados a cada respuesta.

El total se expone en una matriz, que contempla en el renglón los "detalles a estudiar" y en la columna los departamentos correspondientes de cada cuestionario.

Es necesario aclarar que los resultados obtenidos se deben a dos apreciaciones, una departamental y la otra es una participación individual de las personas integrantes de cada uno de los departamentos.

2.3. Nava Larraguivel Carlos.

OBJETIVO:

Es indiscutible la necesidad para los puestos directivos de información adecuada y oportuna para que sus decisiones sean acertadas; de ahí la necesidad de contar con un método de investigación que permita advertir a tiempo toda -- causa de deficiencias, así como las oportunidades favorables existentes.

Este método de investigación constituye un elemento de control del proceso administrativo ya que su labor es la de comparar los hechos, confrontarlos con lo previamente planeado, establecer las discrepancias ocurridas, analizar éstas últimas para determinar las causas que las provocan y -- establecer las medidas para su corrección; las cuales deberán ser consideradas para la nueva planeación.

SECUENCIA:

Este autor propone un método o proceso de como se podría llevar a cabo una Auditoría Administrativa en forma -- correcta y ordenada, consistiendo en catorce etapas, agrupadas, en tres fases:

- Planeación
- Implementación

- Control

Las cuales se detallan a continuación:

Planeación.

I.- Investigación preliminar.

Esta etapa tiene como finalidad primordial el de la obtención de información general acerca de la organización, - para ésto recurre a diversas fuentes de información como -- son:

- Observación de las instalaciones
- Revisión de documentación
- Entrevistas

II.- Elaboración de una carta-convenio.

Para seguir adelante es necesario celebrar una reunión entre grupo de auditores y los representantes de la organización (alta Dirección), con el propósito de llegar a un -- acuerdo sobre todos y cada uno de los puntos señalados, encontrados por los auditores durante la investigación preliminar y sobre los que se consideren importantes.

Se hablará además de la remuneración económica que se pagará por el trabajo esto si se tratase de una auditoría - externa; el resultado de ésta reunión será una carta convenio que obligará legalmente a ambas partes a cumplir con lo

estipulado.

III.- Elaboración de un programa.

En ésta etapa del proceso habrá de determinarse la secuencia lógica, cronológica y funcional de los pasos a seguir para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

IV.- Elaboración de una lista de comprobación.

Esta etapa consiste en definir la cantidad y naturaleza de la información necesaria para conocer y evaluar cada uno de los elementos que de cada factor se van a investigar.

Para lograrlo es indispensable elaborar detenida y concienzudamente una lista de comprobación; la cual consiste en una serie de preguntas cuyas respuestas deberán permitir evaluar la eficiencia o ineficiencia existente en cada uno de los elementos estudiados.

V.- Determinación de las fuentes de información.

En ésta fase habrá de señalarse qué fuentes de información resultan más adecuadas para responder correctamente cada una de las preguntas y subpreguntas que contiene la lista de comprobación.

Las fuentes de información en estos casos son:

- La observación
- Revisión de documentación

- Entrevistas
- Cuestionarios

Implementación

VI.- Recopilación y registro de datos.

Una vez que se ha conseguido la autorización correspondiente se recurre a las fuentes de información seleccionadas con el objeto de recabar y registrar todos los datos e informaciones requeridas.

Los datos deberán ser actuales, confiables, completos y suficientemente detallados y por supuesto referentes a lo requerido.

Esta fase es muy importante tomando en cuenta que todas las actuaciones futuras estarán fincadas en gran parte en los datos recopilados.

VII.-Organización de datos.

En ésta fase los datos se disponen de tal manera que puedan ser utilizados con facilidad y rapidez, para llevar a cabo esto es necesario seguir una serie de pasos que a continuación se mencionan:

- Verificación de datos
- Clasificación de datos
- Presentación de datos

VIII.- Elaboración del diagnóstico.

Con el objeto de elaborar un diagnóstico detallado sobre la forma en que se están operando cada uno de los elementos que integran cada factor estudiado, es preciso auxiliar la información con que se cuenta.

IX.- Generación de recomendaciones:

Con el fin de dar solución a los problemas que provocan las deficiencias encontradas o que impiden el mejoramiento de la ejecución de las operaciones es menester generar todas las alternativas posibles para cada caso.

X.- Preparación del informe.

Una vez que han sido investigados los hechos, descubiertos los problemas y pensadas las recomendaciones, se procede a elaborar un informe para enterar a los interesados del trabajo realizado y de sus resultados.

Un informe por lo general tiene los siguientes apartados:

- Introducción
- Puntos sobresalientes
- Diagnóstico
- Recomendaciones y anexos

XI.- Presentación y discusión del informe.

Consiste en exponer a las personas interesadas los problemas encontrados, sugerirles los posibles remedios, pedirles su opinión al respecto y finalmente inducirlos a que tomen una decisión.

XII.- Elaboración del informe final.

Una vez que la recomendaciones hayan sido discutidas, - modificadas, agregadas y aprobadas por las personas involucradas en ellas, se procede a preparar el informe final.

Este informe contendrá aparte de las secciones mencionadas en el informe anteriormente elaborado, un nuevo apartado con el rubro de conclusiones. En el que se incluirán - las recomendaciones que fueron aprobadas junto con la explicación detallada (a manera de manual de procedimientos) - de la forma correcta de llevarlos a la práctica.

XIII.- Presentación y examen del informe final.

Como último paso en la implementación de la Auditoría Administrativa, habrá de estudiarse el informe final con - - las personas involucradas en él. Con el objeto de resaltar verbalmente los puntos principales, de contestar y resolver las preguntas y dudas que pudieran surgir, así como discutir cualquier aspecto pertinente.

CONTROL.

XIV.- Control.

Consiste en vigilar y comprobar la realización de las recomendaciones sugeridas en el informe de la Auditoría -- Administrativa, ayudando a planear su implementación, completando cualquier aspecto pendiente o cerciorándose del correcto funcionamiento de las ya implantadas.

DETALLES O ELEMENTOS A ESTUDIAR:

Este autor analiza a la organización partiendo de lo general a lo particular; y para entender esto se elaboran unos cuadros, que nos ayudarán a ver en forma general el proceso:

A) Funciones que integran la organización "X"

ORGANIZACION	
F	Producción
U	Comercialización
N	Administración de personal
C	Finanzas
I	Relaciones Públicas
O	
N	
E	
S	

B) Factores que influyen en la función.

Función Administración de personal	
F	Reclutamiento
A	Selección
C	Introducción
T	Entrenamiento
O	Comunicaciones
R	Higiene y seguridad
E	Prestaciones
S	Análisis de puestos Valuación de puestos

C) Elementos que integran el factor.

Factor Comunicaciones	
E	Sugerencias
L	Quejas
E	Reportes
M	Ordenes
E	Instrucciones
N	Boletines
T	Circulares
O	Tableros
S	

Así podemos ver que a lo que él llama elementos que integran un factor de la organización, son los últimos detalles a estudiar. Y esto será partiendo de las funciones: Producción, comercialización, etc. que marcarán los detalles o elementos dependiendo respectivamente de cual se encuentre en estudio.

En forma general se verán como detalles:

- Objetivos
- Políticas
- Manuales
- Procedimientos

- Instrumentos de trabajo

SISTEMA DE EVALUACION:

Esta estará compuesta por dos aspectos:

1.- Evaluación cualitativa.

Al elaborar el diagnóstico de Auditoría Administrativa se dará una opinión (recomendación) en la integración de ca da uno de los factores.

Ejemplo:

Factor comunicaciones internas.

- En lo referente a los reportes sobre el trabajo realizado, existe un procedimiento eficiente para su -- elaboración, comunicación y análisis.
- Su periodicidad (un reporte por día) es bastante adecuada.
- Sin embargo, no existen formas impresas que facili-- ten la elaboración y lectura de los reportes, actual-- mente se escriben sobre cualquier hoja de papel.

2.- Evaluación cuantitativa.

* El sistema de evaluación cuantitativa desarrollado - por el Banco de México.

- Clasificar partes (aspectos, elementos, factores o funciones) por orden de importancia, esto en la columna "A".
- Tasar porcentaje en la columna "B", considerando la columna "A". La contribución de cada parte al total y la suma de porcentaje será de 100%.
- Tasar porcentaje en la columna "C".
- Combinar la columna "D" los resultados de las columnas "B" y "C" mediante la formula: $\frac{B \times C}{100}$

Escala de evaluación

Apreciación	Cumplimiento
Excelente	90 - 100%
Muy bien	80 - 89
Bien	60 - 79
Regular	40 - 59
Mal	20 - 39
Muy mal	0 - 19

Esta escala nos servirá para clasificar en que grado - se están cumpliendo los objetivos de la empresa y su - funcionamiento, esto hablando cuantitativamente.

Elementos	Orden de importan. (A)	Contrib. total (B)	Cumpli- miento (C)	BxC 100 (D)
Quejas	1	20%	60%	12.00
Sugerencias	2	15%	65%	9.75
Reportes	3	11%	81%	8.91
Ordenes	4	12%	75%	9.00
Instrucciones	5	12%	72%	8.64
Boletines	6	10%	85%	8.50
Circulares	7	10%	69%	6.90
Tableros	8	10%	83%	8.30
TOTAL		100%		72.00

- Cabe mencionar que en la columna (B) el porcentaje se tasa por su importancia y contribución al total, tenemos, como se habfa mencionado un 100% que será nuestro universo. Esto deberá ser tomado en cuenta por todos los que intervendrán en el factor, en este caso, el de Comunicaciones.

- Al hablar de la tasación de la columna (C); tenemos, que, para llegar a ella hay una serie de cuestionarios aplicados, a los cuales se les asignarán a partir de la escala de evaluación, su nivel de cumplimiento que irá como lo muestra el cuadro de la escala, desde excelente hasta muy mal. Se asignará a cada respuesta dada y de tal forma que al obtener el promedio del cuestionario, tendremos el porcentaje correspondiente al nivel de cumplimiento del factor "comunicaciones". En éste ejemplo. Renglón información.

Ejemplo de un cuestionario:

Este se enfocará a un elemento escogido del factor comunicaciones del elemento.

"Instrucciones"

1.- Las instrucciones tienen la información necesaria?

Cal. bien 60

2.- Se dan a tiempo cuando se necesita o cuando ya no tienen sentido?	Cal. Regular	40
3.- Son claras: si hay confusión a la hora de dar una instrucción?	Cal. Bien	70
4.- Los medios usados para dar las instrucciones son los adecuados?	Cal. Muy bien	80
5.- Hay interferencia en los medios usados de algún agente externo-a ellos?	Cal. Muy bien	80
6.- Las instrucciones suelen ser --acatadas sin dudar o tienen algún retraso al hacerlo?	Cal. Excelente	90
7.- Las instrucciones dadas crean -divisiones en los receptores?	Cal. Excelente	90
8.- Estas parten siempre de la <u>f</u> uente encargada de darla o hay dos o más fuentes de procedencia?	Cal. Bien	70
9.- Estas se distorcionan, cuando llegan al receptor ya no contienen la esencia?	Cal. bien	70
10.-Hay algún receptor con problemas, que siempre tenga que recurrir a la fuente de instrucción?	Cal. Bien	70
	Total	720

$$\frac{720}{10} = 72.00\%$$

Siguiendo con el mismo ejemplo pasemos a evaluar la - -
función Administración de personal, sin olvidar que es el -
renglón al factor comunicaciones el que estamos analizando.

Después de tener evaluados todos los sistemas corres- -
pondientes a cada función (en este caso administración del -
personal). Pasamos a ordenarlos, de la misma forma que orde-
namos los elementos del factor. Así de igual manera tenemos
una matriz con elementos, Col. (A), Col. (B), nivel de cum- -
plimiento Col. (C), fórmula $\frac{B \times C}{100}$ Col.(D)

Observese que en el factor comunicaciones, (mismo del -
ejemplo evaluado), su contribución al total asignado por - -
orden de importancia es el 9% y el 72% de la Col. (C) hecha-
por el cuestionario.

El total 58% será el nivel de cumplimiento de la fun- -
ción. Administración de personal.

Evaluación de la función administración de personal.

Factores	Orden de importan. (A)	Contrib. total (B)	Cumpli miento (C)	BxC 100 (D)
Reclutamiento	5	10%	82%	8.20
Selección	1	15	62	9.30
Introducción	10	5	25	1.25
Entrenamiento	2	15	52	7.80
Comunicaciones	6	9	72	6.48
Higiene y seguridad	7	8	45	3.60
Prestaciones	9	7	52	3.64
Análisis de puestos	3	12	65	7.80
Valuación de puestos	4	12	60	7.20
Calif. de méritos	8	7	39	2.73
TOTAL		100%		58.00%

Cuando terminamos de evaluar todas las funciones de la organización "X", para apreciar en forma cuantitativa de la misma manera que en los demás factores y funciones que son aspectos parciales de la organización. Se diseña un cuadro-matriz semejante a los anteriores, que contengan los mismos encabezados. En cuanto a los renglones se pondrá cada una de las funciones ya evaluadas (ver ejemplo; Administración de personal), así tenemos:

Evaluación de la organización "X"

Funciones	Orden de importan. (A)	Contrib. total (B)	Cumpli. miento (C)	$\frac{B \times C}{100}$ (D)
Producción	1	30%	75%	22.50
Comercialización	2	25%	68%	17.00
Admón. de pers.	3	20%	58%	11.60
Finanzas	4	15%	55%	8.25
Rel. públicas	5	10%	62%	6.20
TOTAL		100%		65.55%

Siguiendo el mismo proceso; Col. (A) importancia prioritaria en Col. (B) asignamos la contribución de cada función; Col. (C) el cumplimiento obtenido por medio de la evaluación de la función y (D) $\frac{B \times C}{100}$ que es; porcentaje de contribución o, por porcentaje de cumplimiento sobre 100.

La adición de los totales, obtenidos en cada función, nos arrojará un gran total. Que interpretado, éste, nos dará el nivel de cumplimiento en cuanto a lograr los objetivos de la organización "X".

* Klein & Grabinsky. El análisis factorial. Banco de México.

2.4. Rubio Ragazzoni Victor M. y Hernández Fuentes Jorge.

OBJETIVO:

Es necesario buscar nuevos caminos, encontrando estrategias, procedimientos y procesos que permitan mejorar la economía, y que propicien un mejor desarrollo con métodos y técnicas que sean más operativas. Con sistemas tal vez aún no explorados, y en los que se alienta la creatividad, siempre con un criterio de rentabilidad que permita un mejor equilibrio. Lo que se pretende es promover la eficiencia con métodos idóneos para un mejor desarrollo y un mejor aprovechamiento de nuestros recursos.

Estos autores consideran pues que el objetivo de la Auditoría Administrativa es: "Evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución".

SECUENCIA:

El proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo, de cuatro etapas:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación

Planeación.

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Examen.

Prácticamente en esta etapa es donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

Evaluación.

Terminada la investigación, se procede a formular las conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- Clasificación de los datos.
- Evaluación de resultados.
- Determinación de la solución.

Presentación.

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y

Precisa.

- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, -- formas, etc.

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprende rá lo siguiente:

Planeación.

- Definición del estudio a desarrollar.
- Diagnóstico administrativo.
 - . Elaboración del programa de diagnóstico.
 - . Aprobación del programa.
 - . Desarrollo del diagnóstico.
- Determinación del personal necesario.
- Programación del tiempo estimado.
- Aprobación del programa de auditoría.

Examen.

- Entrevista con los responsables.

- Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- Captación de opiniones y sugerencias.

Evaluación.

- Análisis y evaluación de la información captada.
- Jerarquización de observaciones.
- Planteamiento de las recomendaciones.
- Discusión de las observaciones.

Presentación.

- Elaboración del informe final.
- Presentación del informe final al Director General y Subdirector de auditoría.
- Presentación del informe final a los representantes de la unidad auditada.

DETALLES O ELEMENTOS A ESTUDIAR:

Estos autores consideran que se deberán de comprender las funciones de la administración, mismas que se relacionan a continuación:

- Planeación.

- Organización.

- Dirección.

- Control.

Mismos que, a su vez, se encuentran clasificados en doce subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

Elemento I Planeación.

Subelemento:

1.1 Planes de trabajo.

1.2 Objetivos.

1.3 Políticas.

Elemento II Organización.

Subelemento:

2.1 Estructura orgánica y funcional.

2.2 Manual de organización.

2.3 Aprovechamiento de recursos humanos

2.4 Utilización y racionalización de recursos -
materiales.

Elemento III Dirección.

Subelemento:

3.1 Delegación.

3.2 Comunicación.

3.3 Supervisión.

Elemento IV Control.

Subelemento:

4.1 Sistemas y procedimientos administrativos.

4.2 Manual de operación.

4.3 Medición de resultados.

Así nos podemos dar cuenta de que los autores de éste método, consideraron las funciones de la administración para determinar los detalles a estudiar en una organización.

A continuación damos una explicación de lo que son los detalles a estudiar:

Planes de trabajo.- Se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de -- cumplir con los objetivos fijados.

Objetivos.- Se valora el establecimiento de metas a -- corto, mediano y largo plazo con que cuenta la organización para la determinación de resultados.

Políticas.- Se deben de aplicar las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas. Comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad.

Estructura orgánica y funcional.- Se estudia el sistema de organización de la empresa, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

Manual de organización.- Se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la organización; o bien, si su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

Aprovechamiento de recursos humanos.- Se considera el aprovechamiento de los recursos de que dispone la empresa, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos, y de sueldos y salarios.

Delegación.- Se determina el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuenta la empresa, para el cumplimiento de los programas.

Comunicación.- Se valora la efectividad de los medios formales de la comunicación de la empresa, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: -

orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etc.

Supervisión.- Valora la capacidad para supervisar qué tiene el personal con mando de la empresa u organización, - así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de -- equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

Sistemas y procedimientos.- Se examinará la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la empresa, considerando los formatos, los reportes y, en general, todos los documentos que intervengan en la captura de la información.

Manuales de operación.- Se evaluará la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad u organización en cuanto a procedimiento se refiere.

Medición de resultados.- Se estudiarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la empresa, como pueden ser; registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

SISTEMA DE EVALUACION:

Será por medio de parámetros de medición.

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseña una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco - grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos- estándar por cada grado, los cuales integran, en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equitativa en un 25% por - cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez- que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

Para los elementos: Planeación (I), Dirección (III) y Control (IV).

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadec.
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento Organización (II)

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadec.
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACION

GRADOS					
V	IV	III	II	I	Elementos y subelementos
ELEMENTO I PLANEACION					
20	15	10	5	0	1.1 Planes de trabajo
20	15	10	5	0	1.2 Objetivos
20	15	10	5	0	1.3 Políticas
60	45	30	15	0	Total
ELEMENTO II ORGANIZACION					
20	15	10	5	0	2.1 Estruct. orgánica y función.
20	15	10	5	0	2.2 Manual de organización
20	15	10	5	0	2.3 Aprovech. de Rec. humanos
20	15	10	5	0	2.4 Utiliz. y Rac. de Rec. Mat.
80	60	40	20	0	Total
ELEMENTO III DIRECCION					
20	15	10	5	0	3.1 Delegación
20	15	10	5	0	3.2 Comunicación
20	15	10	5	0	3.3 Supervisión
60	45	30	15	0	Total
ELEMENTO IV CONTROL					
20	15	10	5	0	4.1 Sistemas y Proced. Admvs.
20	15	10	5	0	4.2 Manuales de operación
20	15	10	5	0	4.3 Medición de resultados
60	45	30	15	0	Total

En seguida damos un ejemplo de un cuestionario que se aplica a una unidad o área a estudiar, en la cual se observan los elementos a estudiar, así como sus subelementos. Y en los que en cada uno de éstos se formulan cinco preguntas, para poder determinar en que número de grado recaen. Al final se analizarán las respuestas obtenidas que nos servirán para poder evaluar como se encuentra la organización o área estudiada, para que después de la evaluación dar las recomendaciones necesarias a la organización.

ELEMENTOS A EVALUAR

PLANIFICACIÓN		EVALUACIÓN						
SUBLEMENTOS		I	II	III	IV	V	VI	
PLANES DE TRABAJO	NO SE CUENTA CON DISPOSICIONES ORDENAS DE TRABAJO.	SE CUENTA CON DISPOSICIONES INADECUADAS E IMPRECISAS. CARENTE DE PRÁCTICA.	SE CUENTA CON DISPOSICIONES MÍNIMAS Y LIMITACIONES EN SU PRÁCTICA.	SE CUENTA CON DISPOSICIONES ACEPTABLES. OBJETIVAS Y PRÁCTICAS QUE ESTABLEZCAN UNA UNIDAD DE TRABAJO CONVENIENTE PARA LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.	SE CUENTA CON EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES, SECUENCIAS Y SINCRONIZACIÓN DE ACTIVIDADES.			
Objetivos	SE CARECE DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS QUE PERMITAN CONCRETAR DÓNDE SE PRETENDE LLEGAR.	SE TIENEN OBJETIVOS INCONGRUENTES A LOS PLANES Y PROGRAMAS FIJADOS.	SE CUENTA CON OBJETIVOS BÁSICOS A LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS.	SE CUENTA CON OBJETIVOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO.	SE TIENEN OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.			
Políticas	NO SE TIENEN NORMAS O GUÍAS DE ACCIÓN GENERALES.	SE CUENTA CON LINEAMIENTOS GENERALES ESTABLECIDOS EN FORMA ESCASA.	SE TIENEN LINEAMIENTOS GENERALES ESTABLECIDOS EN FORMA ELEMENTAL PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS	EXISTEN LINEAMIENTOS GENERALES ESTABLECIDOS EN FORMA ACEPTABLE PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS	SE CUENTA CON LINEAMIENTOS GENERALES ESTABLECIDOS EN FORMA EXCEPCIONAL PARA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS.			
TOTALES								

ELEMENTOS A EVALUAR

ORGANIZACIÓN ELEMENTOS	G R A D O S									
	I	II	III	IV	V					
ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL	NO SE CUENTA CON LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.	SE TIENE EN FORMA INADECUADA E IMPRECISA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.	SU ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL ES MÍNIMA.	ES ACEPTABLE SU ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.	LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL ES EXCEPCIONAL.					
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	NO EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y SOLO SE CUENTA CON UN DOCUMENTO EN EL CUAL SE ESTABLECE SU ORGANIZACIÓN.	SE TIENE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN ORSUELO E INFUNCIONAL.	SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA TODO EL ORGANISMO PERO ESTÁ INCOMPLETO.	SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA TODO EL ORGANISMO. COMPLETO.	SE TIENE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN POR CADA DEPARTAMENTO.					
APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	SE CARECE DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	SE TIENEN TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS INADECUADAS.	SE CUENTA CON TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS.	LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS SON ACEPTABLES.	SE CUENTA CON LAS TÉCNICAS MÁS APROPIADAS.					
UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	NO SE CUENTA CON LA ADECUADA UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES.	SE TIENE UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES INADECUADOS.	SE CUENTA CON LA UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES MÍNIMOS.	LA UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES ES ACEPTABLE.	SE CUENTA CON UNA UTILIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES APROPIADOS.					
TOTALES										

ELEMENTOS A EVALUAR

DIRECCIÓN	G R A D O S									
	I		II		III		IV		V	
DELEGACIÓN	Se carece de funciones descentralizadas en los organismos	%	Se delega inapropiadamente por carecer de un equilibrio entre las funciones descentralizadas en los organismos y la autoridad que se les ha otorgado.	%	Se delegan las facultades básicas en los diferentes organismos.	%	Se cuenta con una delegación de facultades que el desarrollo de los programas requiere.	%	Se delegan eficientemente las facultades que la desconcentración de los organismos requiere para cumplir con sus programas.	%
COMUNICACIÓN	Inexistencia de medios de comunicación	%	Se cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos.	%	Se tienen medios que con cierta frecuencia cumplen en forma básica las necesidades de información.	%	Se cuenta con medios periódicos que cubren satisfactoriamente las necesidades de información.	%	Se cuenta con medios diarios o rutinarios que responden veraz y oportunamente con las necesidades de la información.	%
SUPERVISIÓN	Se tiene una supervisión completamente inadecuada.	%	Se cuenta con una efectividad de liderazgo muy irregular.	%	Se ejerce un liderazgo.	%	Se cuenta con personal de supervisión muy efectivo.	%	Se tiene un nivel de supervisión óptimo en el liderazgo.	%
TOTALES										

ELEMENTOS A EVALUAR

CONTROL		C A L I D A D					
SUBELEMENTOS	I	II	III	IV	V	VI	
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	SE CARECE DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.	SE CONSIDERA QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SON DEFICIENTES.	SE CUENTA CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS MÍNIMOS, QUE NO ASEGURAN LA UTILIZACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS.	EXISTEN SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BIEN DEFINIDOS Y CLAROS.	SE CUENTA CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EXCELENTE.		
MANUALES DE OPERACIÓN	NO SE CUENTA CON MANUAL DE OPERACIÓN QUE NORME LA REALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.	SE TIENEN MANUALES DE OPERACIÓN NO ACTUALIZADOS E INOPERANTES.	LOS MANUALES DE OPERACIÓN SOLO SON ELEMENTALES.	SE CUENTA CON MANUALES DE OPERACIÓN QUE ESTABLECEN LOS LINEAMIENTOS DE LOS PROCEDIMIENTOS BÁSICOS.	CADA DEPARTAMENTO CUENTA CON MANUALES DE OPERACIÓN.		
MEDICIÓN DE RESULTADOS	SE CARECE DE ELEMENTOS DE CONTROL QUE PERMITAN LA MEDICIÓN DE RESULTADOS.	LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ES DEFICIENTE.	SE CUENTA CON REGISTROS DE CONTROL QUE PROPORCIONAN INFORMACIÓN LIMITADA.	SE TIENEN LOS REGISTROS DE CONTROL NECESARIOS Y CON LA OPORTUNIDAD DEBIDA PARA UNA MEDICIÓN DE RESULTADOS CORRECTA.	SE CUENTA CON UNA MEDICIÓN DE RESULTADOS EXCELENTE.		
TOTALES							

2.5 Método del análisis factorial desarrollado por investigadores del Banco de México, S.A.

OBJETIVO:

La marcha dinámica de la industria moderna se manifiesta en una incesante mejora de los productos y de las técnicas de fabricación y, consecuentemente, en el aumento de la complejidad de los mercados y de sus condiciones de competencia. Estos fenómenos, causa y resultado a la vez del progreso general, son comunes a la industria de todos los países y su desarrollo, diverso, complejo y de acelerado ritmo, impone a los dirigentes de la industria un continuo examen de los productos, de la producción y de la productividad, - vigilancia indispensable para la existencia misma de sus empresas. Es preciso que las tareas de la producción y los aspectos de la productividad se mantengan en ritmo y eficacia acordes con el adelanto general, y en esta inspección la -- condición primera es poder determinar a tiempo qué actividades se apartan de la tendencia y pueden conducir a una -- situación difícil. Para ello, quienes ocupan puestos directivos en todos los niveles de la industria deben disponer - de información adecuada y oportuna. De ahí que sea indispensable mejorar los métodos de investigación de modo que - pueda advertirse a tiempo toda causa posible de deficiencia.

El objetivo principal de éste método es: "Describir las

causas de una baja productividad y, una vez conociéndolas, establecer las bases para aumentarla".

SECUENCIA:

El desarrollo de éste método está dividido en cinco -- etapas y puede servir como índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo, dirigiendo el análisis y determinando su ejecución.

Etapa I. Planear la investigación.

- Definir la materia objeto de la investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.
- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

Etapa II. Analizar el tema.

Objeto de la investigación y su operación.

- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.

- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

Etapa III. Examinar cada factor en esta forma:

- ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
- ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar.

Sobre el total de las operaciones.

- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?

- ¿Cuál es la ejecución total real?
- ¿Cuáles son los factores limitadores?
- ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de --
los medios disponibles?
- Examinar el total de los hallazgos encontrados en --
cooperación con otros especialistas.

Etapa V. Presentar el diagnóstico.

- Preparar documentos para su discusión; diagramas, --
etc., para su presentación.
- Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos es--
tán sujetos al juicio de las personas responsables -
de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre
cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
- Estimular las decisiones.
- No perder de vista el hecho de que la decisión es --
prerrogativa de las personas responsables de la eje-
cución o dirección.

DETALLES A ESTUDIAR:

En economía, una empresa puede considerarse como una -
célula del cuerpo económico, como la más pequeña unidad es-
tructural de su vida orgánica. El cuerpo económico mismo --

está luchando para satisfacer los deseos y necesidades originados por sus procesos y por quienes participan en la actividad económica.

La función de una empresa consiste, por tanto, en contribuir a la satisfacción de estas necesidades. En tal sentido, la empresa no sólo es un negocio basado en el principio de obtener una ganancia, sino también un establecimiento que sirve para la producción de bienes y, por consiguiente, una institución subordinada a los intereses económicos y sociales de la comunidad.

En la siguiente relación se enumeran y definen los factores de operación, que constituyen los aspectos vitales del funcionamiento de la empresa.

1. Medio ambiente.

Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

2. Política y dirección (Administración general).

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

3. Productos y procesos.

Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

4. Financiamiento.

Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

5. Medios de producción.

Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

6. Fuerza de trabajo.

Personal ocupado por la empresa.

7. Suministros.

Materias primas, materias auxiliares y servicios.

8. Actividad productora.

Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.

9. Mercadeo.

Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

10. Contabilidad y estadística.

Registro e información de las transacciones y operaciones.

Ejemplos de cuestionarios!

Para el nivel de empresa se incluyen cuestionarios que pueden ayudar particularmente a emitir el primer diagnóstico "condensado" encaminado a descubrir los síntomas de la situación que motivó la baja de la productividad.

Medio ambiente.

Función asignada: Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar, a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Físico

Localización

- cercanía con respecto al mercado de proveedores y al de consumidores
- disponibilidad de la fuerza de trabajo y servicios de producción
- condiciones sanitarias y clima

Político

Legal

- fomento o restricciones a las actividades industriales

Económico

Mercados

- ubicación
- capacidad
- poder de compra

Financiero

- disponibilidad de crédito
- tasas de interés
- formas usuales de pago

Fiscal

- clase y tasas de imposición

- estímulos fiscales

Actitudes hacia la industria por parte

- de las autoridades
- de la fuerza de trabajo
- de los proveedores
- de los consumidores
- de los competidores

Social

Habilidades

- oficios tradicionales
- habilidades y conocimientos especiales
- servicio de adiestramiento

Relaciones humanas

- organizaciones comerciales
- organizaciones de trabajadores
- organizaciones políticas
- organizaciones sociales

Cumplimiento óptimo de la función.

La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

- 1.- a) ¿Teniendo en cuenta las cinco fuentes esenciales de aprovisionamiento y el transporte de los abastecimientos, es la ubicación de la planta más favorable -- menos favorable que las tres principales plantas --

competidoras?

b) ¿Tomando en cuenta la localización de los principales mercados para la venta está ubicada la planta - con relación a ellos más favorablemente-menos favorablemente que las tres principales plantas competidoras?

c) ¿Tiene la planta una fuerza de trabajo suficiente en número, con destreza y conocimiento adecuado?

d) ¿El promedio de ausencia de los trabajadores causada por enfermedad es inferior al 10% del tiempo laborable, es 10% más del tiempo laborable?

2.- a) ¿Las actividades de la empresa se ven influidas por estímulos legales-por restricciones legales?

3.- a) ¿A qué distancias se encuentran los mercados de los principales productos?

Producto	Distancias Km.		
	Menos de 100	100-500	Más de 500
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

b) ¿Considerando el volumen total de ventas-tanto de -- producción nacional como de importaciones-en la línea de los productos de la empresa, la participación

de ésta en las ventas es de:

menos de 5% de 5 a 10% de 11 a 25% más de 25% ?

c) ¿Hay un estancamiento de las ventas de los productos en cuestión debido a falta de interés de los compradores, debido a insuficiente poder de compra?

d) ¿Tiene la empresa dificultades para financiar sus -- operaciones ocasionadas por las condiciones de los- créditos?

e) ¿Cómo están afectadas las operaciones de la empresa- respecto al promedio de las industrias manufacture- ras:

por impuestos..... ¿más?..... ¿menos?.....

por derechos ¿más?..... ¿menos?.....

por incentivos
fiscales ¿más?..... ¿menos?.....

4.- a) ¿Con respecto a las operaciones de producción de la- empresa en general, hay un notable

apoyo o desaliento

por parte de:

las autoridades ----- -----

la fuerza de trabajo ----- -----

los proveedores ----- -----

los consumidores ----- -----

los competidores? ----- -----

b) ¿Con respecto a las operaciones de producción de la empresa hay notable

apoyo u obstaculización

por parte de:

Los reglamentos tradicionales de la industria

La disponibilidad o carencia de destreza requerida

La disponibilidad o carencia de medios de adiestramiento

c) ¿Respecto a las relaciones externas que afectan a la empresa hay notable

por parte de:

apoyo o interferencia

Las organizaciones comerciales

Las organizaciones de trabajadores

Las organizaciones políticas

Las organizaciones sociales?

Política y dirección.

Función asignada: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Política de la empresa

Campo de acción

- clase de actividad
- esfera de actividad

Razones

- tradición
- tecnología
- abastecimiento
- mercados
- conocimientos y habilidades
- conexiones financieras

Medios

- tipo de empresa
- clase de los fondos
- clase de las operaciones
- tipo de organización

Objetivos

- proporcionar servicios
- a los consumidores
- a la comunidad
- valorar recursos disponibles
- aumentar ingresos
- de los propietarios, accionistas, etc..
- de los trabajadores
- de la comunidad

Organización para las operaciones

Equilibrio de funciones

Armonía en la cooperación

Organización para la supervisión

Establecimiento de la supervisión

Establecimiento de la comprobación de las labores ejecutadas

Cumplimiento óptimo de la función.

La administración:

- 1) ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y -- los objetivos que persigue.
- 2) ha instituido y opera una organización coordinada y -- eficiente.
- 3) mantiene esta última bajo una vigilancia conveniente.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

- 1.- a) ¿Respecto a la orientación de las actividades de la empresa:
 - Hay una definición satisfactoria de la clase de actividad manufacturera del alcance y objetivo de la actividad?
 - Esto último corresponde al presupuesto y opera--- ción real?
- b) ¿Ingresó la empresa en estas actividades por razones de:
 - tradición de los propietarios
 - tradición del lugar
 - desarrollo tecnológico específico
 - ventajas específicas en el mercado de ventas
 - conocimiento o habilidad específicas
 - relaciones comerciales o financieras?

c) ¿Respecto a la estructura financiera y de organiza---
ción de la empresa, hay, de acuerdo con la situación,

ventajas o desventajas

como resultado de:

La forma legal de la
empresa

La clase de fondos -
usados

La clase de operaciones
actuales

El tipo de organiza-
ción establecido?

d) ¿Qué objetivos está alcanzando aparentemente la em---
presa:

- por encima del promedio del servicio a los consu-
midores

a través del volumen de la producción

a través del precio de los productos

a través de la calidad de los productos

a través de la distribución

a través de otras causas?

- por encima del promedio de ingresos proporcionados
en más alto porcentaje

a los empleados y obreros

a los propietarios, accionistas, etc..

a la comunidad local

a las autoridades fiscales?

2.- a) ¿Tomando en cuenta la estructura real de la organización de la empresa, cuál de sus características al parecer:

	apoya	o	impide
una eficiente operación	_____		_____
la dirección general	_____		_____
la gerencia de producción	_____		_____
la gerencia de ventas	_____		_____
otras funciones?	_____		_____

b) ¿Durante los últimos tres meses surgió un conflicto entre los directores debido a alguna interferencia en la esfera de:

- actividad
- autoridad
- responsabilidad?

3.- a) ¿Durante los tres últimos meses ha sido necesario, - por alguna causa visible, mejorar la supervisión en:

- las operaciones financieras
- el almacenamiento
- las operaciones de producción
- las operaciones de venta?

b) ¿Se efectúa, por lo menos una vez al mes, una junta del cuerpo directivo con objeto de:

- revisar la ejecución y coordinar los objetivos en los distintos departamentos?

Productos y procesos.

Función asignada: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Productos

Política de producción

- definición

Clase de productos

- nombre o tipo, marcas de fábrica
- características
- diseños
- usos
- características y diseño de los empaques

Cantidad y costo

- número, peso o volumen de la producción
- valor anual de la producción a precios de costo
- costo unitario de producción

Precios

- precios de venta l.a.b. fábrica
- a los precios
- a los mayoristas
- a los detallistas
- a los consumidores

Procesos

Características de los procesos

- tecnológicas
- de ingeniería y organización
- legales (derechos y patentes)

Grado de transformación

Investigación

Tipo de investigación empleada

- para los productos principales
- para los subproductos
- para los procesos
- para utilizar los desechos y evitar mermas

Cumplimiento óptimo de la función.

Mediante procesos ad hoc la empresa:

- 1) elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores.
- 2) emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

- 1.- a) ¿Por lo que toca a los productos manufacturados, hay una definición satisfactoria y/o un plan con respecto a las características de calidad que deben ser alcanzadas o conservadas:
 - a las características de precio

- al tamaño del lote de producción
- al empaque y otros medios similares para la presen
tación de los productos a los consumidores?

b) ¿Tomando en consideración los cinco principales productos competidores, a cuáles de ellos son superiores los productos de la empresa en el aspecto de:

- apariencia, calidad y durabilidad
- adaptabilidad en el uso del producto
- características específicas y notables del producto
- Características específicas y notables del empaque?

c) ¿Durante los tres últimos meses ha habido más de una queja seria de algún consumidor con respecto a la -
calidad o adaptabilidad de alguno de los productos-
principales?

d) ¿Por lo que respecta a los cinco principales productos de la empresa, se ha tratado de determinar cuáles de ellos se enfrentarían dentro de los próximos-
tres años a:

- un aumento de la demanda
- una disminución de la demanda
- un aumento de la competencia fuera de lo normal?

2.- a) ¿Por lo que toca a los procesos reales empleados en -

la producción, si se comparan con el grado actual -
de desarrollo técnico, muestran:

	ventajas	o	desventajas
de naturaleza tecno- lógica	_____		_____
en ingeniería	_____		_____
en el control de los procesos	_____		_____
En el costo de fabri- cación	_____		_____
Con respecto a dere- chos y patentes	_____		_____

3.- a) ¿Por lo que se refiere a los productos principales, -
se han realizado tres mejoras específicas en la ca-
lidad, etc., durante el último año?

b) ¿Cuáles productos no encajan dentro de la línea desde
el punto de vista de:

- la fabricación
- las ventas?

c) ¿Qué esfuerzo se hace para mejorar los productos en -
relación a:

- el costo de fabricación
- el diseño
- la durabilidad
- la apariencia y presentación por medio del empaque
- la facilidad de su reparación

- el servicio y mantenimiento?
- d) ¿Qué medios se emplean para disminuir los costos de -
fabricación, tales como:
- simplificación del diseño
 - estandarización del producto
 - estandarización de las partes
 - sustitución de los materiales
- simplificación del proceso?
- e) ¿Cuáles esfuerzos se hacen para mejorar la utiliza---
ción de los sub-productos, de desperdicios y dese---
chos?
- f) ¿Hay en la empresa un procedimiento práctico para --
aprovechar la literatura e información técnica co--
rrientes y mantenerse al ritmo del desarrollo tecno--
lógico?

Financiamiento.

Función asignada: Proveer los recursos monetarios para -
efectuar las inversiones necesarias, así como para desarro-
llar las operaciones propias de la empresa.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Política de financiamiento	Definición
----------------------------	------------

Fuentes de financiamiento

Accionistas

- cantidad y valor nominal de las acciones o participaciones de capital (emitido, suscrito, en circulación)
- características, privilegios de las acciones
- distribución de las acciones
- cotización y tendencias de las acciones

Tenedores de obligaciones

- cantidad y valor nominal de las obligaciones
- características de las obligaciones
- distribución de las obligaciones
- cotización y tendencias de las obligaciones

Bancos

- créditos bancarios
- a largo plazo
- a corto plazo
- amplitud de crédito

Otros créditos

- créditos de los proveedores
- créditos de los clientes
- otros

Requisitos

Para inversionistas permanentes

- valor de adquisición
- valor neto deducida la depreciación
- valor de reposición

Para operaciones de producción

- inventarios de
- materias primas y auxiliares

- productos en proceso
- fondos para sueldos y salarios
- fondos para otros gastos de producción

Para operaciones de venta

- inventarios de productos --- terminados
- créditos a los clientes
- fondos para mercadeo, operaciones de venta y distribución
- otros

Plazos y costo de los fondos

Acciones y partes de capital

- política de emisión
- dividendos pagados

Créditos a largo plazo

- clase de garantía
- tasa de interés
- condiciones de pago
- otras características

Créditos a corto plazo

- clase de garantía
- tasa de interés
- condiciones de pago
- otras características

Cumplimiento óptimo de la función.

La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles:

- 1) está adecuadamente provista de recursos monetarios en -- condiciones y a costos óptimos.

2) Hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

1.- a) ¿Hay una política consciente en el empleo de fondos -
específicos:

- para las operaciones de la empresa como un todo
- para determinados tipos de operaciones?

2.- a) ¿Respecto a las fuentes de los fondos empleados, se -
halla una notable al tratar con:

	ventaja	o	desventaja
los accionistas	_____		_____
los tenedores de obligaciones	_____		_____
los bancos	_____		_____
ótroos acreedores?	_____		_____

3.- a) ¿Estima la dirección que la situación actual del em--
pleo de los fondos es:

	satisfactoria	no satisfactoria
con respecto a:		
la inversión fija	_____	_____
los inventarios - de materiales	_____	_____
de productos en - proceso	_____	_____
otras operaciones de producción	_____	_____

las operaciones de
venta

las existencias -
acumuladas para -
la venta

los créditos con-
cedidos a los cli-
entes

otros fondos para
ventas

la liquidez de los
fondos?

- 4.- a) ¿Los términos y costos reales de los fondos empleados, al ser comparados con las condiciones actuales, muestran resultados:

con respecto a:	superiores al promedio	iguales al promedio	inferio al prom.
las acciones y par- tes de capital	_____	_____	_____
los créditos a lar- go y a corto plazo?	_____	_____	_____

- b) ¿Qué clase de informes emplea la dirección con objeto de controlar:

- la distribución de los fondos
- la efectividad en la utilización de los fondos?

- c) ¿Qué clase de información emplea la dirección como -- base para sus presupuestos financieros?

Medios de producción.

Función asignada: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Política de inversión y de reposición

Definición

Servicios externos

Medios de transporte

Medios de comunicación

Energía

Agua

Servicios de la comunidad

Servicios internos

Clase de:

- medios de transporte
- medios de comunicación
- energía
- abastecimiento de agua
- otros servicios internos

Inversiones para las operaciones

Terreno

- superficie total
- superficie cubierta por construcciones, caminos y sitios para producción y almacenamiento
- características físicas
- valor actual

Construcciones

- descripción de las construcciones
- número de pisos, superficie de trabajo, antigüedad

- y valor actual de las
- construcciones para la producción
- construcciones para el almacenamiento
- construcciones auxiliares
- construcciones para usos administrativos

Maquinaria y equipo de producción

- máquinas y equipo
- disposición
- antigüedad y valor
- capacidad real de producción
- clase y número
- mantenimiento
- entorpecimientos

Instalaciones

- clase
- antigüedad y valor

Herramienta y equipo auxiliar

- inventario
- antigüedad y valor
- mantenimiento

Equipo de transporte

- clase y número
- mantenimiento
- antigüedad y valor

Otras inversiones

- clase y valor

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción,

en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

1.- a) ¿Respecto a la inversión en medios de producción y a la reposición, hay reglas establecidas se usan en la planeación y formulación de presupuestos?

2.- b) ¿Cuáles son los tres principales problemas de la empresa que están estrechamente relacionados con:

- el transporte externo
- el abastecimiento de energía
- las comunicaciones externas
- los servicios de la comunidad?

3.- a) ¿Por lo que toca a los servicios internos de producción, son los medios en operación que se enumeran

	satisfactorios	o necesitan mejorarse
para transporte interno	_____	_____
para comunicación interna	_____	_____
para producción de energía	_____	_____

para abastecimiento
de agua

otros?

- 4.- a) ¿Existe algún diagrama al día que pueda mostrar el --
flujo de operaciones en la fabricación de los cinco-
principales productos de la planta?
- b) ¿Qué pasos en maquinaria y equipo pudieron haber sido
eliminados durante los últimos doce meses?
- c) ¿Más del 50% de la maquinaria y equipo ha estado en -
operación durante más de 15 años?
- d) ¿Considerando el valor de reposición de la maquinaria
y equipo, muestra una tendencia ascendente la rela--
ción?:

maquinaria con una antigüedad superior a 15 años

maquinaria con una antigüedad inferior a 15 años

- e) ¿Muestra una tendencia creciente la relación?:

superficie total para la fabricación

superficie total para la administración

- f) ¿Los planes actuales para un reacondicionamiento de -
los departamentos, etc., con objeto de aumentar la -
fluidez de las operaciones, implican más de un 10% -
de la superficie usada para la fabricación?

g) ¿Más de un 30% de los materiales en proceso se levanta a mano para la siguiente operación?

h) ¿Cuáles han sido las tres principales mejoras efectuadas en el manejo de los materiales durante los últimos doce meses?

Fuerza de trabajo.

Función asignada: Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Política de empleo del personal

Definición

Organización

Aspectos del empleo personal

- sistema de reclutamiento
- horas de trabajo a la semana
- sistema de promociones
- asistencia y ausentismo
- procedimientos sobre vacaciones y días de asueto

Adiestramiento industrial

- clase de adiestramiento
- organización para el adiestramiento
- puestos adiestrados
- número de trabajadores adiestrados por año
- estímulo para el adiestramiento

Seguridad industrial

- organización para la seguridad
- frecuencia de los accidentes

Servicios al personal

- médicos y sanitarios
- físicos
- alimentos
- provisiones domésticas
- habitación
- sociales
- biblioteca
- clubes
- otros

Personal ocupado y salarios que percibe

Personal directivo, profesional, técnico y similares

Personal administrativo y similar

Personal de ventas y distribución

Especialistas, contramaestres y similares

Trabajadores calificados

Trabajadores no calificados

Mano de obra directa

Mano de obra indirecta

Sistema de salarios

Estímulos y pagos extraordinarios

Horas-hombre por año

Importe anual de las nóminas

Otros costos de trabajo y prestaciones sociales

- legales
- contractuales
- voluntarias

Relaciones industriales

Entre la dirección y los trabajadores

Entre los diferentes grados -
profesionales

Relaciones sindicales

Cumplimiento óptimo de la función.

Teniendo una política consciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación, y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

1.- a) ¿Por lo que toca a la mano de obra, hay reglas establecidas con respecto a:

- la contratación de personal nuevo
- la terminación del empleo
- mejoras de sueldo o salario
- mejoras de rango o posición?

2.- a) ¿Muestra una tendencia decreciente el porcentaje de los trabajadores que renuncian en forma voluntaria a

su empleo dentro de la empresa?

- b) ¿Muestra una tendencia descendente el porcentaje que representan las horas de trabajo perdidas por ausencia de los trabajadores con respecto al total de horas trabajadas?
- c) ¿Hay una política establecida para adiestrar a los -- trabajadores y lograr así una mejor ejecución en los puestos de la empresa en:
- el nivel de los obreros
 - el nivel de los contraмаestres y supervisores
 - el nivel de los directores?
- d) ¿Hay una persona o comité responsable de las medidas que deban tomarse para prevenir accidentes?
- e) ¿Hay una política establecida para fomentar la prestación de servicios al trabajador?

3.- a) ¿Cuál es el promedio de trabajadores supervisados por un contraмаestre:

más de 20
menos de 20?

b) ¿La relación: $\frac{\text{mano de obra directa}}{\text{mano de obra indirecta}}$ muestra una tendencia ascendente?

- 4.- a) ¿Durante los últimos tres meses ha surgido algún conflicto o ha aumentado notablemente la tensión entre:
- los trabajadores y los supervisores
 - los trabajadores y la dirección
 - los supervisores y los directores superiores
 - el sindicato y la dirección?

Suministros.

Función asignada: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Política de compras	Definición
Clase, volumen y origen	Clase
	- especificaciones
	Cantidad
	- por año en términos físicos
	Costo C I F en la fábrica
	- unitario de los principales artículos
	Costo total de los abastecimientos
	- anual por artículos
	Procedencia
	- nacional
	- productor
	- mayorista
	- detallista
	- importación
	- directa
	- indirecta

Métodos de compra y existencias

Métodos de compra para los principales abastecimientos

- de acuerdo con tiempo
- cuando se necesitan
- a intervalos regulares
- aprovechando las ventajas del mercado
- de acuerdo con los proveedores
- de abastecedores permanentes
- de abastecedores variables

Promedio de existencias

- promedio mensual de los principales artículos
- en términos físicos
- en términos monetarios
- valor total de las existencias
- mínimo de existencias

Vigilancia de los materiales y almacenamiento

Vigilancia de los materiales

- organización para la vigilancia
- aspecto cuantitativo
- aspecto cualitativo

Almacenamiento

- organización
- volumen de
- pérdidas
- deterioros
- manejo de materiales de empaque

Investigación acerca de los abastecimientos

Con respecto a las fuentes

Con respecto a los sustitutos

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados.

- 1) la empresa provee a sus departamentos de producción de - materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un ni vel económico.
- 2) Utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

Cuestionarios sobre el cumplimiento de las funciones.

- 1.- a) ¿Actúa la empresa de acuerdo con normas de compra es tablecidas con respecto:
 - al mínimo de existencias
 - a la selección de los proveedores
 - a las cantidades que deben solicitarse
 - a la vigilancia de la cantidad y calidad de los abaste cimientos
 - al pago de las facturas?
- 2.- a) ¿Cuáles son los tres grupos principales de materias - primas y materiales auxiliares:
 - de fácil adquisición en la actualidad, pero que esca searán dentro de los próximos seis meses
 - cuyo precio aumentará dentro de los tres meses próxi mos?

- 3.- a) ¿Más del 50% de los abastecimientos se ordenan basándose en las ofertas de varios competidores, o comparando precios?
- b) ¿Los encargados de las compras han visitado las plantas de los cinco principales proveedores?
- 4.- a) ¿Excedió el volumen de las compras efectuadas durante los últimos tres meses al volumen de los materiales en existencia?
- b) ¿Los principales proveedores de la empresa muestran una disposición satisfactoria para atender las quejas:
- que surgen inmediatamente después de la llegada de los materiales a la planta
- que surgen durante el proceso de transformación de estos materiales?
- 5.- a) ¿Se hace algún esfuerzo organizado para estudiar y utilizar la información que aparece en publicaciones con respecto a:
- nuevas fuentes de abastecimiento
- la sustitución de los materiales por otros diferentes
- a los que normalmente se utilizan?

Actividad productora.

Función asignada: Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Métodos de fabricación

Fabricación intermitente o -
por lotes

- de acuerdo con pedidos de-
clientes
- de acuerdo con existencias

Fabricación continua

- de acuerdo con pedidos de-
clientes
- de acuerdo con existencias

Organización para la
producción

Organización física

- disposición del proceso
- grado de mecanización

Planeación de la cantidad

Supervisión de la cantidad

Supervisión de la calidad

- organización
- sistema

Manejo de los materiales

Mantenimiento y conservación

Aplicación de normas

Aspectos temporales

- número de horas de opera--
ción
- turnos

- cambios estacionales
- supervisión del tiempo

Aspectos humanos

- por líneas de jerarquía y dependencia
- por departamentos
- por actividades

Productividad

Capacidad de producción

- potencial
- utilizada

Producto en términos monetarios

Costo del producto

Producto en términos físicos

Salarios

Horas-hombre trabajadas

Salario promedio por hora

Servicios de investigación

Servicio empleado

- interno
- externo

Cumplimiento óptimo de la función.

Usando los métodos de transformación apropiados , la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, - aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

1.- a) ¿Se hacen esfuerzos o estudios para mejorar los métodos de producción?

b) ¿Durante los últimos seis meses se ha presentado alguna sugerencia o proposición por lo que respecta al mejoramiento de los métodos?

2.- a) ¿Existe una relación o diagrama sobre:

- la disposición del proceso
- el tiempo normal para cada uno de los elementos operativos
- la cantidad normal de los materiales a emplear para su transformación en una unidad de producto dado
- las normas de calidad a satisfacer en cada etapa individual del proceso de transformación
- las tres operaciones que presenten las mayores dificultades desde el punto de vista de una producción defectuosa, y que muestren el efecto de las medidas tomadas para lograr una mejoría en este aspecto?

b) ¿Considerando la supervisión de las operaciones, son los resultados alcanzados satisfactorios o no satisfactorios

por lo que respecta a la supervisión de la producción desde el punto de vista cuantitativo

por lo que respecta a la supervisión desde el punto de vista cualitativo?

- c) ¿Cuáles causas de desperdicios y rechazos fueron eliminadas durante los últimos seis meses?
- d) ¿Se dispone de alguna estimación sobre el costo del manejo de los materiales, comparado con el costo de operaciones de conversión directa?
- e) ¿Hay cifras o alguna estimación sobre los costos de mantenimiento y conservación en comparación con los costos de operaciones de conversión directa?
- f) ¿La relación $\frac{\text{salarios directos}}{\text{gastos generales de producción}}$ es estática o muestra una tendencia ascendente?
- g) ¿Por lo que refiere a las horas extra de trabajo muestran tendencias a aumentar están distribuidas equitativamente en todos los departamentos de producción?
- h) ¿Qué clase de diagramas, etc., se emplean para establecer los calendarios de ejecución de las órdenes?

3.- a) ¿A qué grado de la capacidad media de la planta se está operando en la actualidad

90? 80? 70? menos de 70?

b) ¿La relación $\frac{\text{producto}}{100 \text{ m}^2 \text{ de piso fábrica}}$ muestra una tendencia a aumentar?

c) ¿La relación $\frac{\text{producto}}{100 \text{ KWH}}$ muestra una tendencia

ascendente o descendente?

d) ¿La relación $\frac{\text{producto}}{\text{horas-hombre directas trabajadas}}$ presenta una franca tendencia a aumentar?

e) ¿La relación $\frac{\text{producto}}{\text{total de horas-hombre trabajadas}}$ muestra la misma tendencia que la de la anterior?

f) ¿La relación $\frac{\text{valor del producto}}{\text{pago total en sueldos y salarios}}$ muestra una tendencia ascendente o descendente?

- 4.- a) ¿Qué clase de información técnica se emplea para mantenerse al ritmo del desarrollo tecnológico?
- b) ¿Qué medios de información técnica se dispone:
- para los supervisores
 - para los jefes de departamento
 - para la dirección?
- c) ¿Hay trabajos de investigación encomendados a instituciones ajenas a la empresa?

Mercadeo.

Función asignada: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Política de mercadeo	Definición
Mercados	Localización y potencialidad <ul style="list-style-type: none">- local- nacional- exterior Clase y potencialidad de los mercados nacionales <ul style="list-style-type: none">- industriales- agrícolas y similares- de servicios- para unidades familiares Situación de la competencia <ul style="list-style-type: none">- principales competidores
Ventas y distribución	Organización para la venta <ul style="list-style-type: none">- estructuración del cuerpo de vendedores- propaganda y promoción de ventas Volumen de las ventas <ul style="list-style-type: none">- desglose por clase de productos- desglose por clientes- industriales- agrícolas- gubernamentales- exportadores y exportaciones directas- mayoristas- detallistas- unidades familiares Precios, plazos y condiciones <ul style="list-style-type: none">- por productos- por tipos de clientes

- desglose del volumen de ventas por condiciones de pago

Supervisión de las ventas

- clase empleada

Pedidos por satisfacer

- número de clientes
- volumen en términos monetarios
- promedio de volumen de ventas por pedido

Distribución

- almacenaje
- empaque
- medios de distribución
- medios de transporte

Investigación del mercado

Utilización

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política consciente de promoción de ventas y -- aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta -- el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación, y hace uso de la investigación -- de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

- 1.- a) ¿Qué reglas establecidas sobre mercadeo, ventas y -- distribución existen en la empresa, por lo que se -- refiere:

al tipo de los clientes (mayoristas, detallistas, consumidores)

a la fijación de los precios de venta

a los descuentos

a los plazos de entrega

a las condiciones del crédito?

- 2.- a) ¿Cuáles son las tres principales posibilidades de mejorar las ventas respecto al volumen físico de los artículos vendidos respecto al valor monetario de los artículos vendidos?
- b) ¿Cuáles son los precios de los tres principales productos competidores semejantes en calidad a los productos de la empresa?
- c) ¿Cuáles son las principales ventajas o desventajas de las operaciones corrientes de venta de la empresa - comparadas con las operaciones de los competidores principales?
- d) ¿Se ha hecho algún análisis de la capacidad total de compra de los clientes regulares?
- 3.- a) ¿El número de los clientes es estático, o va en aumento?

4.- a) ¿Se emplea alguna clase de previsión de ventas?

b) ¿Ayuda al cuerpo de vendedores en la previsión de las ventas?

c) ¿Se realizan esfuerzos organizados para mejorar el conocimiento sobre:

la capacidad y tendencias del mercado

la situación y tendencias de la competencia

los esfuerzos de propaganda y promoción de ventas - que realizan los cinco principales competidores?

Contabilidad y estadística.

Función asignada: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Elementos del factor y componentes de los elementos:

Organización contable

Estructura

- secciones contables

Presupuestación

- clase de presupuesto

- supervisión de los presupuestos

Contabilidad financiera

- sistema de contabilidad

- métodos de información

Informes

Clase de estudios contables

- balance
- estado de pérdidas y ganancias
- informe de producción
- informe de ventas
- otros

Periodicidad

- mensual
- trimestral
- anual
- otra

Auditoría

Métodos

- continuos
- intermitentes

Cumplimiento óptimo de la función.

La empresa:

- 1) tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes.
- 2) asimismo proporciona los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones.

1.- a) ¿La estructura de la organización contable es aparentemente satisfactoria o no satisfac.

respecto a los requisitos que debe llenar el personal

respecto al número de personal

respecto a los métodos contables usados

respecto a los medios físicos empleados

2.- a) ¿Los informes mensuales están disponibles:

hasta el día 10 del mes siguiente
hasta el día 20 del mes siguiente
hasta el fin del mes siguiente?

b) ¿Proporciona el estado contable mensual la información respecto a los productos y sus rendimientos?

c) ¿Muestra el estado contable mensual el volumen de las existencias de productos terminados y aún no vendidos?

d) ¿El estado contable mensual revela el costo real de fabricación:

por departamentos de producción
por productos manufacturados?

e) ¿Se ha hecho algún intento satisfactorio para analizar las cifras de los costos con respecto a los gastos fijos y variables?

f) ¿Todos los embarques son facturados dentro de los siete días siguientes a su entrega?

3.- a) ¿Qué parte dentro de la estructura de la organización es responsable de la ejecución de la auditoría?

SISTEMA DE EVALUACION:

Todo progreso o mejoría puede ser determinado, y su alcance puede apreciarse, únicamente mediante la comparación antes y después de un cambio. Por otra parte, la ejecución de una función puede valuarse comparándola con algún nivel normativo. La comparación entre lo ocurrido antes y después, o bien entre el resultado real del desempeño de la función y una norma expresada en los mismos términos y en idénticas unidades, permite una medición impersonal y precisa que puede usarse como base para informes o aseveraciones. El investigador se servirá de éstos medios siempre que sea posible. En la práctica, por supuesto, se encuentran problemas tales como los siguientes:

a) Frecuentemente, y en aspectos esenciales, se tropieza con la dificultad de calificar la acción humana, que no siempre se puede cuantificar satisfactoriamente

te, como se señaló antes.

- b) Sobre otros aspectos (que teóricamente serían fáciles de medir) el investigador puede no disponer de los datos adecuados, o el conseguirlos puede no ser económicamente factible, o requerir demasiado tiempo.

Debido a que existe una amplia necesidad de información sobre las actividades de todos los campos de operación, deberá aplicarse la aproximación y el criterio en los casos - en que no se disponga de datos precisos.

Donde no sea posible disponer de magnitudes matemáticas, se hará necesaria la estimación por medio de escalas de - - apreciación o tablas de evaluación. Cuando deban usarse la experiencia y las estimaciones metódicas, se recomienda un especial sentido de responsabilidad por parte de los investigadores.

para aspectos individuales de factores o elementos, tal vez puedan los investigadores aplicar un método de estimación como el que se muestra en el modelo siguiente (Modelo para tabular y combinar evaluaciones). Debe notarse, por su puesto, que si bien este método constituye un instrumento de sistematización aceptable, no es, sin embargo, un procedimiento científico. Las cuestiones no resueltas son:

- los componentes que deben tomarse en cuenta

- la determinación del peso de ponderación de cada componente
- el adiestramiento de los investigadores en la estimación, de tal forma que diferentes investigadores lleguen al mismo resultado.

En la siguiente hoja; se expone un ejemplo del modelo para tabular y combinar evaluaciones, tomando el factor medios de producción.

MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

Nivel de rama

Factor: medios de producción

Elementos	Clasificación tentativa de los factores	Contri. del factor al total %	Efectividad %	BxC 100
	a	b	c	d
Política de inversión y reemplazo	4	10	50	5
Servicios externos y medios	2	25	90	22.5
Servicios internos	3	15	80	12
Inversión para las operaciones	1	50	60	30
TOTAL		100		69.5

Procedimiento de tasación:

- 1) Clasificar en la columna (a) los elementos (o componentes) por orden de importancia
- 2) Tasar considerando la columna (a) en la columna (b) la contribución del elemento o componente al total (en %)
- 3) Tasar en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos o componentes (en %)
- 4) Combinar en la columna (d) los resultados (b) y (c)

2.6. Crítica y comentarios.

Los diferentes autores tienen su forma propia de expresar cómo es que conciben a la Auditoría Administrativa, --- cuál es su aplicación, y cómo se debe de informar. En este trabajo analizamos cinco de ellos, las diferencias que parecen existir entre ellos obedecen principalmente a lo que llamaremos "Elementos básicos componentes de cada autor."

En primer término tenemos el objetivo, en el cual como se veía en este capítulo, cada uno de los autores trata de enfocar o cubrir con la Auditoría Administrativa los problemas principales o más importantes de la organización.

En segundo término se aprecia lo que llamamos secuencia, ésta estará compuesta por los pasos que a grandes rasgos -- abarca una auditoría. Incluyendo cada una de estas, una serie de pasos o actividades a seguir que ayudarán a cubrir - cada fase de la secuencia respectivamente de que se trate.

En tercer término encontramos los detalles a estudiar, - éstos serán los componentes que ayudan a mantener, dirigir e integrar el organismo. Los detalles variarán según el departamento que se encuentre en examen.

Un ejemplo, serán las políticas; éstas tendrán su forma propia dependiendo el área o departamento estudiado, que a su vez deben estar acordes a las políticas de la organización

ción en general.

Como cuarto y último término tenemos el sistema de evaluación. Como se verá en el siguiente cuadro; "Cuadro comparativo de los diferentes autores" existen dos formas de evaluar: Una es la cualitativa; que consistirá en expresar o emitir un juicio de los problemas o fallas de la empresa en contrados, y del funcionamiento de la misma. Sin llegar a cifras.

Otra es la cuantitativa; ésta consiste en asignar valores a la información recabada, después de ser recolectada con el fin de tabular y marcar el grado de desarrollo del área en estudio, en relación con las demás. Esto ayudará a hacer una comparación con períodos anteriores en una forma muy objetiva.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS DIFERENTES AUTORES

AUTOR	OBJETIVO	SECUENCIA	DETALLES A ESTUDIAR	SISTEMA DE EVALUACION
William P. Leonard	Descubrir fallas en la organización y proponer mejoras	<ul style="list-style-type: none"> - Examen - Evaluación - Presentación - Persecución 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes y objetivos - Estructura de la organización - Políticas, sistemas y procedimientos - Métodos de control - Recursos humanos y físicos - Normas de medición 	En forma cualitativa (a partir de la entrevista)
José Antonio Parandés Arena	Satisfacer los objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de auditoría - Recolección de datos e investigación - Evaluación - Informe de auditoría administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Recursos materiales - Recursos técnicos - Planeación - Implementación - Control 	En forma cuantitativa (asignación de valores)
Carlos Mave Larraguivel	Descubrir deficiencias y corregirlas	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Implementación - Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Políticas - Manuales - Procedimientos - Instrumentos de trabajo 	En forma cualitativa y cuantitativa (asignación de valores y juicio)
Victor M. Rubio Regazzoni y Jorge Hernández Fuentes	Evaluar el fundamento de la administración	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Examen - Evaluación - Presentación 	Las funciones de la administración <ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Organización - Dirección - Control 	En forma cuantitativa (asignación de valores)
Análisis factorial por investigadores del Banco de México, S.A.	Explicar las causas de baja productividad, y una vez conocidas, tratar de enmendarlas	<ul style="list-style-type: none"> - Planear la investigación - Analizar el tema - Examinar cada factor - Combinar los hallazgos para diagnosticar - Presentar el diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> - Medio ambiente - Políticas y dirección - Productos y procesos - Financiamiento - Métodos de producción - Fuerza de trabajo - Suministros - Actividad productora - Mercado - Contabilidad y estadística 	En forma cualitativa y cuantitativa (asignación de valores a factores e interpretación de resultados)
Cortés Santillán H. Valdés Morán Carlos	Investigar deficiencias y proponer mejoras	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Recopilación de la información - Organización de la información - Análisis de la información - Informe final 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura orgánica - Objetivos - Políticas y normas - Sistemas y procedimientos - Métodos de operación - Métodos de control - Recursos humanos y materiales 	En forma cualitativa y cuantitativa (asignación de valores e interpretación de cifras)

En el cuadro anterior tenemos una comparación de los diferentes autores. En la primera columna se encuentra el nombre de autor, de la segunda a la quinta los "elementos básicos componentes de cada autor".

Así en una forma clara podemos observar el objetivo que pretende cubrir con la ayuda de la Auditoría Administrativa cada autor.

Lejos de hablar de contradicciones de un método y otro, podemos encontrar semejanzas muy marcadas entre ellos. Partiendo desde luego que la Auditoría Administrativa, va a ser una herramienta de control para la dirección y que con ella descubriremos deficiencias en la organización. Que posteriormente se corregirán a partir de un informe, que entre más completo, resultará de mayor beneficio a la organización.

DEL OBJETIVO:

William P. Leonard nos habla de descubrir fallas en la organización. Si estas se detectan nos servirá al corregirlas, para satisfacer los objetivos institucionales, que es a lo que hace referencia José Antonio Fernández Arena.

Carlos Nava Larraguivel se enfoca a descubrir deficiencias y corregirlas, en cierta forma es lo mismo que propone William P. Leonard. Víctor M. Rubio Ragazzoni tiene como objetivo evaluar el fundamento de la administración, de lo --

que resultarán evidenciadas aquellas partes que se encuentran deficientes, y que dan por resultado errores en las actividades operativas de la organización.

Los investigadores del Banco de México, mencionan como objetivo, encontrar las causas de baja productividad en las empresas. Además proponen que se utilicen mediciones de efectividad con objeto de descubrir aquellas áreas en las cuales las mejoras rendirán mayores frutos. La investigación se concentrará entonces sobre dichas áreas y en esta etapa se podrá incluso hacer descubrimientos preliminares que induzcan a la adopción de medidas provechosas.

DE LA SECUENCIA:

Como puede apreciarse en el cuadro comparativo; la secuencia referente a William P. Leonard y Victor M. Rubio Ragazzoni son las más semejantes, ya que tienen un examen, evaluación y presentación.

Con la diferencia de que uno pone planeación (Ragazzoni) antes y el otro; la persecución (Leonard) al final.

José Antonio Fernández Arena, abarca cuatro pasos básicos, empezando por el programa de auditoría hasta llegar al informe final de auditoría.

Carlos Nava Larraguivel; divide todo su estudio en tres

grandes secciones: a) Planeación. b) Implementación. c) Control. En las cuales contiene en cada una de ellas de una manera más detallada las actividades en orden contenidas en cada sección, que el estudio de Auditoría Administrativa deberá tocar.

Los investigadores del Banco de México, como se puede -- apreciar en el cuadro comparativo, dividieron la secuencia -- de investigación en cinco etapas de las cuales la tercera es el examen de los factores, que es el punto central en su método.

DE LOS DETALLES:

Como se ve en éste mismo capítulo, éstos son a los que nos dirigimos para analizarlos y estudiarlos.

William P. Leonard como se observa en el cuadro comparativo, propone que para la realización de la Auditoría Administrativa se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos: Planes y objetivos, estructura orgánica, políticas, -- sistemas y procedimientos, métodos de control, recursos humanos y físicos y las normas de medición.

José Antonio Fernández Arena considera que se debe de -- hacer por departamentos y dentro de cada uno se tomarán en cuenta, recursos humanos, materiales y técnicos, así como -- la planeación, implementación y control.

Carlos Nava Larraguivel por su parte toma en cuenta los objetivos, políticas, manuales, procedimientos y los instrumentos de trabajo.

Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes consideran que para la aplicación de la Auditoría Administrativa, se deben de tomar en cuenta las funciones de la administración y que son: Planeación, Organización, Dirección y -- Control y dentro de ellas, sus sub-elementos.

Los investigadores del Banco de México consideraron que los aspectos vitales para el buen funcionamiento de la em-- presa son a los que ellos denominaron "factores de opera--- ción". En otras palabras serán los factores internos y ex-- ternos que afectarán al organismo. Habrá también factores - que estarán considerados como componentes mismos de la orga nización. Unos estimularán e influirán en el organismo (ex- terno), otros recibirán esa influencia (internos o propios).

Algunos autores coinciden en algunos de sus detalles es tudiados, como se puede observar en el cuadro comparativo. Los de William P. Leonard y Carlos Nava Larraguivel son se- mejantes entre sí, y José Antonio Fernández Arena y Rubio - Ragazzoni tienen como semejanza la Planeación y el Control.

DEL SISTEMA DE EVALUACION:

William P. Leonard evalúa a la Auditoría Administrativa

en forma cualitativa. Esto es, detecta los problemas de cada departamento que componen la empresa a través de los detalles por estudiar y una vez detectados éstos, propone las mejoras correspondientes para su buen funcionamiento.

José Antonio Fernández Arena muestra su sistema de evaluación en forma cuantitativa. A través de una escala de valores que determinarán el nivel de cumplimiento de la organización, una vez que fueron estudiados y analizados por medio de cuestionarios, los detalles de estudio por cada uno de los departamentos integrantes de la organización.

Carlos Nava Larraguivel para evaluar su método de Auditoría Administrativa, lo hace tanto en forma cualitativa -- (una vez detectados los problemas, proponer las correcciones necesarias para el mejor funcionamiento) como en forma cuantitativa (a través de una escala de evaluación se determinará el nivel de cumplimiento al que se hizo acreedor una vez que se recopilaron y se analizaron los cuestionarios -- aplicados a cada departamento y por cada detalle de estudio en la empresa).

Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes desarrollan su sistema en forma cuantitativa por medio de parámetros de medición y tabla de puntuación. Esto es, con la finalidad de contar con una forma de evaluar en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez -- que éstas fueron auditadas a través de cuestionarios de ca-

da uno de los detalles de estudio y por cada uno de los departamentos de la empresa.

Los investigadores del Banco de México cuentan con dos sistemas de evaluación (cualitativa y cuantitativa).

Forma cualitativa indica la apreciación que se tiene -- después de haber analizado los cuestionarios que se obtuvieron por cada uno de los detalles estudiados (factores de -- operación).

Forma cuantitativa es a través del modelo para tabular y combinar evaluaciones por cada uno de los factores de operación y sus elementos que lo componen. Y obtener por cada uno de éstos, el nivel de cumplimiento que aportan para la organización.

Como se puede apreciar, los sistemas de evaluación que proponen los autores, son semejantes entre sí.

CAPITULO 3

LA COMERCIALIZACION DE LA FLOR Y PLANTA EN MEXICO

3.1. Generalidades.

Nuestro país, en materia de floricultura, ha sufrido un estancamiento en los últimos diez años debido a la falta de tecnología. Una de las causas es el problema que representa la falta de invernaderos e implementos necesarios para lograr una óptima calidad de flores y plantas. En México, la mayor parte de las hectáreas dedicadas al cultivo de las flores y plantas se encuentran a cielo abierto, ocasionando que la calidad de las flores (principalmente en épocas de lluvias y en menor grado en invierno) decaiga considerablemente a causa de las diversas enfermedades que se contraen en esa época del año.

A esto se agrega la falta de cuidados, ya que no se usan los fungicidas, insecticidas y fertilizantes adecuados, trayendo como consecuencia que el aprovechamiento de las flores y plantas se reduzcan en un gran porcentaje.

La conservación de las flores y plantas ofrece dificultades notables. Son órganos de gran superficie, con metabolismo muy activo y naturalmente destinados a una vida corta. Sin embargo, las características de producción y de comercialización hacen que se deba afrontar este problema si se quiere mantener pujante la economía de las zonas florícolas.

La producción industrial de flores y plantas tiene lugar, la mayoría de las veces, en lugares que se encuentran

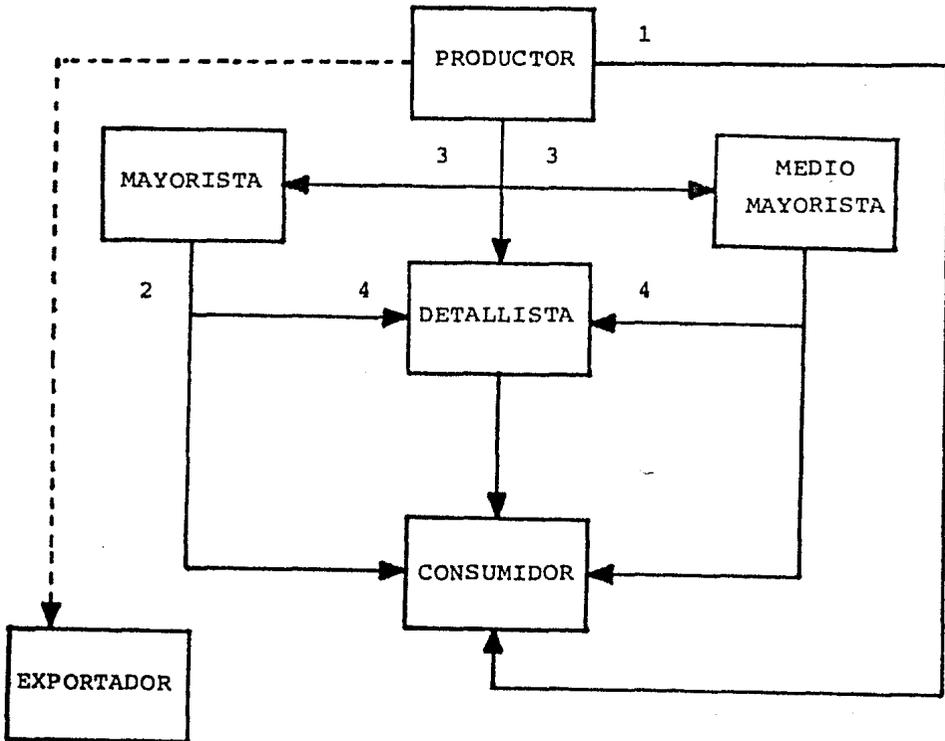
muy alejados de los principales centros de consumo. Además, la demanda trae como consecuencia la posibilidad de obtener buenos precios, sobre todo en mercados poco evolucionados. Oscila grandemente según las fiestas y días señalados.

La comercialización de la flor y planta en México, ha contribuido sí no es que es la única forma actual de hacer llegar a los individuos o consumidores, los beneficios que proporciona en cuanto arte los arreglos florales. Adquiriendo así, por la compra y venta de la flor, el último toque de estética en el trabajo de la flor y planta.

El proceso de cultivo, producción, comercialización y distribución de la flor y planta, no presenta problemas serios hasta ahora, ya que no es una industria que sea afectada por lentitud o producciones exorbitantes. La comercialización y distribución de la flor y planta contiene sus problemas propios y específicos, como son sequías, calores, --lluvias, etc. de carácter climatológico y de adaptación del organismo vegetal al lugar, temporal y el suelo.

Actualmente hay una diversificación de funciones para llevar la flor y planta desde el productor hasta el consumidor, mediante los cuales la flor cortada pasa a través de distintas personas. Esto se verá más objetivamente mediante el siguiente cuadro:

Cuadro de distribución de la flor y planta en México



Se explica la forma en que funciona:

1 Productor - Consumidor

El procedimiento de venta es directo, en virtud del ---
cual el agricultor establece contacto con el consumidor. --
Puede presentar algunos inconvenientes, pero tiene la venta

ja de que el agricultor puede manejar los precios según le convengan y que el consumidor esté dispuesto a pagar.

2 Productor - Mayorista - Consumidor

Hay horticultores a los cuales se les denominan incipientes, que no producen flores y plantas de muy buena calidad, debido a que no cuentan con invernaderos y que se dedican a vender flores por gruesas, o sea en gran cantidad.

Para comercializar sus flores, las distribuyen por varios intermediarios: Mayoristas, medio mayoristas y detallistas.

Los mayoristas desempeñan una doble función:

- 1a. La de acopio, en donde el mayorista reúne las flores y plantas de diversas procedencias.
- 2a. La de distribución, que es cuando entrega las flores y plantas a medio mayoristas, detallistas e incluso a algunos consumidores.

3 Productor-Mayorista y/o Medio Mayorista-Consumidor

A estos horticultores se les denominan pequeños, esto es por su poca capacidad económica, reducida superficie cultivable y escasa variedad de flores y plantas, por lo cual se ven obligados a vender su producción a los mayoristas o medio mayoristas.

La diferencia entre mayorista y medio mayorista es la capacidad económica para comprar y distribuir los diferentes tipos de flores que existen en el mercado, siendo sus funciones las de acopio y distribución.

4 Productor-Mayorista y/o Medio Mayorista-Detallista

Esta última etapa que se encuentra en el extremo del canal de distribución y que corresponde a la comercialización del producto lo constituye el detallista, que compra a varios mayoristas o medio mayoristas, acudiendo él mismo a un mercado al por mayor (Jamaica) para recoger las flores.

La horticultura ornamental juega un papel importante en la economía de un país, ya que se convierte en fuente generadora de empleo y de divisas, a través de su cultivo y exportación.

Se le considera fuente generadora de empleo ya que desde que se cultiva la flor y planta hasta llegar al consumidor, requiere de una gran cantidad de mano de obra. Cuando se hace la siembra se requiere de peones para desinfectar el bulbo, preparar el terreno, aplicar herbicidas, etc., y posteriormente para la recolección se requiere de peones para el corte, empaquetado, transporte, etc.

Toda esta tarea es realizada por un gran número de personas que se ven beneficiadas con la floricultura, pues además de que laboran sus propias tierras, es superficie culti

vable que existe les da tiempo para vender su fuerza de trabajo y percibir un salario extra.

Una vez que la flor es conducida a los centros de venta principalmente el de "Jamaica" aquí en el D.F. y demás mercados en general de la ciudad, se genera más empleo, debido a la necesidad de un manejo adecuado para su almacenamiento, hasta el traslado de la flor y planta a los centros de venta con lo cual termina la primera etapa. La segunda etapa es la de la comercialización, tarea que origina un medio y modo de vida para muchas personas que ofrecen flores y plantas y las decoran de tal manera que al consumidor le agrade y por consiguiente las adquiera.

Esta segunda etapa incluye a las empresas y organismos que se dedican a esta actividad. En la mayoría de los casos son organismos que adquieren materiales (bases para plantas, alambre, tierra, diseños, telas, etc.) así como la tecnología necesaria para el acabado e imagen del producto, con el fin de que cubra su objetivo final en la decoración de jardines, empresas, lugares convencionales, lugares turísticos y necesidades particulares de los diferentes consumidores.

Una ventaja que tiene también la horticultura es la de que es fuente generadora de divisas para el país que exporta flores. Existe una gran demanda de flores y plantas en varios países en todo el año pero especialmente durante el-

invierno. Esto coloca a México en una situación bastante favorable, ya que produciendo flores y plantas de mayor calidad y teniendo un precio competitivo se pueden exportar cantidades importantes. La exportación de las flores y plantas es una fuente generadora de divisas muy fuerte para cualquier país que sepa dirigir la floricultura adecuadamente. Además, la floricultura es dentro de la agricultura, la que más insecticidas, fungicidas, desinfectantes, etc. consume, porque es generadora de fuentes de trabajo indirecto en la rama Químico-Agrícola.

El éxito del desarrollo de las exportaciones, en especial a los mercados más distantes, depende con frecuencia de la capacidad del país en cuanto a expedir con regularidad cantidades suficientes del producto para que el comercio se interese en fomentar las ventas procedentes de la nueva fuente de suministro.

La exportación propiamente dicha deberá preceder siempre de un estudio de las circunstancias del mercado y ninguna política comercial puede basarse en el sistema de probar suerte, ya que si bien en algunos casos da resultado, el costo es siempre demasiado elevado.

Un plan de estudio de los mercados puede basarse en fuentes estadísticas y en investigaciones relativamente superficiales, así como el de tomar en cuenta todos los posibles mercados. Este plan debe de abarcar los siguientes pun

tos:

- Un estudio estadístico de la producción interior, exportaciones e importaciones del país importador.
- Políticas comerciales, inspecciones de la calidad y - reglamentaciones fito-sanitarias del país que importa.
- Determinación de la proporción que las importaciones del extranjero representan en el consumo total.
- Tendencia en materia de precios e interrelación de -- los mismos para los diversos niveles de calidad.
- Grado de saturación del mercado, es decir; determinación de que si la oferta disponible puede en general, ser vendida sin dificultad.

A continuación se mencionan los Estados productores, -- hectáreas sembradas y el porcentaje de producción mensual - de las siguientes flores: Rosas, claveles y gladiolas durante los últimos cinco años.

Rosas a la intemperie

Superficie sembrada	190 hectáreas
Producción media por Ha.	1,500 gruesas anuales por Ha.
Producción total anual	285,000 gruesas por Ha.
Porcentaje con calidad de exportación	10%

ESTADOS PRODUCTORES

HECTAREAS SEMBRADAS

Morelos	120
México	20
Michoacán	10
Puebla	20
Querétaro	10
D.F.	10

PORCENTAJE DE PRODUCCION MENSUAL

Enero	5%
Febrero	7
Marzo	10
Abril	10
Mayo	10
Junio	9
Julio	9
Agosto	9
Septiembre	7
Octubre	6
Noviembre	5
Diciembre	5

Por las heladas, en el Estado de Puebla, parte del Estado de México, Querétaro y el D.F., no cuentan con flor durante el invierno.

Claveles a la intemperie

Superficie sembrada	200 hectáreas
Producción media por Ha.	6,000 gruesas anuales por Ha.
Producción total anual	1'200,000 gruesas por Ha.

ESTADOS PRODUCTORES PORCENTAJES DE PRODUCCION

México	88.8 %
Michoacán	11.2 %

PORCENTAJE DE PRODUCCION MENSUAL

Enero	5 %
Febrero	5
Marzo	7
Abril	13
Mayo	10
Junio	8
Julio	11
Agosto	11
Septiembre	10
Octubre	8
Noviembre	6
Diciembre	6

Del total de la producción se estima un 25% con calidad de exportación.

Gladiolas a la intemperie

Superficie sembrada	700 hectáreas
Producción media por Ha.	600 gruesas anuales por Ha.
Producción total anual	420,000 gruesas por Ha.
Porcentaje con calidad de exportación	40 %

ESTADOS PRODUCTORES	PORCENTAJE DE PRODUCCION	NUMERO DE HAS.
México	40 %	280
Michoacán	28	196
Morelos	15	105
Puebla	10	70
Guanajuato	3	21
Veracruz	2	14
D.F.	1	7
Otros Estados	1	7

PORCENTAJE DE PRODUCCION MENSUAL

Enero	5 %
Febrero	5
Marzo	8
Abril	12
Mayo	10
Junio	9

Julio	10 8
Agosto	8
Septiembre	9
Octubre	6
Noviembre	10
Diciembre	8

Los datos anteriores son promedios del período comprendido en los últimos cinco años.

Cabe señalar que la empresa a la cual va dirigido este estudio, es un organismo líder en su ramo. Este cuenta con tecnología actual, principalmente japonesa, norteamericana y mexicana.

Esta organización tiene su forma propia de trabajo; -- contaba con un par de ranchos que cubrían las necesidades de flores y plantas, actualmente trabaja con otros productores y recurre a mercados para seguir con su actividad comercial. Hacen sus propios diseños, en base a la experiencia adquirida a través del tiempo de trabajo.

Se usa en forma hábil en los acontecimientos sociales, nacionales, así como populares para el incremento de sus -- ventas, y las diferentes fechas del año. Como ejemplo de es to tenemos: La producción de arreglos florales de nochebuena en la época de navidad.

Tiene una buena ubicación de su producto en lugares --
claves de mercadeo por medio de sus sucursales.

Esta empresa, como mencionabamos antes, tiene su forma
propia de desarrollo y trabajo. Con ella no contribuyen ni
tienen relación algún invernadero.

En México, existen organismos dedicados a la flor y --
planta. Como es la Unión Nacional de Viveristas y la Asocia
ción de floristas, en ésta última se encontraban registra--
dos y así gozaban de actualización en todos los sentidos re
feridos a el arte de los productores de arreglos florales,-
ahora se trabaja en forma independiente.

Entre los organismos que se dedican al trabajo de la -
flor y planta podemos clasificarlos de la siguiente manera:

A. Productores.

- Ranchos
- Viveros
- Invernaderos
- Floristas

B. Distribuidores.

- Mercados
- Empresas (personas morales)
- Tiendas
- Detallistas en varias formas

C. Consumidores.

- Empresas
- Asociaciones
- Consumidor en general

Este tipo de actividad, conjunta el aspecto natural -- (la flor) con la belleza (arte) y las diferentes formas de elaboración (la técnica).

En México, como hemos mencionado antes existe atraso - en cuanto a la técnica, pero es un país propicio para el -- cultivo de flores y plantas de diferentes familias. Entre - otras que se producen en México tenemos:

- Jardines en miniatura
- Terrarium
- Plantas con bases de leños
- Plantas de sombra
- Flores y plantas secas
- Jardíneras
- Arbustos de cubeta
- Flores y plantas de cubeta
- El arte del bansai
- Un variado cultivo de flores elegantes y flores exóticas como ejemplo: La ordisia, strelitzia, rosa almendrina, gloxinios, violeta africana, etc..

Hablando de la exportación en México como ya lo habíamos mencionado, significa una fuente de divisas para el país. Pero para que esto suceda es necesario tener en cuenta que el cuidado de las flores y plantas tiene mucho que ver por su calidad, desde el momento o forma de cultivo hasta la forma ornamental que tendrá.

Dentro de la exportación de flores y plantas en arreglos ornamentales, cabe señalar que es más frecuente la exportación de la flor y planta deshidratada con arreglos sofisticados, protegiéndola con un empaque especial.

3.2. Aspectos legales.

Siendo la empresa "X" dedicada a la comercialización de la flor y planta en México, una empresa que está constituida bajo una sociedad anónima, es importante describir qué es una sociedad anónima y los requisitos para su constitución. A continuación se detallan:

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación, con un capital social que se divide en acciones, que pueden representarse por títulos negociables, y que está --compuesta exclusivamente de socios que sólo son responsables por el pago de sus acciones.

La denominación se formará libremente y será siempre se gu ida de las palabras "Sociedad Anónima", o de su abreviatura " S.A."

Las características de la sociedad anónimas son las siguientes:

- Que existe bajo una denominación (distinta de la de otra sociedad).
- Que se compone de socios (accionistas) con responsabilidad limitada al pago de sus aportaciones.
- Que el capital se divide en acciones; y
- Que las acciones pueden estar representadas por títu-

los negociables, ya sea nominativos o al portador.

Constitución de la sociedad anónima.

La constitución de las sociedades anónimas reconoce dos formas: Simultánea o instantánea, suscripción privada de la cual nos ocuparemos, y la sucesiva, o por suscripción pública.

Constitución simultánea es la forma en que la sociedad-anónima se constituye por la comparecencia ante Notario Público, de las personas que otorguen la escritura social, y ésta escritura debe contener todos los requisitos, que en lo general, son necesarios para la constitución de las sociedades e inclusive inscribirse en el Registro Público de Comercio con los siguientes datos:

- Indicación de la parte exhibida del capital social:
- Indicación del número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social;
- Indicación de la forma y términos en que debe pagarse la parte no pagada de las acciones;
- La indicación de la participación que se conceda a los fundadores en las utilidades;
- El nombramiento de uno o varios comisarios; y
- La indicación de las facultades de la Asamblea General

y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto -- cuando las disposiciones legales sobre la materia puedan ser modificadas por la voluntad de los socios.

Además, son requisitos generales de la constitución en esta forma, la reunión de cinco socios, como mínimo, que -- suscriban cuando menos una acción cada uno; que el capital -- esté íntegramente suscrito y no sea menor de veinticinco -- mil pesos; que se exhiba en dinero efectivo cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en nume-- rario y el valor íntegro de cada acción, cuando haya de pa-- garse en todo o en parte con bienes distintos del numerario.

Capital Social.

El capital social es un concepto aritmético que está -- constituido por el conjunto de aportaciones en dinero y bienes que hacen los socios. Y tiene las características de ser una unidad económica, debe estar determinado, tener una estabilidad, y hasta cuando es movable, como en las sociedades -- de capital variable, deben fijarse bases rígidas de su variabilidad, y tiene también un límite mínimo, que como ya lo -- expresamos es de veinticinco mil pesos.

Las Acciones.

El capital social se divide en acciones.

El vocablo acción tiene varios significados:

- La fracción en que se divide el capital social.
- El conjunto de derechos y obligaciones que se dan a los socios.
- El título que la representa.

Acciones parte del capital social.

En este particular tienen las acciones las siguientes características:

- Deben ser de igual valor y confieren iguales derechos, salvo que lo contrario se estipule así en el contrato social;
- Son indivisibles. Por tanto, cuando varias personas son propietarias de una de ellas, deben nombrar un representante común que ejercite los derechos que confiera;
- Sólo pueden representar capital y no servicios prestados o que vayan a prestarse;
- Deben siempre estimarse en efectivo, aun cuando representen bienes que no sean dinero.

Acciones como representativas de la calidad de socio.

En este sentido, representan un conjunto de derechos y obligaciones, tales como los de percibir dividendos o inte-

reses, de votar en las asambleas, de convocarlas, de oponerse, como un derecho de las minorías, a la resolución de las asambleas, de desempeñar cargos sociales, de vigilar los manejos de la sociedad, ya sea denunciando irregularidades a los comisarios para que ejerciten sus funciones, ya sea examinando y aprobando el balance o revisando los libros; de - oponerse a la votación de los negocios cuando la ley lo permite, de ser liquidado a la terminación de la sociedad, de suscribir proporcionalmente el aumento del capital social y separarse de la sociedad, así como pagar su aportación y responder de las cargas sociales hasta el importe de ésta aportación.

Tomada la acción en este sentido, se clasifican en las siguientes diversas formas:

- Son acciones en numerario, aquellas que se pagan en - dinero efectivo.
- Acciones en especie, aquellas que se pagan en bienes- distintos al numerario.
- Acciones pagaderas, aquellas que estando suscritas no están pagadas con la exhibición total de su valor.
- Acciones liberadas, aquellas cuyo valor está totalmen- te cubierto.
- Acciones ordinarias, las que confieren iguales derechos.

- Acciones privilegiadas, son las que tienen derechos especiales, ya sea patrimonialmente o en cuanto al derecho de voto.

- Acciones de goce, las que se emiten en ocasión del reembolso de la aportación que la acción representa, o en ocasión de la entrega al socio, de una suma sacada de las utilidades y correspondiente al valor nominal de su acción, sin que esto importe al reembolso de la aportación.

Manejo de las sociedades anónimas.

El manejo de las sociedades anónimas se encomienda a -- sus órganos: Asambleas de accionistas, ya sean generales o extraordinarias; administrador o consejo de administración, gerentes y comisarios.

Generalidades de las asambleas de accionistas.

Las asambleas generales de accionistas, son los órganos de soberanía de las sociedades (órganos supremos), con una función interna que se encamina, ya sea a la constitución de ella y de sus órganos administrativos o representativos, ya sea a su organización y bases de funcionamiento.

Clasificación.

Las asambleas se clasifican en generales constitutivas,

generales ordinarias, generales extraordinarias y especiales.

Asambleas generales constitutivas son las que tienen por objeto proveer a la constitución de la sociedad.

Asambleas generales ordinarias son aquellas que, con una periodicidad determinada de antemano en la escritura social o en los estatutos, se ocupan de la resolución de los asuntos previstos en dicha escritura y estatutos.

Asambleas generales extraordinarias son las que se ocupan de resolver cuestiones no preestablecidas en la escritura social o en los estatutos.

Asambleas especiales, no son órgano de la sociedad; son juntas de accionistas de un tipo determinado. Tienen por objeto el aceptar previamente toda proposición que pueda perjudicar los derechos de una categoría de ellos.

Y con lo anteriormente descrito, podemos ya saber qué es y en que consiste una sociedad anónima, así como la constitución y su funcionamiento.

3.3. Organización.

La estructura orgánica de la empresa "X" que se dedica a la comercialización de la flor y la planta se compone de las siguientes áreas:

1. Consejo de Administración.
- 1.1 Auditor Externo.
2. Gerencia Administrativa.
- 2.1 Asesores Profesionales.
3. Contraloría.
- 3.1 Servicios de Oficina.
- 3.2 Crédito y Cobranzas.
- 3.3 Contabilidad General.
 - 3.3.1 Contabilidad Mecanizada.
 - 3.3.2 Nóminas.
 - 3.3.3 Control de Inventarios.
 - 3.3.4 Almacén General.
- 3.4 Caja General.
- 3.5 Compras de Materiales y Plantas.
4. Ventas.
 - 4.1 Matriz y Sucursales.
 - 4.2 Accesorios.
 - 4.3 Caja registradora.
 - 4.4 Envíos.
5. Taller Matriz y Sucursales.
6. Manufactura Plantas.
7. Manufactura Arquitectura.

F U N C I O N E S

Estas son las funciones actuales de esta estructura, que se obtuvieron de la investigación preliminar.

1. Consejo de Administración.

- Conocer y, en su caso, aprobar los presupuestos anuales de gastos de operación, de administración, de ingresos y de inversiones, así como los balances ordinarios y extraordinarios, y los informes generales y es pecíficos que presente el Gerente Administrativo.

1.1 Auditor Externo.

- Examinar las operaciones que realiza la empresa, a efecto de determinar si los estados financieros pre sentan razonablemente la situación financiera, el alcance de los objetivos y metas programadas, la -- eficiencia en el uso de los recursos, así como el - cumplimiento de las disposiciones legales y adminis trativas aplicables.

2. Gerencia Administrativa.

- Dar cumplimiento a los acuerdos y a las disposi-- ciones del Consejo de Administración.
- Proponer al Consejo de Administración los progra-- mas y presupuestos anuales.

- Regir la empresa conforme a las normas establecidas y a la política que el Consejo de Administración determina en lo general y en asuntos o situaciones especiales.
- Informar periódicamente sobre la situación y las actividades de la empresa.

2.1 Asesores Profesionales.

- Apoyar al desarrollo de la empresa, a través de la elaboración de trabajo, proporcionando opiniones, dictámenes, recomendaciones y demás, sobre las actividades que se programen en el mismo.

3. Contraloría.

- Coordinar, dirigir y vigilar las labores de las diferentes ramas en que se subdividen las actividades de la empresa para que mediante su debida ejecución, ésta se mantenga en situación financiera estable, que permita una operación eficiente, segura y económica para cumplir satisfactoriamente con los objetivos previamente establecidos por la empresa.
- Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros, presupuestos e impuestos que se llevan a cabo en la empresa.

3.1 Servicios de Oficina.

- Realizar y llevar a cabo eficaz y eficientemente todas las actividades de mensajería que sean requeridos por la empresa.
- Llevar a cabo eficiente y oportunamente las labores de limpieza de las áreas de que está constituida dicha empresa. Así como el proporcionar el servicio para el cambio de ubicación, salida y entrada de materiales y equipo.
- Recibir y entregar oportunamente los documentos que le sean asignados.
- Distribuir la correspondencia dentro de las áreas de la empresa, al igual que hacer visitas diarias para recoger la correspondencia a enviar.
- Proporcionar los servicios de mantenimiento a las instalaciones, vehículos, mobiliario y equipo de la empresa, asimismo el de la revisión periódica de éstos, con la finalidad de detectar fallas y proceder a corregirlas.

3.2 Crédito y Cobranzas.

- Llevar el control y la documentación de cartera y cobranza; como también el de la otorgación de crédito a

posibles clientes de la empresa.

- Recibir toda la documentación cobrable de la empresa (pagarés, letras de cambio, cheques, facturas, títulos y documentos de crédito, etc.).

3.3 Contabilidad General.

- Elaborar los estados financieros, pólizas de ingreso, pólizas de diario, impuestos, presupuestos y conciliaciones bancarias.
- Revisar que todas las pólizas de diario contengan la documentación y datos correctamente.
- Conciliar la información que reportan los registros contables con el libro de caja.

3.3.1 Contabilidad Mecanizada.

- Registrar en la hojas de control, todas las pólizas recibidas, auxiliares, libro diario y mayor, balanza mensual, relaciones de gastos y cuentas colectivas de balance.

3.3.2 Nóminas.

- Elaborar semanal y quincenalmente la nómina. Realizando los descuentos por seguros, faltas injustificadas, medidas disciplinarias, etc.

- Llevar el registro de vacaciones, tiempo extra y sanciones del personal de la empresa.
- Elaborar las tarjetas de asistencia del personal y vigilar que no cometa ninguna irregularidad a la hora de checar.
- Elaborar las altas y bajas al I.M.S.S., contratos y las declaraciones del I.S.P.T. y 5% de INFONAVIT.

3.3.3 Control de Inventarios.

- Llevar un efectivo control de máximos, mínimos y puntos de reorden en el almacén, así como el de mantener una constante supervisión sobre los registros de control de las existencias tanto de mobiliario, equipo y del material de consumo de la empresa.
- Fijar y vigilar que se lleven a cabo las políticas bajo las cuales se deberá realizar el levantamiento y control de los inventarios físicos.
- Ejercer un estricto control sobre el mobiliario, equipo y material de consumo que entre o salga de la bodega así como del que se encuentre almacenado en la misma.

3.3.4 Almacén General.

- Llevar el control de todo lo que se recibe, almacen

na y surte a las diferentes áreas que componen la -
empresa.

- Vigilar la oportuna elaboración de requisiciones de compra de material a fin de mantener el stock adecuado.
- Elaborar programas para la realización de inventarios físicos en el almacén, así como también; el vigilar que se lleve a cabo el correcto registro en los Kardex de las entradas y salidas del almacén y que las existencias que nos muestra el kardex coincidan con las existencias reales físicas.

3.4 Caja General.

- Elaborar los informes desglosados de todo lo que se pago por caja, las cuales deberá enviar a su jefe inmediato.
- Llevar el control de saldos en cuentas bancarias, expedición de cheques, pólizas de egresos, etc.
- Comprobar a través de notas y recibos las comisiones a los vendedores, así como la elaboración del informe de ventas de éstos.

3.5 Compras de materiales y plantas.

- Supervisar la operación de adquisiciones de materiales y plantas desde el momento en que se recibe la-

requisición hasta que los artículos o servicios son proporcionados al solicitante.

- Revisar y autorizar las facturas para su pago.
- Seleccionar las fuentes de abastecimiento con el propósito de obtener los mejores precios.

4. Ventas.

- Supervisar, vigilar y controlar las ventas que son realizadas por la casa matriz y sus sucursales, así como las de los accesorios con que se cuentan.
- Promover las ventas de las flores y plantas en las épocas especiales, asimismo dar cursos de capacitación a los vendedores.

4.1 Matriz y sucursales.

- Mostrar, sugerir y vender a los clientes los arreglos florales, jardineras, etc., que sean requeridos por éstos.

4.2 Accesorios.

- Tener en exhibición los accesorios que también son vendidos a los clientes solicitantes.

4.3 Caja registradora.

- Registrar las ventas que se hayan efectuado, así co-

mo también el de elaborar el corte de caja de las --
ventas que se efectúan diariamente.

- Dar un informe diario de las ventas que se realizan-
a su jefe inmediato.

4.4 Envíos.

- Trasladar los arreglos florales, desde la casa matriz
y/o sucursales hasta el domicilio del comprador, o al
lugar en que se le indique. (dentro del área metropo-
litana).

5. Taller matriz y sucursales.

- Programar, dirigir y supervisar la elaboración de los
arreglos florales que serán vendidos a los clientes.

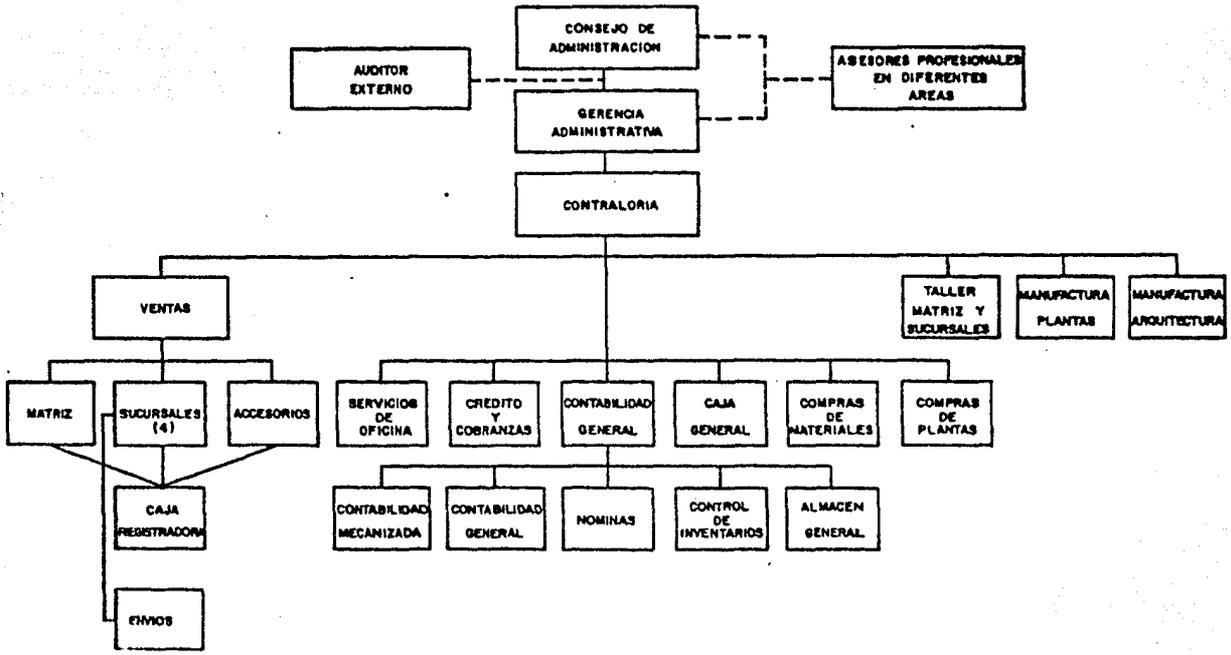
6. Manufactura plantas.

- Programar la elaboración de jardineras para abastecer
a los clientes directos y sucursales.
- Llevar un control adecuado de las plantas de ornato.

Manufactura arquitectura.

- Realizar visitas preliminares a futuros clientes para
poderles sugerir como debe ser el arreglo de sus jar-
dineras. Así como la presentación del presupuesto y -
la programación de la elaboración de dichos jardines.

ORGANIGRAMA



170

CAPITULO 4

METODOLOGIA PROPUESTA

En este capítulo proponemos una metodología para llevar a cabo el desarrollo de la Auditoría Administrativa en la empresa "X" que se dedica a la comercialización de la flor y -planta.

En cada uno de los puntos, damos una explicación en - - forma general de lo que abarca cada uno de ellos.

OBJETIVO:

Investigar, revisar y evaluar la estructura orgánica, - objetivos, políticas y normas, métodos de control, sistemas- y procedimientos, medios de operación y empleo que dé a sus- recursos humanos y materiales la empresa "X", a fin de proponer mejoras que optimicen su funcionamiento.

SECUENCIA:

El orden de nuestra metodología a seguir es el siguiente:

1.- Planeación.

1.1 Definición del estudio a desarrollar.

1.2 Investigación preliminar.

1.3 Alcance del estudio.

2.- Recopilación de la información.

2.1 Captación de la información.

2.2 Aplicación de técnicas a utilizar.

3.- Verificación de cuestionarios.

3.1 Forma de verificación.

4.- Organización de la información.

4.1 Revisión y depuración de la documentación.

4.2 Clasificación de la información.

5.- Análisis de la información.

5.1 Evaluación de la información clasificada.

5.2 Jerarquización de observaciones.

5.3 Discusión de observaciones.

6.- Informe final.

6.1 Recomendaciones.

6.2 Comentarios.

6.3 Anexos.

El desarrollo de nuestra metodología propuesta es el que a continuación describimos:

1.- Planeación.

Etapa en donde se define el desarrollo secuencial de -- las actividades, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de las etapas del programa.

1.1 Definición del estudio a desarrollar.

Se inicia desde el momento en el cual se tome la decisión de efectuar el examen, mediante previo acuerdo con el ejecutivo que la solicita.

1.2 Investigación preliminar.

Es la obtención de la información general de el área a estudiar en cuanto a sus actividades, objetivos, estructura orgánica, políticas y normas, sistemas y procedimientos, medios de operación, etc., esto es con la finalidad de familiarizarse con sus funciones.

Esta etapa comprende dos fases fundamentales:

- 1) Se entrevistará a la persona responsable del área sujeta al estudio, con el fin de obtener información general sobre las actividades llevadas a cabo.
- 2) La recopilación de los documentos básicos del área - que nos puedan proporcionar la información sobre sus actividades, tales como:
 - Manual de organización
 - Objetivos
 - Políticas
 - Funciones
 - Manual de procedimientos
 - Plantilla de personal

- Diagrama de distribución
- Sistemas de control. etc.

1.3 Alcance del estudio.

Este dependerá de los detalles a estudiar. Teniendo ya definidas las áreas sujetas a revisión, nos enfocaremos a -- los detalles de estudio, cada uno de éstos marcará o determi-- nará el alcance que estará previsto, en la dirección y pro-- fundidad de las preguntas.

No debe existir ninguna área y función de la organiza-- ción fuera de la posibilidad de examen y evaluación.

2.- Recopilación de la información.

Es a través de la etapa en que se obtendrá toda la infor mación posible para poder determinar en que forma están-- desarrollandose las actividades en las diferentes áreas.

En ésta etapa, se aplicarán las técnicas de investigación (entrevistas, cuestionarios, encuestas de opinión y observa-- ción directa), para la captación y análisis de la informa-- ción, documentación, formas y aspectos operativos.

2.1 Captación de la información.

Se recabarán los documentos necesarios que nos permitan obtener la información específica de las actividades del á-- rea sujeta a revisión.

2.2 Aplicación de técnicas a utilizar.

Se emplearán las técnicas que se consideren pertinentes de acuerdo a las necesidades del estudio, y para ésto nos auxiliaremos de las siguientes herramientas administrativas entre otras:

- Cuestionarios
- Organógramas
- Diagramas de flujo
- Productividad del trabajo
- Análisis funcional
- Análisis de tiempo, etc.

3.- Verificación de cuestionarios.

Se examinarán las preguntas de cada uno de los cuestionarios resueltos, para comprobar si realmente se contaron con la debida exactitud.

3.1 Forma de verificación.

La forma que se utilizará para la verificación de la exactitud de los cuestionarios será a través de entrevistas, encuestas de opinión y observación directa.

4.- Organización de la información.

Se harán la revisión y el ordenamiento de la información recopilada, la cual nos servirá de base para el análisis y -

evaluación.

4.1 Revisión y depuración de la documentación

Se efectuará un examen selectivo de la documentación recopilada, con el fin de eliminar la información que no nos sea útil para el objetivo de nuestro estudio.

4.2 Clasificación de la información.

Se registrará adecuadamente la información captada y recopilada, esto con el objeto de facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, para lo cual integramos a una carpeta de papeles de trabajo, la cual contendrá - entre otros:

- Objetivos y políticas
- Organógrama
- Programas de trabajo
- Cuestionarios
- Diagramas de flujo
- Manuales de organización y procedimientos
- Formatos
- Documentación comprobatoria, etc.

5.- Análisis de la información.

Se efectuará un estudio de toda la documentación básica (obtenida de las fases anteriores) y de los antecedentes más relevantes, desarrolladas por el área sujeta a revisión.

5.1 Evaluación de la información clasificada.

En ésta etapa se examinará y analizará toda la información, con el objeto de sugerir la adopción de medidas correctivas que tienden a mejorar la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

5.2 Jerarquización de observaciones.

Las observaciones y recomendaciones son la parte medular del trabajo de investigación, se ordenarán éstas de acuerdo a la importancia de su repercusión en el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.3 Discusión de observaciones.

Las situaciones detectadas se discutirán con el personal, que de alguna manera esté relacionado con las conclusiones que se emiten, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

6.- Informe final.

Es la narración escrita y verbal sobre los resultados que se obtendrán del estudio realizado.

El informe contendrá:

6.1 Recomendaciones.

Se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas.

tadas, pero sin llegar a su instrumentación, marcando prioridades por causa de que hay situaciones que necesitan con premura una solución.

6.2 Comentarios.

Se anotarán los asuntos tratados con los responsables de la organización, y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

6.3 Anexos.

Es todo aquel documento que nos sirve como evidencia - para poder argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración y que debe ser incluido.

DETALLES A ESTUDIAR:

Para la realización de la Auditoría Administrativa los detalles a los que nos enfocaremos son los siguientes:

- Estructura orgánica
- Objetivos
- Políticas y normas
- Sistemas y procedimientos
- Medios de operación
- Métodos de control
- Recursos humanos y materiales

Estructura orgánica

La estructura orgánica comprende el esquema general de como está compuesta la organización y las funciones de cada una de sus áreas.

Objetivos.

Será la valorización de las metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la organización, para así poder determinar los resultados.

Políticas y normas.

Serán los lineamientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos; los cuales estarán incluidos en los programas.

Sistemas y procedimientos.

Será el examen del buen funcionamiento de éstos, considerando el flujo correcto de los formatos, reportes y de todos los documentos que intervienen en la aprehensión de la información.

Medios de operación.

Son los recursos que utilizará el elemento humano para el desarrollo de sus actividades en la organización. Esto en cuanto a los procedimientos que son realizados dentro de ella.

Métodos de control.

Serán las medidas correctivas que se tomarán para el -- cumplimiento del objetivo de la organización, así como tam-- bién el servir en la retroalimentación al sistema.

Recursos humanos y materiales.

Se evaluará el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que cuenta la organización, para detectar - las deficiencias con que se cuenta.

SISTEMA DE EVALUACION:

Nuestro sistema de evaluación cuantitativa se hará por medio de una asignación previa de valores en escala, la que se aplicará a las respuestas de los cuestionarios practicados en la empresa "X".

El fin de la evaluación cuantitativa es tener un marco de referencia número-objetivo, para observar como están -- funcionando los diferentes departamentos, individualmente y en forma interactiva.

Los pasos a seguir para lograr la evaluación serán:

- I. Se tiene la tabla de parámetros de medición o sea: Que en ella se aprecia el nivel de cumplimiento, - mismo que es tasado en porcentajes de 0 a 100, la

apreciación y la clave correspondiente. La cual -
se observa en la siguiente página.

- II. Elaboración de cuestionarios.
- III. - Valoración de las respuestas de los cuestionarios.
(asignando clave a cada una de las respuestas)
- Valoración de los cuestionarios.
(apreciación global del cuestionario)
- IV. Clasificación de la apreciación por departamentos de los valores obtenidos o arrojados por cada cuestionario. Es una matriz que contendrá en los renglones los niveles de la empresa (directivo y operativo), y en las columnas los detalles por departamento.
- V. Se suman los valores, obteniendo una relación en porcentajes del gran total entre el total de renglones.
- VI. Se procede a realizar un cuadro que contendrá los detalles y los dos niveles (directivo y operativo) con el fin de observar el nivel de cumplimiento de los lineamientos generales en la empresa (detalles por departamento).

Veamos el ejemplo siguiente:

Los valores variarán del 0 al 100%, en los cuales se incluirán seis niveles que son llamados con calificativos propios a la apreciación. Estos se muestran en la siguiente tabla:

Parámetro de medición

Cumplimiento	Apreciación	Clave
90 - 100 %	Excelente	A
80 - 89 %	Muy bien	B
60 - 79 %	Bien	C
40 - 59 %	Regular	D
20 - 39 %	Mal	E
0 - 19 %	Muy mal	F

Los valores asignados en ésta tabla serán la base para la valoración de las respuestas en los cuestionarios, que serán levantados en cada uno de los departamentos.

Cabe señalar que las preguntas, y en este sentido también las respuestas de los cuestionarios, serán de valor variable, de tal forma que una pregunta por estar más enfocada a la parte medular del detalle en estudio, tendrá un valor más alto que otra pregunta enfocada a las partes circundantes.

tes del detalle en estudio. De esta forma, un cuestionario podrá estar integrado por x número de preguntas de diferentes valores.

En este caso, las preguntas deberán ponderarse de acuerdo a esos valores.

Como se menciona en el número III de los "paso a seguir para lograr la evaluación", hay dos formas de evaluar los -- cuestionarios:

1. Valoración de las respuestas de los cuestionarios. Será asignando la clave del parámetro de medición a cada una de las respuestas del cuestionario, tomando en cuenta como se menciona en el párrafo anterior, el valor medular o circundante de cada pregunta y por consiguiente su respuesta respectiva.
2. Valoración de los cuestionarios. En esta forma de valuación no se aplican valores a las respuestas individuales. Aquí se ve el cuestionario en forma integral de tal forma que se hace una apreciación completa del nivel de cumplimiento. Asignando la clave del parámetro de medición y su valor correspondiente al nivel de cumplimiento. Al cuestionario en global.

Teniendo ya la valuación de los cuestionarios: Valoración por respuesta y/o apreciación global del cuestionario, (por cualquiera de éstas dos formas), se obtiene un total, -

mismo que será vaciado en la matriz.

Para nuestro estudio se usará la apreciación global del cuestionario.

II. Elaboración de cuestionarios

Los cuestionarios que se aplicarán serán de dos tipos:

- Directivo
- Operativo

Los cuales se levantarán en cada departamento, enfocando las preguntas a los detalles que tenemos por estudiar, así tenemos como ejemplo:

CUESTIONARIO DIRECTIVO

Detalles a estudiar: Políticas.

Departamento: Crédito.

Nombre. _____

Departamento. _____

Puesto. _____

1.- ¿ Cuáles son las políticas de su área ?

2.- ¿ Se encuentran bien definidas y por escrito las políticas de su área ? SI _____ NO _____ ¿ Por qué ? _____

3.- ¿ Quién elabora las políticas ?

4.- ¿ Se siguen realmente los lineamientos de éstas polfti--
cas ? SI ____ NO ____ ¿ Por qué ? _____

5.- ¿ Se hace una revisión periódica de las políticas ?

SI ____ NO ____ ¿ Por qué ? _____

6.- ¿ Si se detectan deficiencias en el cumplimiento de las
políticas, se da importancia a ello ? SI ____ NO ____

¿ Por qué ? _____

7.- ¿ Se toman medidas correctivas a la desviación de las
políticas ? SI ____ NO ____ ¿ Por qué ? _____

8.- ¿ Hay una buena y clara comunicación de las medidas co-
rrectivas ? SI ____ NO ____ ¿ Por qué ? _____

(En este ejemplo todas las preguntas tienen el mismo
valor)

Una vez levantados los cuestionarios correspondientes a
cada uno de los departamentos, procedemos a hacer una valua-
ción de cada respuesta en base al parámetro de medición asig

nado previamente.

Así tenemos que en este cuestionario sobre políticas tenemos las siguientes apreciaciones:

(Este es un ejemplo de valuación por respuesta de cuestionario. En nuestro caso práctico usaremos la valuación global de cuestionarios.)

III. Valoración de las respuestas de los cuestionarios.

RESPUESTAS	CLAVE	APRECIACION	CUMPLIMIENTO
1	A	Excelente	100
2	C	Bien	65
3	B	Muy bien	85
4	C	Bien	60
5	A	Excelente	100
6	A	Excelente	95
7	B	Muy bien	85
8	D	Regular	50
TOTAL			640

(En este caso, todas las respuestas tienen el mismo valor)

Del total hacemos una relación entre el número de renglones, así tenemos:

640 Total apreciación del cuestionario
8 Renglones

$$\frac{640}{8} = 80 \%$$

Nos arroja un total de 80%, mismo que se vaciará en la matriz en su renglón correspondiente, por departamento y detalles.

IV. Clasificación de la apreciación de cuestionarios.

La matriz siguiente contendrá el porcentaje arrojado por cada cuestionario correspondiente al detalle escogido y que fué aplicado en el departamento en estudio. En las columnas tenemos los departamentos que estarán contenidos en los detalles en estudio, en los renglones; los dos niveles.

DETALLES	DEPARTAMENTOS	NIVELES	
		DIRECTIVO	OPERATIVO
Objetivos	Ventas	70 %	70 %
	Crédito	68 %	80 %
	Manufac. o Produc.	80 %	90 %
	Compras	90 %	55 %
	Contabilidad	90 %	80 %
	Rel. humanas	90 %	75 %

Total apreciación		488	450
<u>Políticas y normas</u>	Ventas	80 %	75 %
	<u>Crédito</u>	80 %	68 %
	Manufac. o Produc.	85 %	75 %
	Compras	90 %	88 %
	Contabilidad	70 %	80 %
	Rel. humanas	75 %	55 %
Total apreciación		480	441
Sistemas y proced.	Ventas	88 %	80 %
	Crédito	90 %	85 %
	Manufac. o Produc.	70 %	75 %
	Compras	75 %	70 %
	Contabilidad	80 %	85 %
	Rel. humanas	85 %	70 %
Total apreciación		488	465
Medios de operación	Ventas	85 %	80 %
	Crédito	75 %	75 %
	Manufac. o Produc.	68 %	70 %
	Compras	70 %	86 %
	Contabilidad	90 %	88 %
	Rel. humanas	90 %	90 %
Total apreciación		478	489

Métodos de control	Ventas	88 %	85 %
	Crédito	78 %	70 %
	Manufac. o Produc.	85 %	80 %
	Compras	90 %	85 %
	Contabilidad	95 %	80 %
	Rel. humanas	80 %	75 %
Total apreciación		516	475
Estructura orgánica	Ventas	90 %	88 %
	Crédito	85 %	80 %
	Manufac. o Produc.	90 %	85 %
	Compras	80 %	85 %
	Contabilidad	90 %	85 %
	Rel. humanas	90 %	90 %
Total apreciación		525	513
Rec.humanos y Mater.	Ventas	80 %	75 %
	Crédito	85 %	65 %
	Manufac. o Produc.	80 %	75 %
	Compras	70 %	70 %
	Contabilidad	90 %	80 %
	Rel. humanas	75 %	70 %
Total apreciación		480	435

V. Se suman los valores

Total de apreciación de los detalles	3455	3268
Nivel de cumplimiento	82.26 %	77.80 %

Dando una breve explicación de la matriz anterior, podemos ver en el detalle "políticas y normas" y al departamento de crédito subrayados. Este corresponde al cuestionario en ejemplo, de manera semejante se irán obteniendo los porcentajes correspondientes a los diferentes departamentos y detalles a estudiar.

En esta matriz al tener ya los porcentajes correspondientes, se hace una sumatoria de las cifras de los departamentos en cada detalle y éstos a su vez en un total, el cual se dividirá entre el número de renglones, que contengan las cifras de los departamentos, el porcentaje obtenido será el nivel de cumplimiento.

Se obtuvo:

$$\begin{array}{l} 3455 \text{ Total del nivel directivo} \\ 42 \text{ Renglones con cifras por departamento} \\ \hline \frac{3455}{42} = 82.26 \% \text{ Nivel de cumplimiento} \end{array}$$

Se obtuvo:

$$3268 \text{ Total del nivel operativo}$$

42 Renglones con cifras por departamen
to

$\frac{3268}{42} = 77.80\%$ Nivel de cumplimiento

VI. Evaluación de lineamientos generales.

DETALLES GENERALES	DIRECTIVO	% *	OPERATIVO	% *
Objetivos	488	14.13	450	13.77
Políticas y normas	480	13.89	441	13.49
Sistemas y Proced.	488	14.13	465	14.23
Medios de operación	478	13.84	489	14.96
Métodos de control	516	14.93	475	14.54
Estructura orgánica	525	15.19	513	15.70
Rec. humanos y Mater.	480	13.89	435	13.31
TOTALES	3455	100.00	3268	100.00
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	82.26 %		77.80 %	

* Contribución al total

El cuadro anterior y sus cifras son tomados de "Clasificación de la apreciación de cuestionarios" en los totales de detalles.

El objetivo de este último, es tener una visión general de como funcionan los lineamientos generales del organismo - en cuanto a los detalles, que con anterioridad fueron sondeados por departamento, usando para ello los cuestionarios.

Esto es, que los detalles de cada departamento son los que conformarán los detalles generales de la empresa.

Las cifras que aparecen al final son el nivel de cumplimiento de la empresa en su totalidad. Estos son cuadrados por cantidad (totales por departamento y detalle) y porcentajes, para seguridad en cuanto a la exactitud numérica de las cifras.

La evaluación cualitativa.

Al realizar el informe final de Auditoría Administrativa, se emitirán dos juicios:

- A.- Una evaluación general de la empresa sobre cada detalle de estudio que contiene además las recomendaciones relativas.
- B.- Una evaluación de cada uno de los departamentos de la empresa sobre cada detalle de estudio, así como sus respectivos comentarios.

CAPITULO 5

**DESARROLLO DEL METODO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINIS-
TRATIVA A LA EMPRESA "X" COMERCIALIZADORA DE LA FLOR
Y PLANTA**

5.1. Antecedentes.

En el capítulo 3 se habló con detalle de las generalidades y la organización de la Empresa "X". En el punto 3.3. se detallan las funciones actuales de las áreas integrantes de la misma.

La empresa "X" que se dedica a la comercialización de la flor y planta en México lleva de laborar como una Sociedad Anónima cerca de 20 años. Fecha en que se le registró como tal. Es independiente como organización, ya que no tiene relación ni registro con asociaciones e invernaderos.

Para tener una idea general acerca de lo que contiene y a lo que se dedica ésta empresa, mencionaremos en forma breve ciertos aspectos prácticos que matizan y conforman su actividad y organización. Y que se obtuvieron del sondeo preliminar.

Actividad a la que se dedica:

Comercialización de la flor y planta. Esta definición deja ver claramente el objetivo principal de la organización.

Mercado y distribución:

Lo conforma principalmente el menudeo a todo tipo de -- consumidor particular. También se dedica en forma importante a ventas fuertes a empresas, en las que se diseña y decora - de acuerdo a las exigencias del consumidor. Se enfoca en for

ma más esporádica a arreglos y diseños de lugares especiales donde se llevan a cabo, convenciones, acontecimientos importantes, etc.

Sistema de distribución:

Se cuenta con un sistema de transporte propio (7 camionetas 1600 marca "Datsun" y 2 camiones marca "Dina", éstos - para el abastecimiento de las flores y plantas) usados para el traslado de los artículos que se vendieron o se usaron en una decoración. En otros muchos casos el consumidor acude a la matriz por la mercancía.

Tipos de clientes:

1. Cuenta con clientes habituales que son los que tienen pequeños negocios de flor y arreglos.
2. Se tienen también clientes esporádicos que solicitan arreglos propios y que les abarca un tiempo considerable.
3. Clientes en general; que sólo adquieren un regalo o arreglo en alguna ocasión o fecha determinada.

En el caso de los consuetudinarios se cuenta con una -- cartera activa de clientes, la cual es controlada por el Departamento de Crédito, en donde se lleva el control de las - facturas (ventas) de cada uno de ellos, por su nombre o clave del cliente.

Se cuenta con un servicio de ventas a crédito y contado. La política de ventas a crédito es la que crea el sistema de cartera existente en esta empresa, la cual no pasa de crédito a 30 días, sin existir excepción de clientes.

Exportación - Importación:

Actualmente no funciona ninguna de las dos, pero anteriormente tenían estos servicios. Contaban con un Departamento de Ventas Internacionales y una persona que se encargaba exclusivamente de la importación de materiales, arreglos florales, regalos de cerámica y otros.

Estadísticas:

Esta empresa cuenta con cifras. Por medio de las cuales se conoce la ubicación en el mercado en cuanto a introducción o contribución a cubrir la demanda. Se llevan también indicadores internos y comparativos en valores anuales, como medio de control y pronóstico.

Algunos de ellos tres son:

- Ventas históricas mensuales
- Pronósticos de ventas anuales
- Comparativos anuales mensuales

Tipos de arreglos:

Los tipos de arreglos con que cuenta los podemos dividir de la siguiente manera:

Arreglos secos. De los cuales existen cuatro tipos:

1. Follaje deshidratado
2. Flor de seda
3. Fantasía
4. Naturaleza muerta

Arreglos naturales. Estos estarán compuestos sólo de -- flores naturales y plantas verdes de diferentes tipos.

Los más conocidos son:

1. Rosas
2. Crisantemos
3. Claveles
4. Anturium
5. Orquídeas
6. Violetas africanas
7. Noche buena

Arreglos frutales:

El diseño y contenido de éstos se hace con diferentes - frutos (plásticos) combinandola con flores.

Arreglos combinados:

Se conforman con una combinación de los arreglos naturales de cualquier tipo y variedad con arreglos secos en su mayoría los de follaje deshidratado.

Jardineras:

Tienen dos tipos: Planta verde y de flores. Los primeros se hacen en recipientes o bases grandes, y tienen plantas verdes de sombra. Son los arreglos grandes para oficinas, casas particulares, decoraciones en general. Los segundos son de flores.

Terrarios:

Estos son diseños en recipientes de cristal con plantas verdes pequeñas, como musgos y flores de tamaño chico. Son cerrados sólo con un orificio en alguna parte, según la forma del recipiente.

Todos los arreglos cuentan con una base o depósito de la planta, de los cuales se tienen cuatro tipos de materiales:

1. Cerámica
2. Plata
3. Cristal
4. Plástico

Tipos de tecnología usada:

Las principales se tienen de Japón, Estados Unidos de -
NorteAmérica y México.

Todo tipo de arreglo que se elabora se hace en forma ma
nual. Lo que cambia y es importante, es el diseño o forma ex
terior del producto.

Recursos humanos:

Los recursos humanos con que cuenta la empresa son en -
total 83. Este total lo integran en su mayoría obreros y per
sonal de ventas, en menor número; personal de oficinas y por
último el directivo.

Recursos materiales:

Estos, están determinados por el tipo de actividad, co-
mo es la manufactura. Entre ellos tienen sólo herramienta --
sencilla como son: Pinzas, alicates, palas, cucharas, etc.

Los otros recursos materiales de la empresa son: El equi
po de oficina (máquinas de escribir, escritorios, sillas, pi
zarrones, etc.).

5.2. Programa de auditoría.

Definición del estudio à desarrollar.

Se aplicará el método propuesto de Auditoría Administrativa a la empresa "X" que se dedica a la comercialización de la flor y planta con el fin de detectar sus deficiencias existentes y proponer mejoras.

Objetivo.

Nuestro objetivo es: Investigar, revisar y evaluar la estructura orgánica, objetivos, políticas y normas, métodos de control, sistemas y procedimientos, medios de operación y empleo que se da a los recursos humanos y materiales.

Investigación preliminar.

Se recopilará la información a través de 35 cuestionarios a nivel directivo, 105 a nivel operativo, observación directa y opinión de personal de la empresa auditada.

Alcance del estudio.

Se abarcarán todos los departamentos de la empresa enfocados a los detalles de estudio propuestos en cada uno de ellos.

Los departamentos a estudiar son:

- Ventas

- Crédito y Cobranzas
- Manufactura-Producción
- Compras
- Contabilidad

Los detalles que en cada uno de éstos serán estudiados son:

- Estructura orgánica
- Objetivos
- Políticas y normas
- Sistemas y procedimientos
- Medios de operación
- Métodos de control
- Recursos humanos y materiales

El objetivo de nuestra evaluación se cubre en cuanto se ve de una forma objetiva, la relación de cada departamento con los demás y su nivel de cumplimiento. Este es arrojado por medio de la investigación documental, a través de cuestionarios y la interpretación de los resultados obtenidos, así como los comentarios y observaciones a cada uno de los departamentos evaluados.

Se dará también una serie de recomendaciones correspondientes a las deficiencias detectadas.

A continuación presentamos los cuestionarios por cada uno de los detalles, y que fueron aplicados a cada área o departamento.

CUESTIONARIO DIRECTIVO

Detalle: Estructura orgánica

- 1.- ¿La estructura orgánica está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____

- 2.- ¿Las funciones que se adjudican son coordinadas, balanceadas y controladas? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 3.- ¿Si en la estructura orgánica no se está bien ubicado -- hay conciencia de ello? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 4.- ¿Le son entregadas y por escrito específicamente cuáles son las funciones que debe de realizar? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____

- 5.- ¿Cuándo hay cambios en la estructura orgánica, así como en sus funciones se le informa a tiempo al personal de ello? _____

- 6.- ¿Considera usted que hay una falta de apropiada delegación de autoridad y responsabilidad? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____

- 7.- ¿Cree usted que personal no calificado ocupa puestos muy importantes? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 8.- ¿Existen fricciones internas entre los jefes de Departamento, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 9.- ¿Considera usted que se es responsable en cuanto a la calidad de los trabajos que les son encomendados? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10. ¿Cuenta usted con la autorización debidamente delegada - para el desempeño de sus actividades? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

Detalle: Objetivos

- 1.- Describa cuál es el objetivo principal de su área.

- 2.- ¿El objetivo en sí mismo es completo, y se encuentra por escrito? _____

3.- ¿Este objetivo se alcanza de manera eficiente?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

4.- ¿Quién se encarga de marcar el objetivo? _____

5.- ¿Cuáles son los principales obstáculos para el cumplimiento del objetivo? _____

6.- ¿Cuáles son las limitaciones existentes para cumplir satisfactoriamente con su objetivo? _____

7.- ¿Cuentan con una evaluación periódica de los objetivos?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Existe una adecuada retroalimentación del objetivo?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿La retroalimentación sirve para cubrir las deficiencias que no permiten cumplir los objetivos? SI ___ NO ___

¿Por qué? _____

10.- ¿Cuándo el objetivo se cumple satisfactoriamente, se --- mantiene sin dificultad? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

Detalle: Políticas y normas

1.- ¿Cuáles son las políticas de su área?

2.- ¿Se encuentran bien definidas y por escrito las políticas de su área? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Quién elabora las políticas?

4.- ¿Cree que las políticas señaladas son las adecuadas?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

5.- ¿Se siguen realmente los lineamientos de éstas políticas?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

6.- ¿Se hace una revisión periódica de las políticas?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

7.- ¿Si se detectan deficiencias en el cumplimiento de las políticas, se da importancia a ello? SI ___ NO ___

¿Por qué? _____

8.- ¿Se toman medidas correctivas a la desviación de las po-

líticas? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿Hay una buena y clara comunicación de las medidas correctivas? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10. ¿Las nuevas políticas son comunicadas y conocidas a tiempo? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

Detalle: Sistemas y procedimientos

1.- Mencione cuáles son los sistemas de su área.

2.- ¿Estos sistemas funcionan de manera eficiente?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Cuáles son los procedimientos de su área.

4.- ¿Estos procedimientos funcionan de manera eficiente?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

5.- ¿Los sistemas y procedimientos son en si mismos completos? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

6.- ¿Tienen barreras o dificultades para llevar a cabo los sistemas y procedimientos? SI ___ NO ___

7.- En los sistemas. ¿Cuáles? _____

8.- En los procedimientos. ¿Cuáles? _____

9.- ¿Existe una revisión y retroalimentación periódica de los sistemas y procedimientos? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

10.- ¿Cuándo los sistemas y procedimientos funcionan en forma adecuada, se mantienen sin dificultad? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____

Detalle: Medios de operación

1.- Mencione cuál es la forma en que realiza las funciones el personal de su área.

2.- ¿Esta forma de operación logra el cumplimiento del objetivo previamente establecido? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

3.- ¿Es eficiente ésta forma?

SI ___ NO ___ ¿Por qué _____

4.- Existen limitaciones por parte de las altas autoridades en cuanto a la realización de las funciones en su área?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

5.- ¿Existe una revisión y evaluación periódica de las funciones realizadas para un mejor control?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

6.- ¿Si se detectan deficiencias en éstas funciones, se tratan cada una por separado dandole su debida importancia?

7.- ¿Existe coordinación respecto de sus funciones con alguna otra área? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Que tipo de medidas correctivas se usan cuando no son llevadas eficientemente las funciones de operación? _____

9.- ¿Existen dificultades por parte de su personal en cuanto a las funciones que deben de realizar? SI ___ NO ___

¿Por qué? _____

10.- ¿Considera usted que los medios utilizados para el desempeño de las funciones de su área son los adecuados?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

Detalle: Métodos de control

1.- ¿Cuáles son los métodos de control de su área?

2.- ¿Se encuentran bien definidos y por escrito cada uno de los métodos de control?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Quién se encarga de elaborar los métodos?

4.- ¿Cree que estos métodos son los más adecuados?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

5.- ¿Se aplican realmente los métodos de control existentes?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

6.- ¿Tienen dificultad en la aplicación de estos métodos de control?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

7.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas de los métodos de control para ver su eficacia?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Si se detectan deficiencias en los métodos de control se le da su debida importancia?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿Existe una retroalimentación a los métodos de control para mantenerlos en forma?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10.- ¿Cuando los métodos de control son óptimos, superiúdo -
de duración es corto, o se mantiene estable, por un --
tiempo aceptable?

Detalle: Recursos humanos y materiales

1.- ¿Cuida usted la selección final de sus subordinados?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

2.- ¿Se realiza una presentación por cada departamento de --
los nuevos empleados? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Cuenta su área con períodos de entrenamiento para am- -
bientar al nuevo empleado? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

4.- ¿Cuenta su área con planes y programas de capacitación-
para nuevos puestos, así como de la rotación de éstos?
SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

5.- ¿Se tienen planes de incentivos y de promoción para su personal? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

6.- ¿Considera usted que el personal con que cuenta, es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

7.- ¿Cree usted que su área tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para el desempeño de sus actividades? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad? SI ___ NO ___ En caso afirmativo, ¿Cómo?, en caso negativo ¿Por qué? _____

9.- ¿Existe protección para el equipo?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10.- ¿Es adecuado el mantenimiento del equipo?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

CUESTIONARIO OPERATIVO

Detalle: Estructura Orgánica

Departamento:

1.- ¿Conoce usted los grados o niveles de autoridad que existen en la empresa?

2.- ¿Conoce usted los grados o niveles de autoridad de su departamento?

3.- Mencione el nombre y función de su jefe inmediato.

4.- ¿Conoce usted las funciones de las personas que integran la empresa? En especial de los directores.

5.- ¿Conoce usted las funciones de las personas que componen su departamento?

6.- ¿Cree usted que las funciones están bien distribuidas?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

7.- ¿Cree usted que su función en ese departamento es indis-
pensable? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Al formar parte en su departamento se le explicó a us-
ted las funciones y autoridad del personal que lo inte-
gra?

9.- ¿Tiene usted problemas en el desarrollo de su función?
SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10.- ¿Cuándo hay modificación en los niveles de autoridad,
ustedes son comunicados de ello?
SI ___ NO ___ ¿Cuándo? _____

Detalle: Objetivos

Departamento:

1.- ¿Conoce usted cuál es el objetivo general de la empresa
de la que toma parte?
SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

2.- En caso de conocerlo, podría usted dar una opinión si se lleva a cabo correctamente, o si se cumple este objetivo?

3.- ¿Conoce el objetivo principal de su departamento?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

4.- En caso de conocerlo, ¿Podrá usted dar su opinión si se lleva a cabo correctamente, o si se cumple este objetivo?

5.- ¿Al entrar y formar parte del departamento se le explicó a usted cuál era el objetivo?

6.- ¿Tendría usted problemas en el cumplimiento de los objetivos? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

7.- ¿Su jefe inmediato le hace evaluaciones o preguntas respecto a los objetivos?

8.- ¿Periódicamente tienen juntas en las que se informan los logros de los objetivos?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿Se le da a conocer a usted de alguna manera si ha cumplido bien en su objetivo?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10.- ¿Cuándo el objetivo se cumple satisfactoriamente lo - - mantienen sin dificultad?

Detalle: Políticas y normas.

Departamento:

1.- ¿Conoce usted las normas generales de la empresa de la que forma parte? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

2.- ¿Encaso de conocerlas podría usted decir si se cumplen correctamente? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

- 3.- ¿Conoce usted las normas de su departamento?
SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 4.- ¿En caso de conocerlos podría usted decir si se cumplen
correctamente? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

- 5.- ¿Quién las elabora y determina las normas?

- 6.- ¿Al entrar a formar parte de su departamento se le expli-
có a usted cuáles eran las normas?
SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 7.- ¿Conoce cuál es la norma más importante de su departa- -
mento? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 8.- ¿Tendría usted problemas en el cumplimiento de las nor--
mas? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿Cuál es el problema principal con el que se ha encontrado al cumplir con las normas que rigen su departamento?

10.- ¿Cuándo las normas se cumplen correctamente hay motivación y duración en este nivel?

Detalle: Sistemas y procedimientos

Departamento:

1.- ¿Conoce usted cuáles son los sistemas para laborar usados en su departamento?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

2.- ¿Estos sistemas en su opinión están bien y son los adecuados? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos usados para el cumplimiento de sus trabajos en el departamento con el que colabora? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

4.- ¿Estos procedimientos en su opinión están correctos y son los adecuados? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

5.- ¿Sabe usted quién elabora y determina los sistemas y procedimientos?

6.- ¿Al entrar a formar parte de su departamento se le explicó a usted cuáles eran los sistemas y procedimientos establecidos? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

7.- ¿Tendría usted algún problema en el cumplimiento dentro de sus labores de los sistemas y procedimientos impuestos? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- En los sistemas de labores ¿Cuáles?

9.- En los procedimientos para trabajar ¿Cuáles?

10.- Cuando los sistemas y procedimientos se cumplen y funcionan satisfactoriamente ¿Se mantienen estables?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

Detalle: Medios de operación

Departamento:

1.- ¿Conoce usted cuáles son las formas por medio del cual se mantiene y trabaja la empresa en la que labora?

2.- En caso de conocerlos, ¿Le parece que están bien enfocados esos medios de operar?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Está usted al tanto de como participa su departamento en la forma de operar de la empresa?

4.- En caso de conocer, ¿Le parece adecuada la forma en la que opera su departamento?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

5.- ¿Observa usted algún obstáculo que interfiera en la manera o forma de operar en su departamento?

SI ___ NO ___ ¿Cuáles? _____

6.- ¿Observa usted que existan limitaciones en los medios de operación? SI ___ NO ___ ¿Cuáles?

7.- ¿Existen juntas con su jefe inmediato para tratar la claridad de los medios de operación?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Sabe usted si se hace revisión o evaluación de éstos medios frecuentemente?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿Ha oído hablar de dediciencias en cuanto a la forma en que opera la empresa o su departamento?

SI ___ NO ___ ¿Cuáles? _____

10.- ¿Sabe usted de medidas correctivas llevadas a cabo para cubrir sus dediciencias?

SI ___ NO ___ ¿Cuáles? _____

Detalle: Métodos de control

Departamento:

1.- ¿Sabe usted cómo conocen los errores en la empresa en - general? SI ___ NO ___ ¿Cómo? _____

2.- ¿Sabe usted cómo se conocen y detectan los errores en su departamento? SI ___ NO ___ ¿Cómo? _____

3.- ¿Estas formas o métodos de conocer los errores cree que sean los más adecuados?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

4.- A esta forma de conocer o detectar errores se le llama métodos de control, según su opinión, ¿Cuáles serían los más adecuados?

5.- ¿Podrá usted mencionar quién los elabora?

6.- ¿Tendría usted alguna dificultad en la aplicación de los métodos de control? SI ___ NO ___ ¿Cuáles? _____

7.- ¿Tiene juntas con su jefe inmediato y tratan en ellas -- acerca de las formas en que se detectan los errores? SI ___ NO ___ ¿Cuándo? _____

8.- ¿Si existen métodos de control que no funcionen. Esto es, que no descubren los errores, se hace de su conocimiento? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

9.- ¿Cuál es el principal problema que se encuentra al aplicar un nuevo método de control?

10. ¿Cuándo los métodos de control se aplican correctamente y a tiempo, esto es que cumplen con su cometido, se les hace partícipes de tal observación a ustedes?

Detalle: Recursos humanos y materiales

Departamento:

1.- ¿Le son otorgados cursos de capacitación?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

2.- ¿Cuenta usted con incentivos dentro de su área?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

3.- ¿Le son otorgados por la empresa prestaciones y servicios? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

4.- ¿Cómo es la relación de trabajo que tiene usted con sus superiores y compañeros de trabajo?

5.- ¿Se da un trato adecuado al personal? SI ___ NO ___

Causa: _____

6.- ¿Cuenta usted con todo el material, equipo y demás medios requeridos para el desempeño de sus labores?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

7.- ¿Respecto al medio ambiente físico (ventilación, iluminación, limpieza, distribución de espacio, etc.), cree -- usted que es el adecuado para el mejor desempeño de sus labores? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

8.- ¿Cómo considera que es el material y equipo con que ---- cuenta para el desempeño de sus labores? y ¿Por qué?

9.- ¿Cuenta usted con un reglamento o manual para el cuidado y mantenimiento del equipo?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

10. ¿Cree usted que el mantenimiento es el adecuado al equipo, o que debe abarcar más elementos para su protección? ¿Cuáles? _____

Forma de aplicación de cuestionarios de nivel directivo y operativo en la Empresa "X".

Se aplicaron 35 cuestionarios a nivel directivo y 105 a nivel operativo, dandonos un total de 140. Estos se describen de la siguiente manera:

NIVEL DIRECTIVO

Se destinaron 7 cuestionarios a cada jefe de los departamentos de:

- Ventas
- Crédito y Cobranzas
- Manufactura - Producción
- Compras
- Contabilidad

Incluyéndose en cada uno de éstos los detalles estudiados.

Para el otorgamiento de la calificación se procedió de la siguiente forma:

Se le dió un 100 % de apreciación en cumplimiento a cada uno de los cuestionarios aplicados a los departamentos correspondientes y por cada detalle estudiado.

Las calificaciones que otorgamos fueron con base a la verificación de cuestionarios. Esto es, se cotejaron con las entrevistas, observación directa y opinión de personal de la

empresa acerca de las deficiencias de que adolecen. Una vez que se obtuvo el porcentaje de apreciación se registró en su columna y renglón correspondiente de la matriz.

Los principales problemas que se tuvieron en la aplicación de los cuestionarios fueron:

- Apatía de los Jefes de Departamento
- Temor al compromiso de contestarlos
- Poca veracidad en cuanto al contenido
- Retardo en la entrega de los mismos

NIVEL OPERATIVO

Se escogieron 3 elementos por cada uno de los departamentos anteriormente mencionados, dándonos un total de 15 integrantes y se procedió a la distribución de los cuestionarios. Una vez que se tuvieron éstos resueltos, se analizaron y con lo cual detectamos que habían sido contestados con poca información en cuanto a las preguntas solicitadas.

Posteriormente, otorgamos la calificación a cada uno de los detalles estudiados por cada departamento de la siguiente manera:

Se sacó el total de puntos asignados de los 3 elementos de cada departamento y por cada detalle estudiado. Esto es, - que los 3 cuestionarios serán un 100 %, de los cuales se ob-

tuvo el porcentaje correspondiente del departamento y detalle estudiado por medio de la suma de los tres cuestionarios y su promedio. Una vez obtenido éste se vació en su columna y renglón correspondiente de la matriz.

Los problemas que se tuvieron en la aplicación de éstos cuestionarios fueron los siguientes:

- Temor al compromiso de contestar los cuestionarios
- Apatía por parte de varios elementos
- Desconfianza de que se les fuera a sancionar por contestar los cuestionarios
- Diversos cuestionarios reflejaron muy poca información, en cuanto a su redacción de preguntas contestadas

5.3. Método de evaluación.

El sistema de evaluación que utilizamos es como el que se menciona en el capítulo cuatro, mismo que se hará a través de los siguientes pasos:

1. Marcar el parámetro de medición.
2. Elaboración de cuestionarios.
3. Valoración por cuestionario.

(apreciación global del cuestionario)

4. Clasificación de la apreciación por departamentos.
5. Se suman los valores, obteniéndose una relación en porcentajes del gran total entre el total de renglones.
6. Se procede a realizar un cuadro que contendrá los detalles y los dos niveles (directivo y operativo) con el fin de observar el nivel de cumplimiento de los lineamientos generales en la empresa (detalles por departamento)

El parámetro de medición usado para la valoración de los cuestionarios es el siguiente:

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	APRECIACION
90 - 100 %	Excelente
80 - 89	Muy bien
60 - 79	Bien
40 - 59	Regular
20 - 39	Mal
0 - 19	Muy mal

En la valoración global del cuestionario asignamos al final de éste, en forma clara y justa el nivel de cumplimiento.

5.4.Resultados:

A.- Matriz de apreciación de eficiencia.

DETALLES	DEPTOS.	% de eficiencia			
		# CUEST.	NIVEL DIRECTIVO	# CUEST.	NIVEL OPTVO.
Estructura	Ventas	1	70 %	3	70 %
orgánica	Crédito y cob.	1	75	3	70
	Manuf. Prod.	1	75	3	75
	Compras	1	70	3	70
	Contabilidad	1	80	3	80
	Total apreciación			370	
Eficiencia Estructura Orgánica			74 %		73 %
Objetivos	Ventas	1	80	3	65
	Crédito y cob.	1	65	3	65
	Manuf. prod.	1	70	3	70
	Compras	1	70	3	50
	Contabilidad	1	80	3	80
Total apreciación			365		330
Eficiencia Objetivos			73 %		66 %
Políticas y	Ventas	1	85	3	85
Normas	Crédito y cob.	1	80	3	70
	Manuf. Prod.	1	75	3	70

	Compras	1	70	3	65
	Contabilidad	1	80	3	80
Total apreciación			390		370
Eficiencia Políticas y Normas			78 %		74 %
Sistemas y Proce- dimientos	Ventas	1	60 %	3	55 %
	Crédito y Cob.	1	50	3	40
	Manuf. Prod.	1	60	3	50
	Compras	1	45	3	45
	Contabilidad	1	70	3	65
Total apreciación			285		255
Eficiencia Sistemas y Proced.			57 %		51 %
Medios de Operación	Ventas	1	85	3	80
	Crédito y Cob.	1	80	3	80
	Manuf. Prod.	1	90	3	90
	Compras	1	85	3	70
	Contabilidad	1	90	3	85
Total apreciación			430		405
Eficiencia Medios de Operación			86 %		81 %
Métodos de Control	Ventas	1	80	3	75
	Crédito y Cob.	1	55	3	50
	Manuf. Prod.	1	85	3	75

Compras	1	80	3	45
Contabilidad	1	90	3	85
Total apreciación		390		330
Eficiencia Métodos de Control		78 %		66 %
Recursos Hum. y Materiales				
Ventas	1	70 %	3	65 %
Crédito y Cob.	1	70	3	60
Manuf. Prod.	1	75	3	60
Compras	1	80	3	65
Contabilidad	1	90	3	85
Total apreciación		385		335
Eficiencia en Rec. Hum. y Mater.		77 %		67 %
TOTAL DE APRECIACION DE LOS DETALLES		2615		2390
TOTAL DE CUESTIONARIOS		35	105	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO		74.71 %		68.28%

A través de esta matriz se observan las cantidades vaciadas en porcentajes para cada uno de los detalles estudiados en la empresa dividida por departamentos, las cifras que aparecen en la matriz serán explicadas a continuación, de tal forma que se observará con claridad como están operando los departamentos en cuanto a objetivos, políticas y normas, sistemas y procedimientos, etc. En el informe final de audi

toría se ofrecerán las recomendaciones que pueden mejorar - estas deficiencias.

Las cifras que aparecen en la matriz son los porcentajes obtenidos en total a través de los cuestionarios aplicados en cada departamento.

Esta matriz se obtuvo de la siguiente manera:

- 1.- Se aplicó el cuestionario (directivo u operativo) en un determinado departamento, correspondiente al detalle en estudio.
- 2.- Se analizó la información obtenida y se hizo una valoración global del cuestionario en cuanto a su nivel de cumplimiento. Es importante recordar que para obtener esta valoración global se complementó la información a través de estudio de documentos, observación y apreciación directa de los autores del seminario de investigación.
- 3.- Se sumaron los totales de los cuestionarios, obteniéndose una cifra que se dividió entre el número de cuestionarios. Esto arrojó el porcentaje que fué anotado en el detalle y departamento correspondiente en la matriz.
- 4.- Al tener los porcentajes correspondientes, se sumaron las cifras de los departamentos en cada detalle. Esto

nos arrojó un total general por detalle de estudio.

5.- Sumando todos los detalles a su vez en un total, se obtuvo una apreciación del nivel de cumplimiento general de la empresa.

Esto se explica de la siguiente forma:

Se obtuvo:

2615 Total del nivel directivo
35 renglones con cifras por departamento

$$\frac{2615}{35} = 74.71 \% \text{ Nivel de cumplimiento}$$

Se obtuvo:

2390 Total nivel operativo
35 renglones con cifras por departamento

$$\frac{2390}{35} = 68.28 \% \text{ Nivel de cumplimiento}$$

En esta matriz se aprecia también, el número de cuestionarios aplicados que fueron:

35 Nivel Directivo
 $\frac{105}{140}$ Nivel Operativo

De acuerdo a nuestro parámetro de medición, el nivel - de cumplimiento de la empresa, está en el rango de 60 a 79 lo cual indica que está simplemente "Bien" en su nivel de - eficiencia, y que tiene muchos aspectos que pueden mejorarse.

B.- Cuadro general de apreciación de eficiencia por detalles de estudio.

DETALLES GENERALES	DIRECTIVO	EFIC. %	OPERATIVO	EFIC. %
Estructura orgánica	370	74	365	73
Objetivos	365	73	330	66
Políticas y normas	390	78	370	74
Sistemas y proced.	285	57	255	51
Medios de operación	430	86	405	81
Métodos de control	390	78	330	66
Rec. humanos y mater.	385	77	335	67
TOTALES	2615		2390	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO		74.71 %		68.28 %

En este cuadro se aprecian las cifras de los totales de cada uno de los detalles estudiados, tanto del nivel directivo como operativo. Esto nos proporcionará una visión general de como funciona en términos generales el organismo.

Los detalles de estudio son los que conforman la operación general de la empresa, y las cifras que se muestran al final del cuadro, reflejan el nivel de cumplimiento general de la misma.

C.- Cuadro general de apreciación por departamentos.

En el siguiente cuadro se observan los porcentajes en promedio que se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios tanto del nivel directivo como el operativo. Esto nos indica lo siguiente:

La apreciación en porcentaje de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, por cada uno de los detalles en estudio. Lo cual nos da como resultado, que se pueda contemplar el cumplimiento de cada uno de los Departamentos integrantes de la Organización.

CUADRO GENERAL DE APRECIACION POR DEPARTAMENTOS

DEPTOS. / DETALLES	ESTRUCTURA ORGANICA	OBJETIVOS	POLITICAS Y NORMAS	SISTEMAS Y PROCED.	MEDIOS DE OPERACION	METODOS DE CONTROL	REC. HUM. Y MATERIALES	NIVEL DE EFICIENCIA POR DEPTO.
VENTAS	70	72.5	85	57.5	82.5	77.5	67.5	73.2
CREDITO Y COBRANZAS	72.5	65	75	45	80	52.5	65	65
MANUFACTURA PRODUCCION	75	70	72.5	55	90	80	67.5	72.8
COMPRAS	70	60	67.5	45	77.5	62.5	72.5	65
CONTABILIDAD	80	80	80	67.5	87.5	87.5	87.5	81.4

NOTA: Las cifras se toman como porcentajes.

5.5. Análisis y evaluación cualitativa general.

Comentarios a la Empresa "X" que se dedica a la comercialización de la flor y planta en México.

A través de la Auditoría Administrativa que se llevó a cabo en la Empresa "X" , dedicada a la comercialización de la flor y planta, se llegó a las siguientes conclusiones:

	N.D.	N.O.
ESTRUCTURA ORGANICA.	74 %	73 %

- No existe una estructura orgánica actualizada que -- proporcione una imagen formal de la organización.
- No se cuenta con un manual de organización. Esto trae como consecuencia que las funciones del personal no - estén claramente definidas. Así como que exista un -- desconocimiento de su ubicación dentro de la estruc- tura.
- Se carece de un flujo adecuado de comunicación entre algunas áreas de la empresa, ocasionando con esto fric- ciones entre ellas.
- No existe una responsabilidad definida de funciones.- Esto se refleja en la calidad del trabajo. Y ocasiona que haya mermas.
- No hay un reconocimiento y convencimiento total hacia

las Órdenes de ciertas personas de la jerarquía. Existe duplicidad de mando.

- No existe un adecuado tramo de control y de delegación de autoridad. Como se puede apreciar en el organigrama que la empresa proporcionó, la Contraloría absorbe casi todos los departamentos, con una carga de trabajo excesiva.

RECOMENDACIONES

ESTRUCTURA ORGANICA.

- Con el fin de lograr una mejor organización de la em presa, se propone una nueva opción de estructura orgánica, (ver anexo) que indica cuales son los tramos de control y líneas de autoridad correspondientes a cada una de las áreas. Con esto se pretende aprovechar al máximo la capacidad y experiencia del personal con que se cuenta.
- Que se elabore un manual de organización, tomando en cuenta la estructura orgánica propuesta, y contenga los puestos de cada una de las diferentes áreas, y sus funciones claramente establecidas. Que se les ha ga llegar a cada uno de los diferentes jefes de departamentos, oficina, sección, etc. para que éstos a su vez, se los hagan conocer a sus subordinados.
- Exigir que se respeten las líneas de autoridad y los tramos de control de cada una de las áreas de la empresa, evitando así la duplicidad de mando.

Estructura orgánica propuesta.

Para lograr en forma adecuada los objetivos de la empresa, se requiere que la Gerencia General a través de su autoridad logre una supervisión a través de los niveles establecidos sobre las funciones asignadas. Como complemento el Gerente General deberá realizar tomas de decisiones ágiles y acordes a los objetivos de la empresa.

Al proponer esta estructura orgánica, se ofrecen las líneas de autoridad y tramos de control que deben respetarse. Esto se observa en el organigrama propuesto (anexo).

Se aprecia la creación de dos nuevos Departamentos: Recursos Humanos y Finanzas, los cuales no estaban contemplados en el organigrama que la empresa nos proporcionó. Con esto, se refuerzan los tramos de control que debe de tener la organización, y se pretende una máxima eficiencia y efectividad en sus actividades.

La empresa queda integrada por:

- Consejo de Administración
- Gerencia General
- Contraloría
- Departamento de Ventas
 - . Matriz
 - . Sucursales
 - . Accesorios

- Departamento de Recursos Humanos
 - . Reclutamiento y Control
 - . Nóminas
 - . Servicios Generales

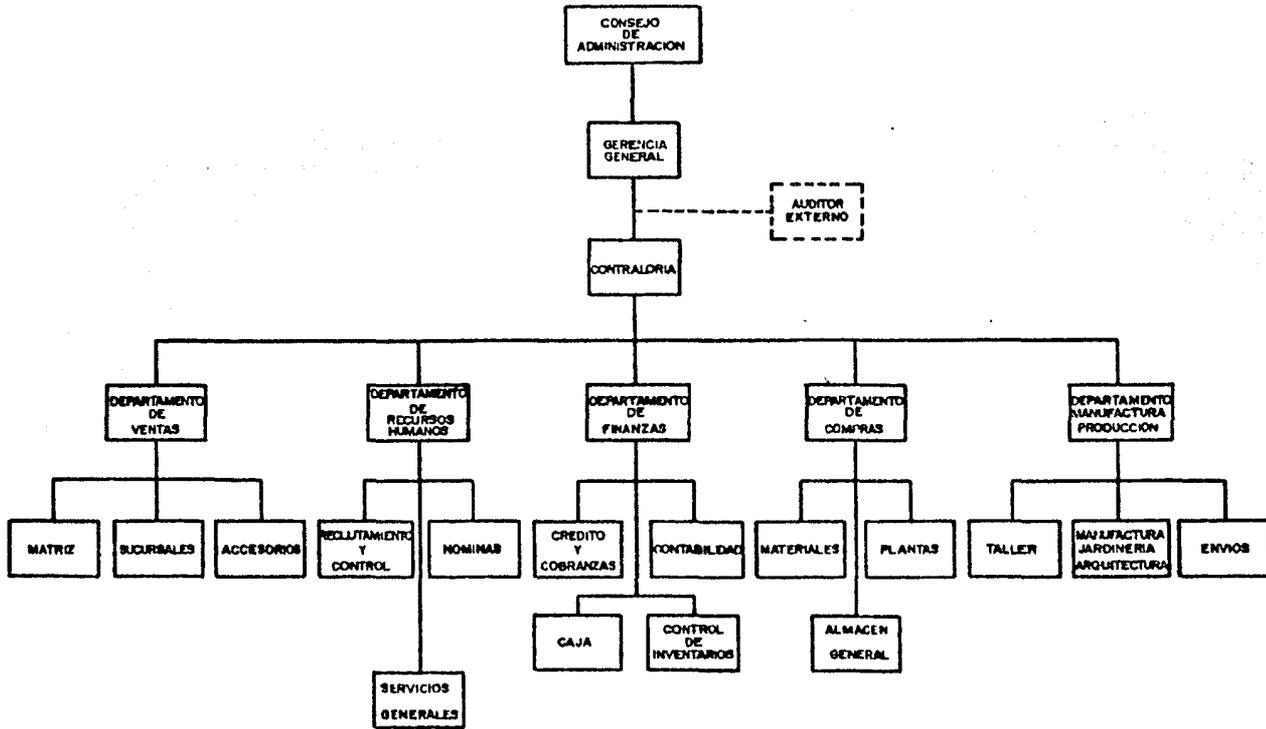
- Departamento de Finanzas
 - . Crédito y Cobranzas
 - . Contabilidad
 - . Caja
 - . Control de Inventarios

- Departamento de Compras
 - . Materiales
 - . Plantas
 - . Almacén General

- Departamento de Manufactura-Producción
 - . Taller
 - . Manufactura Jardinería-Arquitectura
 - . Envíos

- Auditor Externo

ESTRUCTURA ORGANICA



244

PROPUESTA

MANUALES DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación. Tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas y normas, procedimientos, descripciones de puestos y/o cualquiera otra que sea necesaria a las empresas, para el mejor desarrollo de sus tareas administrativas.

Según el área de aplicación y grado de detalle los manuales permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos generales:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada área, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas de la empresa.

- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

El contenido de un manual general de organización, es el siguiente:

1.- INDICE O CONTENIDO

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

2.- PROLOGO Y/O INTRODUCCION

Contiene la explicación de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él.

3.- ANTECEDENTES HISTORICOS

Se refiere a una descripción de la empresa u organización acerca de su desarrollo histórico.

4.- LEGISLACION O BASE LEGAL

Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos.

5.- ESTRUCTURA ORGANICA

Se refiere a una descripción de los principales cargos de la empresa, en función de sus relaciones de jerarquía.

6.- FUNCIONES

Corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos contenidas en la estructura orgánica.

7.- ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las áreas que la componen y sus respectivas relaciones, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

8.- DESCRIPCION DE PUESTOS

El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización; está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlas a cabo.

El contenido básico de una descripción de puesto está integrado por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura orgánica.
- La definición del puesto, también conocida como función básica o genérica.
- Las funciones principales, denominadas igualmente responsabilidades o deberes y que consisten en descripciones de las actividades más importantes.

OBJETIVOS.

N.D.
73 %

N.O.
66 %

- En el nivel directivo por lo general los jefes de departamento están concientes de lo que significa su objetivo en la empresa y los niveles de cumplimiento. - Otros tienen una idea de lo que significa, pero no ponen o demuestran empeño en que este se cumpla.

- Por lo que respecta al nivel operativo, se captó una falta de conocimiento de los objetivos por parte de los empleados. En su mayoría ignoran completamente lo que significa un objetivo y cual es el de su departamento. En algunos casos se conoce el objetivo concreto de su trabajo, sin comprender su relación o significado real dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES.

OBJETIVOS.

Determinaremos en forma concreta y objetiva:

- Que los objetivos sean establecidos por escrito perfectamente claros y concretos. Deben incluirse en el Manual de Organización.
- Tener reuniones de directivos con operativos, comunicarles los objetivos previamente establecidos, y cual es la importancia de que éstos se cumplan en forma -- eficaz.
- Deben ser comunicados en forma oportuna, cuando exista alguna modificación o anexo a ellos, para que el personal logre el enfoque inmediato de sus actividades sin desperdiciar esfuerzo trabajando sobre el objetivo anterior.

POLITICAS Y NORMAS.

N.D.
78 %

N.O.
74 %

Uno de los detalles claves en toda la empresa u organización, (independientemente de los fines perseguidos) es sin duda el establecimiento de líneas de acción que puedan orientar las actividades encomendadas. Estas son las políticas y normas. En la empresa "X" se observa lo siguiente:

- Las políticas y normas son establecidas y conocidas por el personal directivo.
- En el personal operativo existe cierta dificultad en la concepción de políticas, no así en cuanto a las -- normas, las cuales son captadas y aplicadas fácilmente
- Existen casos en que algunas políticas son pasadas -- por alto, sin existir ningún comentario correctivo al respecto.
- Las normas deben ser aplicadas en forma cotidiana, -- sin embargo, existe negligencia en su cumplimiento.

RECOMENDACIONES .

POLITICAS Y NORMAS .

- Los ejecutivos del más alto nivel de la empresa, deben elaborar planes de divulgación de las normas y políticas que guíen la acción de la organización. Pueden -- programar para ello cursos informativos, folletos, -- circulares, boletines o periódicos murales.

- El personal ejecutivo debe conocer completamente las polfticas y normas, y vigilar permanentemente su cumplimiento.

- Incluir las polfticas y normas en el Manual de Orga--nización.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

N.D.
57 %

N.O.
51 %

- Existe un desconocimiento total, por parte de los niveles directivo y operativo, de lo que es un sistema y/o procedimiento.
- Ningún sistema o procedimiento se encuentra por es--- crito.

RECOMENDACIONES.

- Deben de ser elaborados por personal profesional, manuales de sistemas y procedimientos para todas las áreas y departamentos de los cuales esté compuesta la organización.
- El personal profesional que se encargue de elaborar -- los manuales debe participar en la implantación de -- los mismos. Es importante que las personas directamen te involucradas en el uso de los manuales conozcan -- con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la organización y puedan -- consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

- Que los jefes de los distintos departamentos tengan juntas periódicas con sus subordinados, para vigilar el cumplimiento de los mismos. El contar con la descripción de los procedimientos permite precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

Tomando en cuenta que éste es uno de los detalles que se pueden considerar más importantes, a continuación se anexa una breve explicación de lo que es un manual de procedimientos, su contenido y la simbología que debe de utilizarse para la diagramación de los mismos.

Manuales de procedimientos.

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos. En ellos se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de toda la organización, dependiendo del ámbito de aplicación de los mismos. Por otra parte, están considerados como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Puede decirse que la utilidad que tiene el manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Asimismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto. Además, por ser guías del trabajo a ejecutar que proporcionan al empleado una visión integral de sus funciones al ofrecer la descripción del procedimiento en su conjunto, así como de las interrelaciones de éste con otras áreas de trabajo para la realización de las funciones asignadas, permitiendo una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de información.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del -

personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contenido de los manuales de procedimientos.

El contenido que debe de llevar todo manual de procedimientos es el que a continuación se describe:

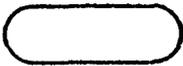
Introducción.

1. Objetivo del manual.
2. Identificación, análisis y diseño de procedimientos.
3. Diagramación para el manual de procedimientos.
4. Instructivo para el llenado de formatos.

Simbología utilizada en la diagramación de procedimientos.

Considerando que la representación gráfica de todo procedimiento está sujeto a la habilidad y criterio del personal encargado de realizarlo, se expone una simbología que permita sentar las bases en la elaboración de diagramas de flujo.

Para tal efecto, se adopta parte de la simbología de la American National Standard Institute (A. N. S. I.) utilizada en procesamiento de datos a saber:



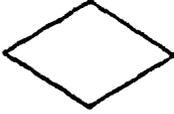
Inicio o terminación de procedimiento



Operación



Documento o formato



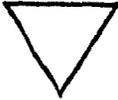
Decisión o alternativa



Conector de página o procedimiento



Identificación del texto en el diagrama



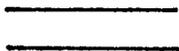
Archivo o almacén



Expediente



Libreta de control



Renlón que indica el destino de los documentos fuera-- del procedimiento



Línea de comunicación



Dirección de flujo o línea de unión

MEDIOS DE OPERACION.

N.D.
86 %

N.O.
81 %

- Este detalle de estudio funciona en forma aceptable, no obstante existen dos apreciaciones observadas en cuanto a los medios de operación:

1. El personal en algunos casos no tiene el debido cuidado y empeño en la conservación del equipo.

2. Hay equipo de oficina y del departamento de producción que no cuenta con mantenimiento. Esto ocasiona un deterioro y terminación prematura de los medios de operación.

- No existe un inventario actualizado de los medios de operación.

RECOMENDACIONES.

MEDIOS DE OPERACION.

- Que se haga en forma inmediata un contrato con una -- empresa o técnicos especializados en la conservación del equipo de oficina y de producción. Esto al principio representará un gasto adicional, pero arrojará un beneficio posterior al alargar la vida del equipo con que se cuenta.
- Debe existir previsión para la actualización constante de los medios de operación. Desarrollar nuevos instrumentos de trabajo, propicia mejoras y ahorros en el trabajo, al mismo tiempo que mantiene a la empresa en posición competitiva.

METODOS DE CONTROL.

N.D.
78 %

N.O.
66 %

Se describe en forma breve, lo que se detectó en éste detalle:

- Existe confusión en comprender la naturaleza e importancia de los métodos de control tanto en los niveles directivos como operativos.
- En cada uno de los diferentes departamentos que componen la organización, pueden mejorarse los métodos de control, adecuándolos a sus necesidades.

RECOMENDACIONES.

- Que se realicen juntas periódicas entre los directivos para discutir que formas o métodos de control sería necesario emplear y/o modificar.
- Que se implanten las formas o métodos recomendados -- para cada departamento, dándolas a conocer a sus subordinados y vigilando que realmente se lleven a cabo.

RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

N.D.
77 %

N.O.
67 %

RECURSOS HUMANOS

- La comunicación existente en la empresa es buena en términos generales, ya que no hay conflictos que se deriven por una mala comunicación o interpretación de las disposiciones emitidas.
- No se encuentran bien distribuidas las áreas de trabajo. Esto es, existen algunas áreas o secciones que por la afinidad de funciones que realizan, deben de estar juntas, pero que actualmente no se encuentran así.
- No se cuenta con un debido control de asistencia, lo que ocasiona que el personal no acate las disposiciones en lo referente a la asistencia.
- El personal goza de las prestaciones que la ley establece. Sólomente el Departamento de Ventas cuenta con comisiones o incentivos.
- Al personal no se le otorgan cursos de capacitación, o de actualización de nuevos métodos que aumenten la productividad en su trabajo.

RECURSOS MATERIALES

- El espacio en que labora el personal es sumamente reducido. Esto ocasiona que existan problemas para la realización de las actividades a desempeñar.
- No existe cuidado de papelería y útiles de escritorio, en cuanto a su aprovechamiento. Demasiado desperdicio.
- En cuanto la materia prima, existe en el almacén alguna que es obsoleta, existiendo de la misma forma, materiales de desperdicio sin control alguno.

RECOMENDACIONES.

RECURSOS HUMANOS

- Se deben programar cursos de capacitación, tanto a personal directivo como operativo, preparando a la empresa para su desarrollo y crecimiento futuro.
- Ser enérgico en lo relacionado al control de asistencia.

RECURSOS MATERIALES

- Re distribuir el espacio de trabajo evitando el "toruguismo".

- Se debe de hacer una adecuada distribución de planta, para que con esto se tenga en los lugares idóneos, -- las áreas o secciones que deben de tener relación por su afinidad de funciones.

- Que se tenga un control y cuidado inmediato de los -- utensilios usados por el personal para sus labores de escritorio.

- Establecer un control adecuado de materias primas.

5.6. Análisis y evaluación cualitativa por Departamentos.

Comentarios a los diferentes departamentos estudiados.

Los departamentos a los cuales dirigimos el estudio de los detalles son:

- Ventas
- Crédito y Cobranzas
- Manufactura - Producción
- Compras
- Contabilidad

Se mencionan ahora los puntos importantes concernientes a cada uno de los departamentos.

VENTAS

ESTRUCTURA ORGANICA.

Como se aprecia en el organigrama propuesto, se propone el cambio de Caja General al Departamento de Finanzas.

Por otro lado se propone que el Departamento de Manufactura-Producción se haga cargo de envíos. Estos cambios involucran al personal que actualmente labora en estos departamentos.

OBJETIVOS.

Ventas según la matriz de valores, obtenidos por los -- cuestionarios, se encuentra en mejor forma que otros departa mentos respecto a este detalle de estudio. Sin embargo, exis ten ciertas deficiencias en cuanto al cumplimiento de ellos. Esto es debido a que se hace caso omiso de los indicadores - comparativos.

No se da la debida importancia a los presupuestos fija dos, justificando el no cumplimiento del nivel por causas ex ternas que afectan a la organización, y que quedan fuera de su alcance corregirlas.

POLITICAS Y NORMAS.

Es indispensable que se haga hincapie y se tenga un cu dado y observación directa sobre:

- Tipos de descuento autorizado
- Regalos y obsequios
- Tipos de promoción (en qué y cómo)
- Presentación agradable por parte de el personal que se encuentra al frente en ventas
- La forma de trato al cliente
- Mantenimiento y observación en la decoración de tien da y aparadores.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Este detalle de estudio no funciona adecuadamente. No existen bases concretas de donde conocerlos (no se cuenta -- con manuales escritos). Los sistemas existentes se realizan en forma natural por la experiencia y trabajo necesario diario. Es necesario que se elabore un manual de sistemas y procedimientos del departamento. (ver en comentarios y recomendaciones generales de la empresa, la forma propuesta para la elaboración de éstos).

MEDIOS DE OPERACION.

Los medios de operación en este departamento se encuentran adecuadamente. Debe vigilarse:

- Aparadores en buen estado
- Revisión y actualización en catálogos de precios en forma permanente
- Mantenimiento del equipo de oficina
- Limpieza en las instalaciones

METODOS DE CONTROL.

En los métodos de control es necesaria una vigilancia -- más estrecha en cuanto a:

- Cortes diarios de caja (no existe exactitud)
- Cortes en "Z" y "X" de la registradora, revisados ---

diariamente, cotejandolos con las notas de venta elaboradas en forma manual.

- Los presupuestos marcados deben ser evaluados mensualmente por medio de juntas, teniendo en cuenta los objetivos y utilizando los comparativos como indicadores mensuales.
- Supervisión general por parte del jefe del departamento sobre todas las operaciones que se realizan en este departamento.
- Un control de ventas diarias.
- Un control de ventas mensuales (que ya existe, pero - se necesita que sea amarrado por medio de cifras, contra ventas diarias).

CREDITO Y COBRANZAS

ESTRUCTURA ORGANICA.

Como se ve en el organigrama propuesto a la empresa "X" (en Comentarios Generales a la Estructura Orgánica), se crea un Departamento de Finanzas en el cual se está incluyendo este departamento de (crédito y cobranzas). Este departamento dependía como uno de tantos de Contraloría (ver organigrama anterior anexo, en comentarios generales).

OBJETIVOS.

La persona encargada de este Departamento no concibe lo que significa cubrir las necesidades financieras, en un sentido amplio, limitándose únicamente a la cobranza local.

Recomendamos:

- Documentación de facturas actuales y de cuentas de -- los clientes problemas.
- Recordatorio a clientes por via cobrador de condiciones de pago.
- Implementar o procurar como medio de presión de pago el cobro de intereses a los clientes morosos.
- El contacto con un abogado para cuentas incobrables.

Cabe señalar que el implemento de estas soluciones no -- tiene un costo significativo, excepto el abogado que depen--

diendo de la cantidad recuperada. le corresponderá por honorarios, un porcentaje como pago de sus servicios.

Otra causa que influye en las deficiencias en este departamento, es que la persona encargada del mismo es también coordinador de el Departamento de Ventas.

POLITICAS Y NORMAS.

Las políticas en este departamento, a nivel directivo - son bien conocidas e interpretadas. En el nivel operativo no se conocen ni interpretan adecuadamente. Un ejemplo de ello es el envío de estados de cuenta al cliente en forma mensual y los problemas derivados del mismo.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

No se contemplan en forma escrita. Existe por ello una desorganización en las actividades. Es indispensable que se elaboren urgentemente los sistemas y procedimientos del departamento.

MEDIOS DE OPERACION.

Los puntos a observar aquí serán:

- Mantenimiento del equipo de oficina
- Limpieza en las instalaciones
- Buscar el cambio conveniente de los medios de opera--

ción, conforme el avance de la tecnología.

METODOS DE CONTROL.

Este departamento carece completamente de métodos de -- control. Es necesario contar con:

- Antigüedad de saldos por cliente, mensual.
- Estados de cuenta, al día lo más posible.
- Chequeo de cifras de estados de cuenta y antigüedad - de saldos.
- Elaborar en formas de control los documentos que salen de la empresa por via cobrador.
- Elaboración de una forma de control en cuanto a la vi sita de clientes diaria, por ruta de cliente e importe del total de documentos.
- Un control y cuidado de los archivos del departamento en especial el de clientes.
- Que los archivos sean actualizados, y se protejan con una revisión periódica.

MANUFACTURA - PRODUCCION

ESTRUCTURA ORGANICA.

Los cambios concernientes a este departamento, pueden - observarse claramente en el organigrama propuesto (ver organigrama anexo en comentarios generales de la empresa).

OBJETIVOS.

Los objetivos se cumplen de una manera aceptable, aun - cuando sin ser comprendidos cabalmente por los trabajadores.

Es necesario:

- Que los objetivos sean elaborados por escrito.
- Que se den a conocer exhibiendolos en un lugar visi-- ble.
- Que se elaboren juntas periódicas para evaluación del logro de los objetivos.

POLITICAS Y NORMAS.

En cuanto a las políticas y normas, se recomienda una - actuación en forma inmediata sobre:

- Supervisión directa en el taller de Manufactura y Pro ducción.
- Que exista una retroalimentación continua de las fa--

llas detectadas.

- Supervisión de calidad en cuanto al arreglo terminado.
- Control del uso de materiales en ciertos arreglos para su diseño.
- Cuidado de épocas fuertes del año para incremento de la producción.
- Planeación de diseños.
- Planeación de producción para eventos especiales.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

El nivel de cumplimiento en este detalle y departamento es bajo considerando que es un departamento en el que hay -- que tener el mayor cuidado en los procedimientos de trabajo.

En forma prioritaria debe elaborarse el manual de sistemas y procedimientos de este departamento.

MEDIOS DE OPERACION.

Los medios de operación en este departamento funcionan bien, no hacen falta herramientas o utensilios de trabajo; - sin embargo, debe cuidarse la limpieza y mantenimiento de:

- Mesas de trabajo.
- Materias primas en buen estado.
- Lugar de resguardo de herramienta.
- Relación con requisición de útiles de trabajo con el

Departamento de Compras, con prioridad en cuanto a -
los demás departamentos.

- Cuidado del cambio de herramientas antiguas, por unas más funcionales.

METODOS DE CONTROL.

En este departamento se requiere en forma inmediata a--
actuar en cuanto a sus métodos de control:

- Supervisar la producción y hacer informe de detalles.
- Supervisar la calidad para su control y hacer informe de deficiencias en porcentajes y diferenciación de -- arreglos.
- Control promedio de informe de materias primas usadas con copia para el Departamento de Compras.
- Elaboración de un informe de desperdicios.

COMPRAS

ESTRUCTURA ORGANICA.

Como puede apreciarse en el organigrama propuesto (ver anexo de el organigrama en comentarios generales de la empresa), Compras quedará a nivel de Departamento, dependiendo -- del mismo la compra de materiales, plantas y el almacén general.

OBJETIVOS.

Los objetivos en este departamento son desconocidos completamente por el personal. Deben explicitarse, involucrando:

- Un control de proveedores (control de precios, para tener unos más aceptables).
- Búsqueda de nuevos mercados. (diferentes proveedores).
- Control de materiales por proveedor (donde se localiza cierto material).
- Buscar la combinación de proveedores.

Al tener ya esta re-definición de objetivos se recomienda que se proceda a:

- Que los objetivos sean elaborados por escrito.
- Que se den a conocer.
- Que se haga una revisión periódica del cumplimiento de los mismos.

POLITICAS Y NORMAS.

Las políticas y normas en este departamento son frenadas por la inexactitud en su redacción y claridad. Así las políticas de este departamento es buscar los mejores precios con el proveedor más conveniente a sus intereses.

Como las políticas constituyen una serie de principios básicos que norman el cumplimiento de los objetivos. Se recomienda:

- Cuidar que todas las políticas influyan en las actividades del personal.
- Que se difundan claramente . Ya que el personal operativo las desconoce.

En cuanto a los mínimos y máximos de existencia, en el Almacén, si no se lleva esto al día, El Departamento de Compras no va a funcionar por causa de una estimación calculada de cuanto material es el que se va a necesitar, provocando gastos innecesarios y desperdicios de materiales que se hacen obsoletos.

Por otro lado hay que cuidar:

- Observación en el horario de entrada.
- La introducción de alimentos en las horas de labores.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

En este departamento existe la carencia de manuales de sistemas y procedimientos. Se recomienda sea elaborado el manual de sistemas y procedimientos del departamento. (ver en comentarios y recomendaciones generales de la empresa, la forma propuesta para la elaboración de éstos).

MEDIOS DE OPERACION.

En este detalle no existe mayor problema, no obstante - hay que enfocar nuestro cuidado a:

- Mantenimiento del equipo de oficina.
- Limpieza en las instalaciones.
- Buscar el cambio conveniente de los medios de opera--ción conforme al avance de la tecnología.

METODOS DE CONTROL.

Los siguientes controles deben implantarse y/o actuali--zarse en este Departamento:

- Archivo de proveedores actualizado.
- Comparativos en cuanto a precio y calidad de provee--dores.
- Reportes de mínimos y máximos de existencia en Alma--cén y Manufactura-Producción, llevando de esto un consecutivo fiscal, foleado para su control.

- Informe inmediato de aumentos de precios de los proveedores a Ventas y Contabilidad, para modificación de listas de precios y control actualizado de los materiales que se llevan en el kardex de Contabilidad.

CONTABILIDAD

ESTRUCTURA ORGANICA.

Contabilidad es uno de los departamentos que depende -- actualmente de Contraloría. A través de las nuevas recomendaciones, Contabilidad dependerá de el Departamento de Finanzas y éste a su vez de Contraloría.

OBJETIVOS.

En este departamento los objetivos se encuentran limitados por la actitud y confusión por parte del personal que en él labora. Y como los objetivos deben estar en relación a dirigir nuestras actividades, es necesario que no halla confusión en ellos para alcanzar las metas y fines que se pretenden lograr.

Cabe señalar que es recomendable para mejorar esta situación, que:

- Toda actividad deberá tener su objetivo claro y pre--

ciso.

- Los objetivos particulares del Departamento, deben estar en coordinación con los de la empresa.
- Es necesario que se redacten por escrito y sean dados a conocer.
- Sean flexibles.

Este último punto ayudará a que la actitud del personal, no sea afectada y los rechaze en forma inconveniente.

POLITICAS Y NORMAS.

Deben definirse políticas sobre:

- Entrega de información a tiempo.
- Observación en el horario de entrada.
- Elaboración de pólizas y papeles de trabajo con lim--pieza, ya que esto es manual.
- Introducción de alimentos a las oficinas.
- El uso de el teléfono para actividades inherentes al trabajo.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Se debe de elaborar para el Departamento un manual de sistemas y procedimientos. (se puede apreciar la forma en que se elabora, en comentarios y recomendaciones generales).

MEDIOS DE OPERACION.

Debe introducirse:

- Mantenimiento del equipo de oficina.
- Limpieza en las instalaciones.
- Buscar el cambio conveniente de los medios de operación, conforme al avance de la tecnología.

Esto a lo largo del tiempo reeditaré beneficios, aparte de la actualización del equipo, mayor rapidez en operaciones, mayor exactitud, etc..

METODOS DE CONTROL.

Debe mejorarse:

- Control de documentación enviada de las sucursales por medio de sobres cerrados. Solicitar anexa una relación firmada de los documentos enviados.
- Mayor cuidado físico de los libros (pólizas de ingresos, egresos, diario), que se tengan en un sólo lugar y si es posible que sean empastadas.
- Control por medio de verificar las cifras para el paso de información a la máquina de contabilidad.

CONCLUSIONES GENERALES

Nuestras conclusiones generales las dividimos en tres -
diferentes puntos, son:

1. Qué nos enseñó el seminario de investigación.
2. Qué nos enseñó la Auditoría Administrativa.
3. La Empresa Mediana y Pequeña.

Mismos que son explicados a continuación:

1. Qué nos enseñó el seminario de investigación.

El seminario de investigación nos enseñó, cómo se deben de emplear las técnicas de investigación. Para que así en -- nuestra vida profesional, sepamos orientar y dar las medidas correctivas a un sinnúmero de problemas que se crean, ya sea dentro de una organización, o si se ejerce libremente.

Para la elaboración de nuestro seminario, tuvimos que - recurrir a varias personas conocidas, que laboran en las em-- presas en la cual se realizaría la investigación.

Se visitaron tres empresas, de las cuales sólo una se - mostro cordial y optimista, las otras dos, al saber el grado y la profundidad de la aplicación de la Auditoría Administra- tiva, nos cerraron las puertas. Pero nuestro ánimo no decayó, hasta que logramos que una empresa nos permitiera realizar - nuestro seminario de investigación, referente a la aplica--- ción de una Auditoría Administrativa.

Para la obtención de la información, fué necesario contar con todos los recursos posibles, como fueron: Entrevistas, cuestionarios, documentos, observación directa, etc.. Se tenía que contar con toda la información necesaria, puesto que de ésta, dependía que los resultados fueran buenos.

Podemos decir, que para nosotros; es y debe de ser para la Auditoría Administrativa, obtener la información de primera fuente. Es decir, nunca debe de haber intermediarios entre el auditor administrativo. Este, debe de ir a la fuente de información para obtenerla en forma fidedigna, ya que de ésta, depende que las recomendaciones y soluciones a los problemas sean reales.

Nuestra principal fuente de información, fué la empresa (lugar donde se aplicó el caso práctico). Así como de otras: Bibliotecas, libros, revistas, Empresas Estatales (Secretaría de Comercio Exterior) y Asociaciones (viveristas).

Cabe señalar, que es importante contar con una adecuada organización de toda la información, una vez que ésta se recopiló, puesto que como son tantas cosas y aspectos que se tocan, es básico llevar un orden en:

- Papeles de trabajo
- Areas a tratar
- Solicitar información necesaria, no manejar demasiada que al final, no nos sea útil. Etc.

2. Qué nos enseñó la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa como método para la investigación en las empresas es indispensable. Podemos decir, -- que lo más importante que aprendimos de la auditoría, es a -- organizarnos y a dar solución a los problemas en forma inmediata. Puesto que la Auditoría Administrativa permite descubrir las deficiencias existentes de cualquier tipo de organización.

A la Auditoría Administrativa se le toma como una herramienta de control que se debe de llevar en las empresas. O sea, que determina si lo que se está llevando a cabo en todas las áreas de la empresa, está de acuerdo con lo planeado, por ello debe existir siempre base de comparación entre lo real y lo esperado para poder evaluar actuaciones y resultados, y proponer correctivos eficaces sobre la marcha, por -- parte de la Dirección.

Actualmente una gran mayoría de empresarios o ejecutivos no tienen los conocimientos adecuados de la administración, por lo que sus técnicas para guiar sus negocios son empíricas; es decir, basadas exclusivamente en la experiencia y en la intuición, lo cual desde luego no siempre da resultados positivos; es por ello la importancia de la aplicación -- del método de Auditoría Administrativa.

Lo anteriormente descrito se pudo observar en la empre-

sa en la que participamos, nos damos cuenta; que si no se -- han detectado deficiencias, es porque no se ha aplicado o no se conoce ningún método de Auditoría Administrativa. Y por -- consiguiente, no se aplica.

No solamente cuando se desea practicar una auditoría, es cuando este método puede ser usado, si no también en diversas situaciones por las que se pasa, o en diferentes tiempos es posible aplicar este método. No siendo necesario esperar al tiempo programado para que se aplique la Auditoría Adminis-- trativa.

Son diversas las ocasiones en las que es necesario in-- formar acerca de la situación de un organismo, podemos decir que es cuando:

- Está programado a intervalos de tiempo.
- Lo amerita una situación.
- Se efectúa un cambio en la Dirección.
- Existen nuevos socios o dueños.
- Haya habido un cambio sustancial en la estructura y se desee saber su funcionamiento.

Esto, que la Auditoría Administrativa permite lograr -- por medio de su método, exige dentro de ella misma, el proce-- so de la información tomada de diferentes fuentes, hasta dar un informe por escrito.

El informe de Auditoría Administrativa debe de ser; con orden y claridad, por parte del o los auditores encargados - de realizarlo. Así como un total profesionalismo, aunado a - su ética de guardar la situación en que se encuentra la em-- presa.

3. La Empresa Mediana y Pequeña.

La empresa en la que realizamos nuestra investigación, la podemos clasificar como una empresa mediana, dentro de la compra y venta. Aunque ésta, es líder en su ramo, no alcanza las dimensiones de una empresa grande.

Esta empresa mediana, dentro de la compra y venta de - flor y planta, no participa o goza de excensiones con respecto a la ley. Está registrada como sociedad anónima y realiza sus trámites y obligaciones como cualquier otra empresa. Esto es, debido a la actividad a que se dedica, no es una opera-- ción básica, necesaria o indispensable para el país, y si -- significa una fuente de divisas en cuanto a su exportación.

Por otro lado, existe el financiamiento a la empresa -- mediana y pequeña, dependiendo de la rama o actividad a la - que se dedica. Estas formas de financiamiento son principal-- mente para hacer crecer y sostener a la empresa e industria mediana y pequeña, debido a las descompensaciones económicas y financieras por las que atraviesa el país, ya que debido -

a esta situación, sólo las empresas grandes tienen una seguridad en cuanto a sus grandes capitales, son las que subsisten más fácilmente, no se diga si son empresas que emiten al mercado un producto único, con lo cual fijan el precio al mercado y se mantienen a causa de su monopolio. A diferencia de la empresa mediana y pequeña, que por su misma naturaleza -- económica, alcance de su producto, limitación en cuanto a la entrada al mercado, no puede de ninguna forma ser monopolio de un producto.

La empresa en la que enfocamos nuestro estudio, no es una empresa productora; es una empresa dedicada a la compra de materiales ya elaborados, los cuales; los conjunta y crea con ellos un producto terminado. Así que en estos términos no podemos hablar de una transformación de materias primas, sino de una formación de un producto diferente. Y así todas las empresas que se dedican a la compra y venta quedan sujetas a la fluctuación de los precios de los materiales que se usarán, mismos que afectarán en forma permanente la venta -- del producto.

Notamos así la diferencia que existe entre una empresa grande y una mediana o pequeña, en su capacidad de soportar las variaciones económicas exteriores, a través de sus monopolios, fijación de precios (no existe competencia), facilidad de introducción al mercado (abarca áreas geográficas muy grandes), etc., careciendo de todas estas ventajas, la empre

sa mediana y pequeña.

Punto muy importante es la capacitación que debe de tener el personal de la empresa, ya que de ellos; depende el desarrollo de la empresa y el del país. Ya que de acuerdo a la habilidad que tengan para desarrollar sus labores, dependerá el éxito o fracaso de la empresa y a un país como consecuencia de ello. Viendo los aspectos exportación y el de abastecimiento interior.

Desafortunadamente el proceso administrativo y el Licenciado en Administración, no tienen una aceptación completa. Ya que las empresas medianas y pequeñas en México, trabajan sin cuidar este aspecto, y el cual hasta cierto grado es justificable por sus escasos recursos y en la forma en la que son afectados por causa de la economía, devaluación y demás contingencias de mercado a los que están sujetas.

Nos dimos cuenta que en esta empresa, en la cual aplicamos la Auditoría Administrativa, que todo el cuidado en cuanto a técnicos profesionales, es dirigido y cuidado por el aspecto contable, como si fuera el único y más importante. Así mismo, se ve como los profesionales que dirigen esta empresa, ninguno es Licenciado en Administración, trayendo como consecuencia: La falta de aplicación de técnicas administrativas a los recursos humanos, materiales y técnicos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Alvarez Anguiano Jorge.
Apuntes de Auditoría Administrativa.
Edit. Facultad de Contaduría y Administración. 1980
12a. Reimpresión.

2. Arias Galicia Fernando.
Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.
Editorial Trillas, 1978
3a. Edición.

3. Barrios Laffont Miguel Angel.
Comercialización de flores en el área metropolitana.
Tesis profesional. U.N.A.M. 1976

4. Fernández Arena José Antonio.
La Auditoría Administrativa.
Editorial Diana, 1979
7a. Impresión.

5. Klein Alfred W. y Grabinsky Nathan.
El análisis factorial.
Edit. Banco de México, S.A. 1979
6a. Reimpresión.

6. Leonard William P.
Auditoría Administrativa.
Editorial Diana, 1979
7a. Impresión.

7. Nava Larraquível Carlos.
Manual de Auditoría Administrativa.
Tesis profesional. U.N.A.M. 1974

8. Puente y F. Arturo y Calvo Marroquín O.
Derecho Mercantil.
Editorial Banca y Comercio.
4a. Edición.

9. Rubio Ragazzoni Victor M. y Hernández
Fuentes Jorge.
Gufa práctica de Auditoría Administrativa.
Publicaciones administrativas y contables, S.A.
CONLA 1981, 1a. Edición.

- 10 Villanueva R. Jorge.
Administración simplificada.
Cia. general de ediciones, S.A. 1980
5a. Edición.

- 11 Presidencia de la República.
Coordinación General de Estudios Administrativos.
Gufa técnica para la elaboración de manuales de
Organización y Procedimientos.
1977.

- 12 "Auditoría Administrativa".
Folleto publicado por la Asociación
Nacional de Colegios de Licenciados
en Administración, A.C. 1978

- 13 "Auditoría Operativa Gubernamental".
Seminario impartido por el Instituto
de Capacitación Pública Integral, A.C.
México, 1980.