



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA PEQUEÑA DE TIPO FAMILIAR.

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

ARROYO SALDAÑA AURELIO

BARAJAS CRUZ RAUL

ESPINOSA RUIZ ARTURO

Director de Tesis: L.A.E. PATRICIA DIEZ DE BONILLA



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION

HIPOTESIS

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1 CONCEPTOS GENERALES

1.10 ANTECEDENTES

1.11 CONCEPTO

1.12 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.13 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y
AUDITORIA FINANCIERA

1.14 TIPOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.2 ESQUEMA GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.3 DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO II

LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 CLASIFICACION DE EMPRESAS

2.2 TIPOLOGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.3 LA EMPRESA FAMILIAR EN MEXICO 1984

CAPITULO III

CASO PRACTICO

3.1 EMPRESA ARROYO

3.10 ANTECEDENTES

3.11 CARACTERISTICAS Y ORGANIZACION

3.12 CARTA CONVENIO

3.2 PROGRAMA DE AUDITOPIA ADMINISTRATIVA

3.3 DESARROLLO DEL PROGRAMA

3.4 INFORME FINAL

3.5 COMPROBACION DE HIPOTESIS

CAPITULO IV

CONCLUSIONES GENERALES

BIBLIOGRAFIA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA PEQUEÑA

DE TIPO FAMILIAR

(CASA ARROYO)

INTRODUCCION

EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EN NUESTRA SOCIEDAD Y LA COMPLEJIDAD DE SUS FUNCIONES, HA IMPUESTO LA NECESIDAD DE RECURRIR A NUEVAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS QUE LLEVEN A LAS ORGANIZACIONES A UNA MAYOR EFICIENCIA, TANTO PRODUCTIVA COMO ORGANIZATIVA. LA TECNICA MAS RECIENTE Y QUE POR SUS CARACTERISTICAS PUEDE SER LA MAS CONVENIENTE, PARA LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE CUALQUIER TIPO, ES LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

EN MEXICO LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS ES DE TIPO PEQUEÑO Y MEDIANO, LAS CUALES ESTAN DIRIGIDAS EN BASE A UNA ADMINISTRACION EMPIRICA. MOTIVO POR EL CUAL CASI NUNCA OBTIENEN UN CRECIMIENTO ECONOMICO. ES FINALIDAD DE LA PRESENTE INVESTIGACION PODER AYUDAR A TODO ESTE TIPO DE EMPRESAS, MOSTRANDO DE MANERA SENCILLA LA FORMA DE APLICAR UNA ADMINISTRACION DE TIPO CIENTIFICO. ESTE TIPO DE ADMINISTRACION SE PUEDE LOGRAR EN BASE A LA APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, YA QUE MEDIANTE ESTA SE DETECTAN LAS DEFICIENCIAS QUE PADECE LA ORGANIZACION Y NOS DA LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION.

ESTA INVESTIGACION PARA SU MEJOR COMPRESION HA SIDO DIVIDIDA EN UNA EXPLICACION GENERAL DE LO QUE ES UNA HIPOTESIS, 4 CAPITULOS. LOS CUALES SE ENCUENTRAN DESGLOSADOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRIMERAMENTE SE HABLA DE LO QUE ES UNA HIPOTESIS, PARTIENDO DE SU DEFINICION ETIMOLOGICA, DANDO TAMBIEN ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE HIPOTESIS, CUALES SON LOS REQUISITOS, ELEMENTOS Y FUNCIONES DE LAS HIPOTESIS, ASI COMO LOS TIPOS DE HIPOTESIS -- QUE EXISTEN.

CAPITULO I.- GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

EN ESTE CAPITULO SE HABLA DE CUALES FUERON LOS INICIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, CUAL HA SIDO SU DESARROLLO A TRAVES DEL TIEMPO Y QUIENES HAN SIDO LOS AUTORES E INSTITUCIONES QUE HAN CONTRIBUIDO EN SU DESARROLLO.

TAMBIEN SE HACE MENCION DE QUIEN ES EL PROFESIONISTA IDONEO PARA LA APLICACION O EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, YA QUE EXISTE UNA CONTROVERSIA MUY GRANDE ENTRE SI LA DEBE REALIZAR EL CONTADOR O EL ADMINISTRADOR.

SE DAN ALGUNOS CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA MANIFESTADOS POR LOS MAS RELEVANTES AUTORES QUE HAY SOBRE LA MATERIA, -- REALIZANDO UN CUADRO COMPARATIVO ENTRE TODAS ESTAS DEFINICIONES.

SE MANIFIESTA TAMBIEN CUAL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ASI COMO CUALES SON SUS CARACTERISTICAS Y LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS QUE HAY ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA FINANCIERA.

EN ESTE CAPITULO TAMBIEN SE EXPLICA LA TIPOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE CUERDO A SU ALCANCE, TIEMPO O PERIODO EN QUE SE REALIZA Y DE ACUERDO AL PERSONAL QUE LO REALICE, EXPLICANDO CUAL ES LA FORMA MAS CONVENIENTE DE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE TIPO PEQUEÑO.

LA PARTE MAS IMPORTANTE DE ESTE CAPITULO ES EL ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, YA QUE EN ESTE SE ENGLOBAN TODAS LAS METODOLOGIAS QUE MANEJAN LOS DIFERENTES AUTORES. ESTE ESQUEMA ESTA COMPUESTO POR LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- 1.- SONDEO PRELIMINAR
- 2.- PLANEACION
- 3.- INVESTIGACION

- 4.- ORGANIZACION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION
- 5.- ANALISIS DE LA INFORMACION
- 6.- EVALUACION Y CONCLUSIONES
- 7.- INFORME FINAL
- 8.- SEGUIMIENTO.

SONDEO PRELIMINAR.- ES EL PRIMER CONTACTO Y CONOCIMIENTO QUE TIENE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DE LA ENTIDAD A AUDITAR.

PLANEACION.- ES LA PROGRAMACION PREVIA DE UN PROGRAMA DE TRABAJO QUE DETERMINA EL CURSO ESPECIFICO DE ACCION QUE SE HABRA DE SEGUIR.

INVESTIGACION.- ES OBTENER INFORMACION RECOPILANDO EL MAYOR NUMERO DE DATOS ACERCA DEL AREA OBJETO DE ESTUDIO.

ORGANIZACION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION.- ES LA INTEGRACION DE LOS HECHOS QUE SE HAN RECOPIADO AISLADAMENTE DE MANERA QUE TENGAN LA SECUENCIA OPERATIVA Y CRONOLOGICA DE LAS OPERACIONES, AUNADA A ESTO, SE DEBE LLEVAR A CABO UNA VERIFICACION DE LOS DATOS -- QUE SE HAN OBTENIDO, O SEA, EVALUAR LA EXACTITUD DE LOS DATOS.

ANALISIS DE LA INFORMACION.- CONSISTE EN DESCUBRIR AQUELLOS HECHOS SIGNIFICATIVOS CUYO COMPORTAMIENTO ESTA AFECTANDO A UNA DETERMINADA FUNCION, ACTIVIDAD, SISTEMA, PROCEDIMIENTO, ETC., EN LA ORGANIZACION.

EVALUACION Y CONCLUSIONES.- LA EVALUACION ESTA ENFOCADA A VALORAR LOS DETALLES DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DETERMINO AL INICIO DEL TRABAJO. LAS CONCLUSIONES CONSTITUYEN EL JUICIO O JUICIOS CRITICOS EMITIDOS POR EL INVESTIGADOR SOBRE LA BASE DE LA SINTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO.

INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES.- EL INFORME FINAL REPRESENTA LA

RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL AUDITOR DE TRANSMITIR DE UNA MANERA EFICAZ LA INFORMACION QUE HA OBTENIDO EN SU INVESTIGACION. - EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA NO PUEDE ADOPTAR UN FORMATO UNIFORME, DEBIDO A QUE SU NATURALEZA DEPENDE DE SU ALCANCE, OBJETIVO, ENTIDAD DE LA QUE SE TRATE, ETC.

SEGUIMIENTO.- ESTA ETAPA PRETENDE COMPLETAR CUALQUIER ASUNTO - - PLANTEADO Y QUE LA EMPRESA NO HA LLEVADO A CABO, O SEA, VER QUE LA EMPRESA SIGA LAS INDICACIONES DEL AUDITOR Y QUE ESTAS NO QUEDEN SIMPLEMENTE EN LA LETRA.

POR ULTIMO EN ESTE CAPITULO SE DESCRIBEN EN FORMA DETALLADA LAS METODOLOGIAS DE :

- 1.- WILLIAM P. LEONARD
- 2.- AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT.
- 3.- ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A.
- 4.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.
- 5.- VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.

TODAS ESTAS EN BASE A 3 PUNTOS COMUNES, LOS CUALES SON:

1.- CONCEPTO EN EL CUAL SE EXPLICA QUE CIRCUNSTANCIAS ORIGINARON QUE EL AUTOR DIERA ESTE CONCEPTO.

2.- PROGRAMA DE LA AUDITORIA.- EN ESTE PUNTO SE DA EL PROGRAMA QUE EL AUTOR PROPONE, PARA ESTUDIAR DETERMINADA ORGANIZACION.

3.- EVALUACION.- EN ESTE PUNTO SE EXPLICA EL METODO DE EVALUACION QUE EL AUTOR PROPONE, PARA CALIFICAR A LA ORGANIZACION - QUE SE ESTA AUDITANDO.

CAPITULO II.- LA EMPRESA FAMILIAR.

EN ESTE CAPITULO SE DAN LAS PRINCIPALES DEFINICIONES QUE EXISTEN ACERCA DE LO QUE ES UNA EMPRESA FAMILIAR, SE EXPLICA EL PORQUE DE LLAMARLAS EMPRESAS FAMILIARES, ASI COMO LOS PUNTOS POSITIVOS Y -- NEGATIVOS DE LA MISMA. TAMBIEN SE DAN EN FORMA DETALLADA LAS CARACTERISTICAS QUE TIENE TODA EMPRESA FAMILIAR, DURANTE SU CONSTITUCION Y DURANTE EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

POR ULTIMO SE DA UN PANORAMA GENERAL DE LA SITUACION EN QUE SE EN CUENTRA DICHA EMPRESA EN 1984, AUNADO A LA EXPLICACION DE CUALES SON LAS INSTITUCIONES OFICIALES A LAS CUALES PUEDE ACUDIR EN DE-- MANDA DE UNA AYUDA TECNICA, ECONOMICA Y ORGANIZATIVA (FIDEICOMI-- SOS QUE ESTAN INTEGRADOS EN EL PAI).

CAPITULO III.- CASO PRACTICO.

EN ESTE CAPITULO SE LLEVA A LA PRACTICA LA APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, TOMANDO COMO BASE LA METODOLOGIA DE VICTOR M. RAGAZZONI, PERO AMPLIANDOLE LA INVESTIGACION SOBRE MERCADERO Y APLICANDOLA A UNA EMPRESA DE TIPO PRIVADO.

CAPITULO IV.- CONCLUSIONES.

EN ESTE ULTIMO CAPITULO SE PRESENTAN TODAS AQUELLAS RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS QUE CREEMOS CONVENIENTES, CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORIA PRACTICADA.

PARA FINALIZAR QUEREMOS DECIR QUE LA REALIZACION DE ESTA INVESTIGACION TIENE COMO FIN PRIMORDIAL LA FINALIZACION DE NUESTROS ESTUDIOS PROFESIONALES Y EL PRINCIPIO COMO PROFESIONISTA DE LA ADMINISTRACION. ESPERANDO QUE ESTE TRABAJO CONTRIBUYA, TANTO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, COMO PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

HIPOTESIS

LA PALABRA HIPOTESIS TIENE SUS RAICES EN EL GRIEGO:

HIPO = BAJO

THESIS = POSICION

Y SIGNIFICA PONER ABAJO, SOMETER. ADEMAS TIENE RAICES SEMEJANTES A LAS DE LA PALABRA LATINA SUPOSICION (DE = SUPONERE). AMBOS TERMINOS SIGNIFICAN LA ACEPTACION PROVISIONAL DE UNA AFIRMACION ACERCA DE ALGUN HECHO O DE ALGUNA RELACION FUNCIONAL COMO CIERTA, AUN CUANDO TENGA BASE EXPERIMENTAL Y SUFICIENTE.

LA HIPOTESIS ES UNA SUPOSICION SUJETA A CIERTOS HECHOS -- QUE LE SERVIRAN DE SOPORTE AL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

- FERNANDO ARIAS GALICIA, DICE: "UNA HIPOTESIS ES UNA PROPOSICION RESPECTO A ALGUNOS ELEMENTOS EMPIRICOS, OTROS CONCEPTUALES Y LA RELACION QUE HAY ENTRE ELLOS. POR LO TANTO, UNA HIPOTESIS ES UNA ANTICIPACION EN EL SENTIDO DE -- QUE NO CONOCEMOS Y QUE NO HEMOS COMPROBADO QUE EXISTEN".
- RAUL ROJAS, DICE: "HIPOTESIS ES AQUELLA FORMULACION QUE SE APOYA EN UN SISTEMA DE CONOCIMIENTOS ORGANIZADOS Y SISTEMATIZADOS QUE ESTABLECEN UNA RELACION ENTRE DOS O MAS VARIABLES PARA EXPLICAR, Y SI ES POSIBLE PREDECIR PROBABILISTICAMENTE LOS FENOMENOS QUE LE INTERESAN EN CASO DE -- QUE SE COMPRUEBE LA RELACION ESTABLECIDA".

ANTE ESTAS DEFINICIONES CABE HACERNOS LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- QUE SON LAS HIPOTESIS?
- 2.- CUALES SON LOS REQUISITOS DE LAS HIPOTESIS?
- 3.- CUALES SON LAS FUNCIONES DE LAS HIPOTESIS?
- 4.- CUALES SON LOS ELEMENTOS DE LAS HIPOTESIS?

CREEMOS QUE LAS RESPUESTAS MAS ACEPTADAS SON LAS SIGUIENTES:

QUE SON LAS HIPOTESIS?

- 1.- ANTE UN PROBLEMA PLANTEADO ESTABLECEN UNA CONJETURA.
- 2.- PROPONEN UNA EXPLICACION TENTATIVA.
- 3.- BUSCAN RELACIONES ENTRE ELEMENTOS EMPIRICOS Y CONCEPTUALES.
- 4.- SON UNA ANTICIPACION A LOS HECHOS QUE PUEDEN EXISTIR.

REQUISITOS DE LAS HIPOTESIS.

- 1.- ESTABLECEN VARIABLES A ESTUDIAR.
- 2.- ESTABLECEN RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES.
- 3.- NECESITAN DE SUPUESTOS REFERIDOS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.

FUNCIONES DE LAS HIPOTESIS.

- 1.- HACEN EXPLICACIONES INICIALES.
- 2.- ESTIMULAN A LA INVESTIGACION.
- 3.- DETERMINAN LAS TECNICAS CONVENIENTES A UTILIZAR.
- 4.- NOS AYUDAN A TOMAR DECISIONES.

ELEMENTOS DE LAS HIPOTESIS.

- 1.- LAS UNIDADES DE ANALISIS: SON TODOS AQUELLOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN UNA HIPOTESIS QUE NO SE PERMITEN EXPRESAR, REPRESENTAR DE MANERA MATERIAL A LA HIPOTESIS.
- 2.- LAS VARIABLES: ES LA REPRESENTACION DEL TODO MAS O MENOS HO-

MOGENEO, RELACIONADAS CON LAS UNIDADES DE ANALISIS DE UNA HIPOTESIS. SON LAS CUALIDADES O PROPIEDADES TANTO CUALITATIVAS COMO CUANTITATIVAS QUE TIENEN O QUE SE PRESENTAN EN LAS UNIDADES DE ANALISIS.

3.- ELEMENTOS DE ENLACE: ENTRE LAS UNIDADES Y LAS VARIABLES. - PERMITEN UNA RELACION EN FORMA LOGICA ENTRE SI.

DE LO HASTA AHORA EXPLICADO PODEMOS DEDUCIR QUE LA CLARA DEFINICION DE LOS TERMINOS DE LAS HIPOTESIS ES UNA CONDICION DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

ADEMAS, SI LOS TERMINOS DE LAS HIPOTESIS CARECEN DE OPERATIVIDAD, FIDEDIGNIDAD Y VALIDEZ, EL INVESTIGADOR IRA A TIENTAS Y NUNCA SABRA A PUNTO FIJO CUAL ES EL OBJETO DEL TRABAJO QUE ESTA DESARROLLANDO. LA FUNCION DE LA HIPOTESIS EN LA INVESTIGACION CIENTIFICA ES SUGERIR EXPLICACIONES A CIERTOS HECHOS Y -- ORIENTAR LA INVESTIGACION A OTROS.

EN CONCLUSION PODEMOS DECIR QUE LA HIPOTESIS ES LA EXPLICACION PROVISIONAL QUE DAMOS AL PROBLEMA QUE TRATAMOS DE PROBAR A TRAVES DE LOS DATOS QUE RECOGEN. EL INVESTIGADOR FAMILIARIZADO O INMERSO EN EL TEMA, YA TIENE Y PARTE DE UNA HIPOTESIS, -- QUE EN BASE A SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA PLANTEA COMO FACTIBLE.

POR LO TANTO LA HIPOTESIS NOS DA EL CRITERIO DE QUE TIPO - DE INFORMACION ES LA QUE HAY QUE OBTENER PARA LUEGO SOMETERLA A PRUEBA.

LOS DIFERENTES TIPOS DE HIPOTESIS QUE EXISTEN SON:

HIPOTESIS ALTERNATIVA

AL RESPONDER A UN PROBLEMA DADO, EL MOMENTO DE PROBABILIDAD INCLUIDO EN LAS HIPOTESIS, ES MUY CONVENIENTE PROPONER OTRAS HIPOTESIS EN QUE APAREZCAN VARIABLES INDEPENDIENTES DISTINTAS DE LA PRIMERA QUE FORMULAMOS. ES MUY DIFICIL, POR NO DECIR IMPO - SIBLE, QUE A LA PRIMERA REFLEXION ACERTEAMOS CON LA VARIABLE INDEPENDIENTE DE UN FENOMENO; POR LA SEGURIDAD DE NUESTRO TRABAJO, PARA NO PERDER TIEMPO EN BUSQUEDAS INUTILES ES CONVENIENTE ESFORZARNOS EN BUSCAR DIFERENTES HIPOTESIS ALTERNATIVAS COMO - RESPUESTA A UN MISMO PROBLEMA Y ESCOGER ENTRE ELLAS, CUALES Y EN QUE ORDEN VAMOS A TRATAR SU COMPROBACION.

HIPOTESIS NULA

EL CONCEPTO DE HIPOTESIS NULA LO TOMAMOS DE LA ESTADISTICA. EN LA LLAMADA INFERENCIA ESTADISTICA, O SEA EN EL USO DE ESTADIS - TICAS DE MUESTRAS PEQUEÑAS PARA INFERIR CARACTERISTICAS DE LOS PARAMETROS DE UNA POBLACION, LA HIPOTESIS NULA ES UNA HIPOTE - SIS FORMULADA PARA SER RECHAZADA COMO QUE EL RESULTADO DE LA ESTADISTICA DE LA MUESTRA SE DEBE UNICAMENTE A LA CASUALIDAD, - EN OTRAS PALABRAS, NO CORRESPONDE A LA POBLACION DE LA QUE FUE TOMADA LA MUESTRA.

ESTE CONCEPTO EN EL ESTUDIO DE LAS HIPOTESIS PUEDE GENERALIZAR SE EN EL SENTIDO DE QUE NO PERDAMOS DE VISTA LA POSIBILIDAD - DE QUE LA HIPOTESIS QUE HEMOS PROPUESTO SEA UNICAMENTE RESULTA

DO DE LA CASUALIDAD. EL DISEÑO DE LA PRUEBA DEBE EXCLUIR QUE
LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACION SEAN UNA CASUALIDAD Y A LA
VEZ FORTALECERNOS EN LA SEGURIDAD DE QUE NO HEMOS RECHAZADO-
UNA HIPOTESIS VERDADERA ADMITIENDO UNA HIPOTESIS FALSA.

HIPOTESIS DE TRABAJO

LA HIPOTESIS ES LA RESPUESTA TENTATIVA A NUESTRO PROBLEMA, LA CUAL SE RATIFICARA CON NUESTRA INVESTIGACION.

ALGUNOS INVESTIGADORES LA CONSIDERAN LA COLUMNA VERTEBRAL DEL TRABAJO. DESDE EL PUNTO DE VISTA LOGICO, LA HIPOTESIS ES UN SUPUESTO; RESPONDE AL ¿QUE BUSCAMOS?, Y ANTES DE LA INVESTIGACION ES UNA HIPOTESIS DE POSIBILIDAD O DE TRABAJO. *

LA HIPOTESIS SE EMITE COMO UNA AFIRMACION. NO ES UNA PREGUNTA, AUNQUE SE ORIGINA DE UNA PREGUNTA. EL PROCEDIMIENTO -- MAS RECOMENDABLE PARA CONSTRUIR LAS HIPOTESIS ES PREGUNTARSE Y CONTESTAR HASTA DESCUBRIR LA RESPUESTA MAS GENERAL. ESTA SERA NUESTRA HIPOTESIS DE TRABAJO O PRINCIPAL.

* SOLO HASTA DESPUES DE HABERSE RATIFICADO O RECTIFICADO EN LA INVESTIGACION PODRA HABLARSE DE UNA HIPOTESIS VALIDA.

HIPOTESIS

- LA FALTA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PEQUENA EMPRESA, ORIGINA FALLAS EN EL CONTROL Y EVALUACION DE SU OPERACION.

- LA DUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA HERRAMIENTA UTIL PARA LA IMPLANTACION DE TECNICAS ADECUADAS DE ADMINISTRACION EN LA EMPRESA FAMILIAR.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.1 CONCEPTOS GENERALES

1.10 ANTECEDENTES

1.11 CONCEPTO

1.12 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.13 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y
AUDITORIA FINANCIERA.

1.14 TIPOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A N T E C E D E N T E S

EL ORIGEN EXACTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES OBJETO DE CONTROVERSIA. SIN EMBARGO, SI TOMAMOS A ESTA EN SU ACEPCION MAS SIMPLE QUE ES: "EL EXAMEN DE LA FORMA EN QUE SE ADMINISTRA UNA ENTIDAD CON EL PROPOSITO DE DESCUBRIR OPORTUNIDADES PARA MEJORAR DICHA ADMINISTRACION", EN ESTE SENTIDO, LA AUDITORIA ES -- TAN ANTIGUA COMO LA ADMINISTRACION MISMA, PUES CUALQUIER INTEGRANTE DE UNA ENTIDAD QUE APRECIA CON SENTIDO CRITICO ALGUNA DE SUS ACTIVIDADES Y PIENSA EN POSIBILIDADES PARA REALIZARLA -- MAS EFICIENTEMENTE, REALMENTE ESTA REALIZANDO UN EXAMEN DE UN ASPECTO ADMINISTRATIVO.

POR LO TANTO PODEMOS DECIR QUE DESDE QUE EXISTE LA ADMINISTRACION Y SE TRATO DE MEJORAR ESTA, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXISTE. ESTO LO PODEMOS OBSERVAR A TRAVES DEL TIEMPO.

LA ADMINISTRACION TIENE ANTECEDENTES DESDE EL SEGUNDO MILENIO ANTES DE CRISTO, EN EGIPTO, EN DONDE LA RECAUDACION DE LOS IMPUESTOS ESTABA CONFIADA A EMPLEADOS LOCALES DE LOS SESENTA -- DISTRITOS DEL IMPERIO. COMO JEFE FIGURABA EL TESORERO PRINCIPAL QUE ERA VIGILADO POR EL VISIR TODOS LOS DIAS Y ESTE A SU -- VEZ, COMUNICABA AL FARAON LA INFORMACION RECIBIDA. LA LIQUIDACION Y RECAUDACION DE LAS CONTRIBUCIONES ERA APROBADA CUIDADOSAMENTE POR LAS AUTORIDADES CENTRALES. UN BALANCE AL CORRIENTE DE LOS INGRESOS Y GASTOS NO DEBIA FALTAR MENSUALMENTE EN LA OFICINA DEL FARAON, INCLUYENDO INFORMACION PARA PERSPECTIVAS -- FUTURAS DEL REINO.

COMO SE PUEDE OBSERVAR, DESDE ESTE TIEMPO EXISTE UN SISTEMA QUE CONTROLA CENTRALIZADAMENTE LA VIDA ECONOMICA DE UNA ENTIDAD.

PERO, LAS PRIMERAS MANIFESTACIONES DE LA INCIPIENTE AUDITORIA SE ENCUENTRAN EN INGLATERRA, EN LAS POSTRIMERIAS DEL SIGLO XIX, CON EL JUBILEO DE LA REINA VICTORIA, QUE AUNADO AL DESCUBRIMIENTO DE YACIMIENTOS DE ORO INFLUYEN EN LA DECISION DE LOS BANQUEROS INGLESES PARA PUBLICAR SUS BALANCES. CON ESTE OBJETO SE HIZO PATENTE LA NECESIDAD DE HOMBRES DE NUMEROS, INTERVIENIENDO LOS CONTADORES.

EL AUGE ADQUIRIDO POR LA PUBLICACION DE LOS BALANCES DE -- LOS BANCOS OCASIONO QUE MUCHOS DE ELLOS SE FUSIONARAN CONVIRTIENDOSE EN GRANDES CONSORCIOS FINANCIEROS. POR LO TANTO SE REQUIRIO NUEVAMENTE DE LA CONCURRENCIA DE LOS CONTADORES, A FIN DE SENTAR LAS BASES CONFORME A LAS CUALES DEBERIAN EFECTUARSE LAS FUSIONES, PREVIO EXAMEN DE LAS CIFRAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

POR ELLO, PENSAMOS QUE PUEDE CONSIDERARSE A LA GRAN BRETAÑA COMO LA CUNA DE LA AUDITORIA.

EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA SE INICIO LA PRACTICA DE "CERTIFICACION DE BALANCES" A FINES DEL SIGLO XIX Y PRINCIPIOS DE XX.

COMO SE PUEDE APRECIAR, HASTA ESTE MOMENTO LA AUDITORIA ESTABA ENFOCADA UNICAMENTE HACIA EL CONTROL DE ASPECTOS FINANCIEROS Y ECONOMICOS.

EN ESTA MISMA EPOCA SURGEN LAS PRIMERAS PERSONAS QUE HABLAN DE UN CONTROL EN LA ADMINISTRACION: FREDRICK W. TAYLOR Y HENRY FAYOL.

A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX FREDRICK W. TAYLOR (1856-1915) - LLEVA A CABO UNOS ESTUDIOS EN LOS TALLERES DE PHILADELPHIA PARA ESTIMAR EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES PARA CONTROLAR LA PRODUCCION, CON ESTO DA PRINCIPIO LA NECESIDAD DE -- EVALUAR LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS Y DEJA LA VIA ABIERTA PARA QUE LOS EMPRESARIOS E INGENIEROS HICIERAN ESTUDIOS POR MEDIO - DE LOS CUALES SE PUDIERA EVALUAR EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA.

EL INGENIERO HENRY FAYOL (1841-1925) REALIZA LA APORTACION MAS RELEVANTE EN LOS INICIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DECIR; "EL MEJOR METODO PARA EXAMINAR UNA ORGANIZACION Y DETERMINAR MEJORAS NECESARIAS, ERA ESTUDIANDO EL MECANISMO ADMINISTRATIVO ; VERIFICANDO ASI, SI LA PLANEACION, LA ORGANIZACION Y EL CONTROL ESTABAN SIENDO ATENDIDOS ADECUADAMENTE".

PERO, AUNQUE YA SE HABLABA DE UN CONTROL ADMINISTRATIVO, - COMO TODA TEORIA, EN SUS INICIOS NO TUVO LA ACEPTACION NECESARIA Y LA AUDITORIA SIGUIO ENFOCADA HACIA ASECTOS PURAMENTE - FINANCIEROS Y ECONOMICOS.

UNO DE LOS PRIMEROS ANTECEDENTES ESCRITOS SOBRE AUDITORIA LOS TENEMOS CON:
GEORGE E. BENNET. (1930), EL CUAL DICE: "UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PUEDE DEFINIRSE COMO LA COORDINACION DEL SISTEMA DE -- CONTABILIDAD Y DE LOS RENDIMIENTOS DE OFICINA, DE TAL MANERA - QUE EL TRABAJO DE UN EMPLEADO QUE LLEVA A CABO SUS LABORES DE - LINEADAS EN UNA FORMA INDEPENDIENTE, COMPRUEBE CONTINUAMENTE - EL TRABAJO DE OTRO EMPLEADO HASTA DETERMINADO PUNTO QUE PUEDA INVOLUCRAR LA POSIBILIDAD DE FRAUDE".

POSTERIORMENTE, EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE NORTEAMERICA, EL 15 DE JULIO DE 1947, PROPONE LA SIGUIENTE DEFINICION: "LA AUDITORIA INTERNA ES UNA ACTIVIDAD DE EVALUACION QUE SE DESARROLLA EN FORMA INDEPENDIENTE DENTRO DE UNA ORGANIZACION A FIN DE REVISAR LA CONTABILIDAD, LAS FINANZAS Y OTRAS OPERACIONES COMO BASE DE UN SERVICIO PROTECTOR Y CONSTRUCTIVO PARA LA GERENCIA. ES UN INSTRUMENTO DE CONTROL QUE FUNCIONA POR MEDIO DE LA MEDICION Y EVALUACION DE LA EFICACIA DE OTRAS CLASES DE CONTROL. VERSA PRINCIPALMENTE SOBRE ASUNTOS DE CONTABILIDAD Y FINANCIEROS, PERO TAMBIEN SIRVE PARA TRATAR ASUNTOS DE INDOLE OPERATIVA".

COMO PODEMOS VER, ESTAS DEFINICIONES REFLEJAN LAS RESTRICCIONES TRADICIONALES DE LA AUDITORIA HACIA LA ADMINISTRACION.

SI ANALIZAMOS LO DICHO HASTA ESTE MOMENTO, PODEMOS DECIR QUE EL CAMPO COMUN DE LA AUDITORIA A TRAVES DE LA HISTORIA HA CONSISTIDO EN EXAMINAR, VERIFICAR E INFORMAR.

LA AUDITORIA SE HA DIRIGIDO PRINCIPALMENTE HACIA LA EXACTITUD DE LOS REGISTROS CONTABLES Y LA FIDELIDAD DE LAS ACTIVIDADES REFLEJADAS EN ELLOS.

SIN EMBARGO LA AUDITORIA EVOLUCIONO Y BUSCO NO SOLAMENTE "EL QUE" DE LAS COSAS, SINO QUE AHORA NECESITABA SABER "EL POR QUE" DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS. ES ASI COMO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TIENE SUS ORIGENES COMO UN COMPLEMENTO DE LA AUDITORIA FINANCIERA.

DE ESTE MODO NACE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO TAL, EN

FOCANDOSE A LAS AREAS QUE NO ABARCA LA AUDITORIA FINANCIERA Y CONTEMPLANDO EN SU EXAMEN PLANES Y OBJETIVOS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS, SIN PERDER DE VISTA EL PROCESO DINAMICO DE CUALQUIER ORGANISMO CONCIBIENDOLO DENTRO DE UN MARCO SOCIAL, ECONOMICO Y POLITICO.

PERO, CUALES FUERON LAS CUASAS QUE ORIGINARON QUE EL ENFOQUE DE LA AUDITORIA SE MODIFICARA ; FUERON MUCHAS PERO TRES FUERON LOS PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS QUE INFLUYERON EN LA MODIFICACION DE LA ORIENTACION Y ENFASIS DEL EXAMEN DE AUDITORIA Y SON:

- a) LA SITUACION DINAMICA DE CONSTANTES CAMBIOS Y EL CRECIMIENTO INUSITADO DE LOS NEGOCIOS.
- b) EL PERFECCIONAMIENTO EN GENERAL DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO, LAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, ETC., DEBIDOS EN GRAN PARTE A LA COLABORACION DEL PROPIO CONTADOR, ASI COMO A LA MECANIZACION DE LAS OPERACIONES Y SISTEMAS ELECTRONICOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.
- c) EL AUMENTO EN LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DEL CONTADOR PUBLICO Y LA NECESIDAD DE SUS DESPLAZAMIENTOS A LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, ASI COMO EL CONSECUENTE DESARROLLO Y EVOLUCION NATURALES DEL CONCEPTO Y LAS TECNICAS DE AUDITORIA.

TODO ESTO ORIGINO QUE EL ANTIGUO CAMPO DE LA AUDITORIA SE AMPLIARA HACIA LOS RENGLONES ADMINISTRATIVOS. ESTO LO VEMOS CLARAMENTE EN LOS ULTIMOS AÑOS DE LA DECADA DE LOS 40'S, EN QUE LOS ANALISTAS FINANCIEROS, ASI COMO LOS BANQUEROS MANIFESTARON

UN REPENTINO AUMENTO EN SU INTERES POR OBTENER INFORMACION ADECUADA PARA EVALUAR TAREAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

ES ASI COMO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMPIEZA A TOMAR APLICACION PRACTICA Y CONSENSO PUBLICO ALREDEDOR DE LA DECADA DE LOS 40'S Y DE LOS 50'S, EN QUE LAS GRANDES EMPRESAS SON LAS QUE POR SU DESARROLLO, MEDIANTE LA CAPACIDAD DE SUS HOMBRES, PROFUNDIZAN EL PENSAMIENTO TECNICO Y CIENTIFICO Y LO DIVULGAN A TRAVES DE INFORMACIONES, PUBLICACIONES, ARTICULOS Y NOTICIAS.

ASI TENEMOS POR EJEMPLO:

- EN 1948, APARECIO UN ARTICULO DE ARTHUR H. KENT, DE LA STANDARD OIL COMPANY OF CALIFORNIA, SOBRE "AUDITORIA OPERACIONAL".
- EN 1957 LA YA MENCIONADA DEFINICION DE RESPONSABILIDADES DEL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS NORTEAMERICANOS, SE REVISO CON LO CUAL LA AUDITORIA INTERNA QUEDO MAS CERCA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, SUPRIMIENDO LA RESTRICCION DE QUE "VERSA PRINCIPALMENTE SOBRE ASUNTOS DE CONTABILIDAD Y FINANCIEROS". LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORIA INTERNA SE DESCRIBIERON " COMO UNA AYUDA PARA TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACION YA FUERA FINANCIERA U OPERACIONAL, ASI COMO UN RECURSO AUXILIAR EN CUALQUIER FASE DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL".
- EN 1962, SE PUBLICO EL LIBRO DE WILLIAM P. LEONARD BAJO EL TITULO DE "THE MANAGEMENT AUDIT".

EN LO REFERENTE A ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO SE TIENE EL LIBRO "GUIA PARA ESTUDIOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL". TAMBIEN CONOCIDO COMO ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY, PUBLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES DEL BANCO DE MEXICO

XICO, S.A.

SE CUENTA TAMBIEN CON EL LIBRO "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" - DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

OTRA EDICION CON LA QUE SE DISPONE ES LA TITULADA "GUIA -- PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" DEL CONTADOR PUBLICO Y - LICENCIADO EN ADMINISTRACION, VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y EL LI - CENCIADO EN ADMINISTRACION, JORGE HERNANDEZ FUENTES.

LA ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMI - NISTRACION, A.C. CONTRIBUYO AL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMI - NISTRATIVA POR MEDIO DE LA EDICION DE UN FOLLETO TITULADO "AU - DITORIA ADMINISTRATIVA" EN FEBRERO DE 1978, QUE ES UNA SINTE - SIS DEL SEPTIMO CONGRESO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION LLEVADO A CABO EN LA CIUDAD DE MERIDA, YUCATAN EN JULIO DE 1977. EN - EL CUAL SE NOS MENCIONAN LAS NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATI - VA QUE SON LAS SIGUIENTES :

PRIMERA: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ES EL PROFESIO -- NAL IDONEO PARA REALIZAR, PARTICIPAR O DIRIGIR EL SERVICIO IN - PENDIENTE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ENTIDADES, TANTO -- PRIVADAS COMO PUBLICAS, SIEMPRE QUE CUENTE CON LA PREPARACION ACADEMICA Y, SIN SER ESPECIALISTA, LA EXPERIENCIA PRACTICA QUE REQUIERA EL SERVICIO A PRESTAR.

SEGUNDA: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ESTA OBLIGADO A PRACTICAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS NORMAS DE ETICA QUE LE IMPONE LA ASOCIACION NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.

TERCERA: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE SER PARCIAL O INTEGRAL, POR LO QUE DEBE CONTRATARSE POR ESCRITO, Y EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE CUIDAR DE QUE SE DEFINA EL ALCANCE DE SU TRABAJO Y LA RESPONSABILIDAD QUE ASUME CON TODA PRECISION.

CUARTA: CUANDO EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DETECTE INSEGURIDAD EN SU CLIENTE RESPECTO DE LO QUE CREE NECESITAR, O DE LA NATURALEZA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN GENERAL, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DEBE PROPONERLE QUE, EN PRIMER LUGAR, SE CONTRATE UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO CUYO ALCANCE Y RESPONSABILIDAD DEBEN TAMBIEN QUEDAR CLARAMENTE DEFINIDOS POR ESCRITO.

QUINTO: ES RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO PLANEAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO, MEDIANTE UNO O MAS PROGRAMAS QUE ANALICEN LA METODOLOGIA A APLICAR.

SEXTA: ES RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO REALIZAR SU TRABAJO CON EL MAXIMO ESMERO, TANTO EN LO PERSONAL, COMO EN LA SUPERVISION DE AYUDANTES, AUN EN EL CASO DE QUE DIFICULTADES NO PREVISTAS OBLIGUEN A INCURRIR EN COSTOS QUE SOBREPASEN A LOS HONORARIOS.

SEPTIMA: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UN EXAMEN DE EVALUACION DE NATURALEZA CRITICO-CONSTRUCTIVA. SU PROPOSITO ES -

LOCALIZAR LAS OPORTUNIDADES PARA MEJORA ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD AUDITADA Y, EN SU CASO, PROPONER LAS RECOMENDACIONES QUE CONSIDERE ADECUADAS EL AUDITOR ADMINISTRATIVO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE REALIZARSE CON BASE EN TECNICAS OBJETIVAS, NUMERICAS Y HASTA CIENTIFICAS, PERO EL PROCESO EVALUATORIO ES SIEMPRE SUBJETIVO, POR LO QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO EMITIRA DICTAMENES SOBRE LA EFECTIVIDAD O EFICIENCIA GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE SUS CLIENTES.

EL FOLLETO TAMBIEN NOS INDICA QUE LOS REQUISITOS ESENCIALES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO SON:

-PREPARACION ACADEMICA: EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE POSEER ESTUDIOS A NIVEL UNIVERSITARIO QUE SON INDISPENSABLES PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

-ESPECIALIZACION: LA PREPARACION ACADEMICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO ESTA CONCEBIDA PARA DOTARLO DE ALGUNA ESPECIALIZACION EN ALGUN RAMO PRODUCTIVO. SIN EMBARGO PODRA REALIZAR AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS EN AREAS EN QUE NO ES ESPECIALISTA, SIEMPRE Y CUANDO, PROCURE OBTENER LOS CONOCIMIENTOS ADICIONALES QUE LE HACEN FALTA Y/O BUSQUE LA COLABORACION DE OTROS PROFESIONALES QUE CUENTEN CON TALES CONOCIMIENTOS.

-EXPERIENCIA PRACTICA: COMO COMPLEMENTO A SU PREPARACION ACADEMICA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DEBE ACUMULAR LA MAXIMA EXPERIENCIA PRACTICA QUE LE SEA POSIBLE; YA SEA EN EL DESEMPEÑO DE PUESTOS DE PRIMER NIVEL EN LA DIRECCION DE EMPRESAS, EN EL EJERCICIO INDEPENDIENTE O EN AMBOS.

-OBLIGACIONES ETICAS: POR EL SOLO HECHO DE SERLO, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ESTA OBLIGADO A OBSERVAR LAS NORMAS ETICAS DE SU PROFESION. SIN EMBARGO, EN SU CARACTER DE AUDITOR ADMINISTRATIVO, LE SON PARTICULARMENTE APLICABLES LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES DEL CODIGO DE ETICA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.:

ARTICULO 1.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION GUARDARA EL SECRETO PROFESIONAL Y NO REVELARA POR NINGUN MOTIVO LOS HECHOS, DATOS O CIRCUNSTANCIAS DE QUE TENGA CONOCIMIENTO EN EL EJERCICIO DE SU PROFESION, A MENOS QUE LO AUTORICEN EL O LOS INTERESADOS Y SALVO LOS INFORMES QUE OBLIGATORIAMENTE ESTABLEZCAN LAS LEYES RESPECTIVAS.

ARTICULO 2.5 CUANDO EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EMITA UN DICTAMEN, OPINION O CUALQUIER OTRA INFORMACION PARA FINES PUBLICOS, O QUE TERCERAS PERSONAS HAYAN DE TOMAR COMO REFERENCIA PARA HACER DECISIONES, DEBERA MANTENER UNA ABSOLUTA INDEPENDENCIA DE CRITERIO AUN EN AQUELLAS CUESTIONES QUE PUEDAN RESULTAR PERJUDICIALES PARA SU CLIENTE.

ARTICULO 4.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO USARA INFORMACION, MATERIAL TECNICO O PROCEDIMIENTOS AUN NO PUBLICOS DE OTROS COLEGAS SIN OBTENER SU CONSENTIMIENTO POR ESCRITO.

ARTICULO 1.5 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO PODRA OFRECER O PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES A CAMBIO DE HONORARIOS QUE DEPENDAN DE LA EVENTUALIDAD DE LOS RESULTADOS

DE TALES SERVICIOS.

ARTICULO 1.6 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO GARANTIZA RA NINGUNA CANTIDAD ESPECIFICA POR CONCEPTO DE REDUCCION DE COSTOS O AUMENTO DE UTILIDADES DERIVADAS DE SUS ESFUERZOS.

POR ULTIMO, EL FOLLETO NOS MENCIONA Y NOS EXPLICA LO SIGUIENTE:

- DIVERSOS ASPECTOS QUE DEBE CUBRIR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- UN ESQUEMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO. Y
- COMO ELABORAR UN INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

LAS MAS RECIENTES APORTACIONES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO LAS HA DADO LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, POR MEDIO DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. ESTAS APORTACIONES HAN SIDO LAS SIGUIENTES:

LA PRIMERA Y MAS IMPORTANTE ES QUE EN ESTA INSTITUCION SE PREPARA A PROFESIONISTAS, LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, IDONEOS PARA REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. ESTA PREPARACION ACADEMICA LO DOTA DE:

- a) UN CRITERIO ANALITICO; QUE SE OBTIENE DE DIVERSAS ASIGNATURAS CUYA NATURALEZA OBLIGA AL ANALISIS DE CASOS Y PROBLEMAS.
- b) EL ESTUDIO INTEGRAL DE LA ENTIDAD ECONOMICA, ANALIZANDO TANTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SUS FUNCIO--

NES (PRODUCCION, COMERCIALIZACION, FINANZAS Y RELACIONES HUMANAS). COMO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL).

c) OTRAS ASIGNATURAS PROPORCIONAN AL ESTUDIANTE HERRAMIENTAS PARA ESTUDIAR LA ENTIDAD AUDITADA DENTRO DEL ENTORNO O MEDIO AMBIENTE EN QUE SE MUEVE: LA LEGISLACION, LA ECONOMIA, LA SOCIOLOGIA, ETC.

AUNADO A LO ANTERIOR, LA PREPARACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION INCLUYE COMO ASIGNATURA ESPECIFICA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, QUE SE DESARROLLA DE LA SIGUIENTE FORMA:

PLAN DE ESTUDIOS 1968

| ASIGNATURA | SEMESTRE | CLAVE | CREDITOS |
|--------------------------|----------|-------|----------|
| AUDITORIA ADMINISTRATIVA | DECIMO | 0104 | 8 |

PLAN DE ESTUDIOS 1970 (MODULAR)

| | | | |
|--------------------------|---------------------|-----|----|
| AUDITORIA ADMINISTRATIVA | AREA ADMINISTRACION | XVI | 12 |
|--------------------------|---------------------|-----|----|

PLAN DE ESTUDIOS 1975 (VIGENTE)

| | | | |
|--------------------------|--------|------|---|
| AUDITORIA ADMINISTRATIVA | OCTAVO | 0045 | 8 |
|--------------------------|--------|------|---|

DE MANERA OPTATIVA, SEMINARIO DE INVESTIGACION SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA ELABORACION DE TESIS.

COMO PODEMOS VER EN LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION SE TRATA Y SE ESTA LOGRANDO QUE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION QUE DE ELLA EGRESAN, POSEAN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA PODER APLICAR Y PROFUNDIZAR EN EL CAMPO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

OTRA DE LAS APORTACIONES HAN SIDO LAS DIVERSAS EDICIONES QUE SE HAN PUBLICADO SOBRE EL TEMA EN LA FACULTAD. ENTRE ELLAS PODEMOS ENUMERAR LAS SIGUIENTES :

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA". METODO DE WILLIAM P. LEONARD, DE LA L.A.E., PATRICIA DIEZ DE BONILLA. 1970.
- "LA REVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO". DE EL L.A.E., MANUEL D' ASOLA, 1964.
- "LA AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS" DEL L.A.E. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ, 1960.

OTRAS EDICIONES:

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, -- ED. DIANA.
- "CASOS PRACTIVOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA", DE LA LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, PATRICIA DIEZ DE BONILLA, 1977.
- "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTADOR PUBLICO, JORGE ALVAREZ - ANGUIANO.
- EL ARTICULO "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", DE LA REVISTA DE LA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, PUBLICADO EN EL NUMERO 21, POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION CARLOS NAVA LARRAGUIVEL.

SE HAN ESCRITO UN GRAN NUMERO DE TESIS E INVESTIGACIONES SO BRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE RESULTARIA MUY LARGO ENUNCIAR CADA UNO DE ELLOS, Y DE LOS DIFERENTES ENFOQUES QUE DAN A LA AU DITORIA.

AL REFLEXIONAR SOBRE QUE PROFESIONISTA ES EL MAS INDICADO PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES CONVENIENTE ANALIZARLO DE LA SIGUIENTE FORMA:

EN SUS INICIOS LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA FUE APLICADA Y DESARROLLADA POR CONTADORES PUBLICOS, YA QUE SURGIO COMO UNA EXTENSION DE LA AUDITORIA FINANCIERA, Y ERA LOGICO QUE FUERAN ESTOS PROFESIONISTAS LOS PRIMEROS EN APLICAR ESTA NUEVA TECNICA. ASI LO EXPRESA EL CONTADOR PUBLICO FABIAN MARTINEZ VILLEGAS:

"EL CONTADOR PUBLICO HA VENIDO PREOCUPANDOSE POR PRESENTAR MEJORES SERVICIOS A SUS CLIENTES, Y VEMOS ESTO PRECISAMENTE CUANDO EN FORMA ADICIONAL PROPORCIONA ALGUNAS SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES TENDIENTES A QUE, DIRECTA O INDIRECTAMENTE, SE LOGRE UNA MAYOR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, ES DECIR, CADA VEZ MAS EL CONTADOR PUBLICO TIENDE A DESPLAZARSE DE LA AUDITORIA CONTABLE A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ABARCANDO UN MAYOR CAMPO DE ACCION, Y PARA ELLO BUSCA FORMALIZAR EL ESTUDIO Y PRESENTACION DE AQUELLOS ASPECTOS QUE PUEDEN CONSIDERAR PARTE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PERO QUE EL EXAMINAR EN FORMA ACCESORIA EN LA REALIZACION DE SU AUDITORIA CONTABLE, COMO SON EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES, DE LA ESTRUCTURA ORGANICA, DE LA INFORMACION Y DE CONTROL". (1)

(1) DR. Y CP. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS, "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Pg. 179.

LAS NUEVAS NECESIDADES DE LA DIRECCION DE EMPRESAS BASADAS EN OBTENER MAYOR INFORMACION Y QUE ESTA FUERA MAS LEJOS - DEL SIMPLE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS FUE LO QUE ORIGINÓ QUE LOS CONTADORES FUERAN LOS PRIMEROS EN UTILIZAR - ESTA NUEVA TECNICA, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA DIRECCION. CON ESTO LOS CONTADORES CONSIDERABAN QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ENCAJABA DENTRO DE SU CAMPO DE ACTUACION. ASI NOS LO EXPRESA JOSEPH W. DODWELL:

"LA EXTENSION DE LA AUDITORIA BASICA AL INCLUIR LA EVOLUCION Y ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y DE ORGANIZACION, FORMAN PARTE DE LA EVOLUCION LOGICA DEL CAMBIO CONCEPTUAL EN EL PAPEL DEL CONTADOR AL ASISTIR A LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS". (2)

SIN EMBARGO, CON EL PASO DEL TIEMPO LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION FUERON OCUPANDOSE DE ESTA TECNICA Y DESARROLLARON NUEVAS Y MEJORES TECNICAS PARA SU ESTUDIO. ES ASI COMO EN LA ACTUALIDAD SON ESTOS PROFESIONISTAS LOS MAS INDICADOS PARA LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN CUALQUIER ENTIDAD. ASI NOS LO EXPRESA LA ASOCIACION NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION A.C.:

"EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ES EL PROFESIONISTA IDONEO PARA REALIZAR, PARTICIPAR Y DIRIGIR EL SERVICIO INDEPENDIENTE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ENTIDADES, TANTO PRIVADAS COMO PUBLICAS, SIEMPRE QUE CUENTE CON LA PREPARACION ACADEMICA Y, SIN SER ESPECIALISTA, LA EXPERIENCIA PRACTICA QUE REQUIERA EL SERVICIO A PRESTAR". (3)

(2) JOSEPH W. DODWELL. ARTICULO PUBLICADO EN LA REVISTA THE JOURNAL OF ACCOUNTANCY, TITULADO "OPERATIONAL AUDITING: A PART OF THE BASIC AUDIT". EN JUNIO DE 1966, PAG. 31

(3) ASOCIACION NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION FOLLETO "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", FEBRERO DE 1978, PAG. 10.

C O N C E P T O

EXISTE UNA GRAN VARIEDAD DE CONCEPTUALIZACIONES SOBRE EL -
TERMINO AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

TODO AUTOR QUE HABLA SOBRE EL TEMA, LO DEFINE TOMANDO COMO
BASE LA FORMA EN QUE ENTIENDE A LA ADMINISTRACION. COMO CONSE
CUENCIA LOS PUNTOS QUE CADA UNO CONSIDERA QUE SON LOS DETALLES
A ESTUDIAR DE LA DMINISTRACION DIFIEREN UNOS DE OTROS.

UNA DEFINICION ES LA SIGUIENTE:

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN EVALUAR EL FUNDAMENTO DE
LA ADMINISTRACION, MEDIANTE LA LOCALIZACION DE IRREGULARIDADES
O ANOMALIAS, Y EL PLANTEAMIENTO DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE SO
LUCION".

LA FINALIDAD PRIMORDIAL ES APOYAR A LOS NIVELES DE SUPERVISION
A LOGRAR UNA ADMINISTRACION MAS EFECTIVA, MEDIANTE LA PRESENTA
CION DE RESULTADOS QUE SURJAN DELA PRACTICA DE AUDITORIAS.

SIN EMBARGO, SI ANALIZAMOS .VARIAS DEFINICIONES DE AUDITO--
RIA ADMINISTRATIVA PODREMOS DETECTAR QUE SI EN SUS TERMINOS --
SON DIFERENTES EN SU ESENCIA TRATAN LO MISMO.

ASI TENEMOS LAS SIGUIENTES DEFINICIONES:

WILLIAM P. LEONARD: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EL EXAMEN
COMPENSIVO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, DE
UNA INSTITUCION, UNA SECCION DEL GOBIERNO O DE CUALQUIER PARTE
DE UN ORGANISMO; EN CUANTO A SUS PLANES Y OBJETIVOS, SUS METO
DOS Y CONTROLES, SU FORMA DE ORGANIZACION Y SUS FACILIDADES HU
MANAS Y FISICAS".

SE LLEVA A CABO UNA REVISION Y CONSIDERACION DE LA ORGANI
ZACION CON EL FIN DE PRECISAR:

- a) PERDIDAS Y DEFICIENCIAS
- b) MEJORES METODOS
- c) MEJORES FORMAS DE CONTROL

d) OPERACIONES MAS EFICIENTES

e) MEJORAR EL USO DE LOS RECURSOS FISICOS Y HUMANOS

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRETENDE AYUDAR Y COMPLEMENTAR A LA ADMINISTRACION EN DETERMINADAS AREAS QUE REQUIEREN ECONOMIAS Y PRACTICAS MEJORADAS". (4)

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION: "CUALQUIER EMPRESA DE CUALQUIER INDOLE TIENE AREAS GENERALES SUJETAS A INVESTIGACION Y QUE PERMITEN OBTENER UNA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION". (5)

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A.: "UNA DEFINICION CONCISA DE INVESTIGACION INDUSTRIAL LO ENUNCIARIA COMO UN ANALISIS DE POTENCIALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA PRACTICA SE TRATA DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE OPERACION YA SEA EN UNA EMPRESA O EN UNA RAMA INDUSTRIAL". (6)

EDWARD F. NORBECK: "LA AUDITORIA DE OPERACIONES O AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UN METODO CONSTRUCTIVO QUE AYUDA A LA GERENCIA A MEJORAR LAS OPERACIONES DE SU NEGOCIO, PUEDE HACER ESTO DE VARIAS MANERAS: LLAMANDO LA ATENCION DE LA GERENCIA HACIA EL ROMPIMIENTO DE LOS CONTROLES OPERATIVOS, SEÑALANDO LAS AREAS EN LAS QUE PUEDE REDUCIR LOS COSTOS, SUGIRIENDO MEJORAS POTENCIALES DE OPERACION Y SEÑALANDO LOS CASOS EN LOS QUE LA FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES FUNCIONALES EN DIVERSAS AREAS, AFECTEN A ESTAS DE MANERA SIGNIFICATIVA". (7)

(4), (5), (6)

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, " AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", CAP. I

(7) EDWARD F. NORBECK, " AUDITORIA ADMINISTRATIVA", CAP. I, Pg. 3.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES LA REVISION OBJETIVA, METODICA Y COMPLETA DE LA SATISFACCION - DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON BASE A LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A LA ESTRUCTURA Y LA PARTICIPACION INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCION" (8)

ASOCIACION NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.: - (ACTUALMENTE ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION A.C.) "EL CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO PROFESIONAL ES EL EXAMEN INTEGRAL O PARCIAL - DE UNA ENTIDAD PUBLICA O PRIVADA CON EL PROPOSITO DE DESCUBRIR OPORTUNIDADES PARA LA MEJORA DE SU ADMINISTRACION". (9)

SI OBSERVAMOS DETENIDAMENTE CADA UNA DE LAS DEFINICIONES - PODEMOS DETERMINAR QUE TODOS TIENEN TERMINOLOGIA DIFERENTE, PERO SI LOS ANALIZAMOS EN CONTENIDO PODEMOS DEDUCIR QUE TODAS -- MENCIONAN CIERTOS PUNTOS SEMEJANTES O CON SIGNIFICADO SIMILAR.

A CONTINUACION PRESENTAMOS UN CUADRO EN EL QUE SE MUESTRAN LAS SEMEJANZAS QUE EXISTEN A NUESTRO CRITERIO, ENTRE LAS ANTERIORES DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

(8) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", CAP. I

(9) ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C., "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", CAP. I, Pg. 6.

SI ANALIZAMOS TODAS LAS DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, VEREMOS QUE TODAS MENCIONAN DE UNA U OTRA FORMA LO SIGUIENTE:

- 1.- ES LA REVISION, EXAMEN O ANALISIS.
- 2.- DE LA ADMINISTRACION.
- 3.- EN UNA EMPRESA O EN UNA DE SUS PARTES.
- 4.- PARA EVALUAR Y MEJORAR LA ADMINISTRACION.
- 5.- MEDIANTE LA PROPOSICION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

EN CONCLUSION PODEMOS DECIR QUE TODAS LAS DEFINICIONES EXPRESAN LO MISMO, SOLO QUE EN DIFERENTES TERMINOS.

SIN EMBARGO LOS DETALLES DE ESTUDIO DE CADA AUTOR, SI SON DIFERENTES EN TODAS LAS DEFINICIONES PUESTO QUE CADA UNO DE ELLOS LE DA EL ENFOQUE CARACTERISTICO.

SEMEJANZAS EN LAS DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

| Autor | William P. Leonard | Instituto Americano de la Administración | Análisis Facto rial Banco de México | José Antonio Fernández Arena | Edward F. Horbeck | Asociación Nacional de Licenciados en Adminis tración, A.C. |
|---------------------|---|---|--|---|--|---|
| ¿Qué es? | "... el examen com prensivo y construc tivo de..." | "...Sujetas a inves tigación y que perm iten obtener una eva luación de..." | "... Análisis de..." | "... es la revisión objetiva, metódica y completa de ..." | "... es un método constructivo de..." | "... es el examen..." |
| ¿Qué estu dia? | LA ADMINISTRACION | | | | | |
| Cómo lo estudia? | <p>En cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes y Objeti vos. 2. Estructura 3. Política, Siste mas y Procedimien tos. 4. Métodos de Con trol. 5. Recursos Físicos y Humanos. 6. Standares 7. Medición de Resul tados. | <p>(En una Empresa Lucra tiva)</p> <p>En cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Función Económica 2. Estructura Formal 3. Utilidades. 4. Atención a los Ac cionistas. 5. Investigación y De sarrollo. 6. Consejo de Adminis tración. 7. Políticas Fiscales 8. Eficiencia en la Producción. 9. Distribución 10. Evaluación de los ejecutivos. | <p>En cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medio Ambien te. 2. Política y Dirección. 3. Productos y Procesos. 4. Financiamien to. 5. Medios de Pro ducción. 6. Fuerza de Tra bajo. 7. Suministros 8. Actividad Productora. 9. Mercadeo 10. Contabilidad y estadísti ca. | <p>En cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los niveles je rárquicos. a) Dirección b) Deptos. deri vados de los objetivos. c) Información 2. A su estructura 3. A conocer la par ticipación indi vidual en la -- aplicación del proceso adminis trativo. a) Planear b) Implementar c) Controlar <p>En las áreas funcio nales:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Control de Políticas b) Producción y Servi cios. c) Comercialización d) Relaciones Humanas e) Relaciones Públicas f) Finanzas g) Contab. h) Aud.Int. i) Serv.Gen. | <p>En cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compras 2. Control de la Prod. 3. Control de Calidad 4. La agencia de Pu blicitad. 5. Control de la labor 6. Control de desper dicios y su recupe ración. 7. Almacenaje y mane jo de materiales 8. Procesamiento elec trónico de datos. 9. Las erogaciones ca pitalizables 10. Los activos fijos <p>Analizando en cada área"</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Los planes y obj. b) La organización estructural. c) El medio ambiente d) Los recursos fisi cos. e) Los recursos huma nos. f) Los Controles. | <p>En cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La actuación de la entidad en su entorno económico, so cial, jurídico, geográfico y ecológico. 2. La definición, viabilidad y jerarquización de los objeti vos y la concreción de las políticas, planes y programas con sus objetivos. 3. El desempeño de la alta gerencia y de las funciones de pro ducción, comercialización, fi nanzas y Relaciones Humanas. 4. Efectividad de Sistemas y Pro cedimientos. 5. La adecuación de los recursos humanos, materiales y nos de la entidad. 6. La eficiencia del aprovechamiento de los recursos mate riales. 7. El ambiente de Trabajo: In moral, o espíritu de trabajo. 8. El sistema integral de infor mación. |
| Para qué? | "... Pretende ayu dar y complementar a la Administración ..." | "... Obtener una eva luación de la Adminis tración..." | "... Incrementar la eficiencia de operación.. ..." | "... La satisfacción de los objetivos institu cionales..." a) Objetivo Servicios b) Objetivo Social c) Objetivo Económico | "... Mejorar las opera ciones..." | "... descubrir oportuni dades pa ra mejorar la administración..." |
| Alcance | "...La estructura de una empresa, de una institución, una sección del Go bierno o de cual quier parte de un organismo..." | "Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y..." | "... en una empre sa, Rama Indus trial, Sector In dustrial, Indus tria Manufacturera o la economía del país..." | "... Los niveles jerár quicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación de los integrantes de la Institución. | "... de su Negocio..." | "... Integral o parcial de una entidad pública o privada..." |

O B J E T I V O

LA EMPRESA ES LA CELULA IMPULSORA DE NUESTRO SISTEMA ECONOMICO, TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS ESTAN CANALIZADAS A TRAVES DE LA EMPRESA QUE NACE, CRECE Y MUERE COMO RESULTADO DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS DE QUIENES LA DIRIGEN.

EN CONSECUENCIA, LA ECONOMIA TOTAL DEL PAIS ESTA MODULADA POR LA ACTUACION DE QUIENES ADMINISTRAN O DIRIGEN LAS EMPRESAS. - ESTA ACTUACION NO ES SIEMPRE IGUAL. SE A VENIDO MODIFICANDO - CON EL PASO DEL TIEMPO. LAS EMPRESAS NECESITAN, DIA CON DIA, MAS INFORMACION PARA ENFRENTARSE A SUS NUEVAS NECESIDADES SI LAS EMPRESAS DESEAN SUBSISTIR E IMPULSAR EL SISTEMA ECONOMICO, DEBEN PROVEERSE DE NUEVAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

EN LA ACTUALIDAD, LA PRINCIPAL PREOCUPACION DE TODA DIRECCION DE EMPRESAS ES CONTAR CON UNA TECNICA ADMINISTRATIVA QUE LE AYUDE A DETECTAR DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS DENTRO DE SU ORGANIZACION E INCREMENTAR SUS UTILIDADES.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A TRAVES DE MULTIPLES TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION, ANALISIS Y EVALUACION DE LOS HECHOS, SEÑALA LA CAUSA DE CADA IRREGULARIDAD Y PRESENTA LA ACCION QUE DEBE TOMARSE INMEDIATAMENTE EN CONTRA, ES DECIR, LAS DEFICIENCIAS O DESPERDICIOS, QUE AL ELIMINARSE REDUCIRAN LOS COSTOS Y, EN CONSECUENCIA, AUMENTARAN LAS UTILIDADES. POR LO TANTO, EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES CONSEGUIR EL BIENESTAR INTEGRAL DE LA EMPRESA COMO UN ENTE TOTAL, A TRAVES DE:

- a) IDENTIFICACION DE CAUSAS NEGATIVAS QUE IMPIDAN LA REDUCCION DE COSTOS, MEJORAS EN LAS OPERACIONES Y AUMENTOS EN LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y REDITUABILIDAD.

b) REALIZACION DE UN DIAGNOSTICO PREVENTIVO QUE PERMITA DETECTAR AQUELLOS SINTOMAS QUE MAS TARDE PODIERAN AGRAVARSE POR FALTA DE ATENCION OPORTUNA.

c) LA REVISION Y EVALUACION DE LA ORGANIZACION PARA DETERMINAR:

- 1.- DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS.
- 2.- MAXIMO PERFECCIONAMIENTO DE METODOS.
- 3.- MEJORES MEDIOS DE CONTROL.
- 4.- OPERACIONES MAS EFICIENTES.
- 5.- OPTIMO USO DE DISPONIBILIDADES HUMANAS Y FISICAS (10)

(10) WILLIAM P. LEONARD, "THE MANAGEMENT AUDIT", CAP. V, DEL LIBRO "SYSTEMS AND PROCEDURES" POR VICTOR LAZZARO. PAG. 94.

CONCLUYENDO :

"EL OBJETIVO PRIMARIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES REVELAR DEFECTOS O IRREGULARIDADES EN CUALQUIERA DE LOS ELEMENTOS EXAMINADOS DE AQUELLA PORCION DE LA ORGANIZACION SUJETA A ESTUDIO E INDICAR POSIBLES MEJORAS". (11)

ADICIONALMENTE A ESTE OBJETIVO:

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SIRVE PARA VERIFICAR LAS HABILIDADES DE LA ADMINISTRACION EN TODOS LOS NIVELES. ES UN SERVICIO DISEÑADO PARA DETERMINAR PUNTOS POTENCIALES DE PELIGRO Y DETECTAR OPORTUNIDADES A EFECTO DE ELIMINAR DESPERDICIOS O PERDIDAS INNECESARIAS. ES UN MEDIO PARA PRECISAR SI LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES FEDERALES, ESTATALES Y LOCALES ESTAN SIENDO SEGUIDAS O NO, DE ASEGURAR A LA ADMINISTRACION QUE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑIA ESTAN CUMPLIENDOSE Y DE QUE SE ESTAN HACIENDO OBSERVACIONES CON EL PROPOSITO DE MEJORAR LA POSICION ECONOMICA DE LA COMPAÑIA". (12)

(11) WILLIAM P. LEONARD, "THE MANAGEMENT AUDIT", CAP. V. DEL LIBRO "SYSTEMS AND PROCEDURES" POR VICTOR LAZZARO PAG. -- 94 Y 95.

(12) IDEM PAG. 95 Y 96

FOR LO TANTO:

" LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRETENDE AYUDAR Y COMPLE--
MENTAR A LA ADMINISTRACION EN DETERMINADAS AREAS QUE -
REQUIEREN ECONOMIAS Y PRACTICAS MEJORADAS". (13)

PARA FINALIZAR DIREMOS QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AYU-
DA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA, MEDIANTE LA PRESENTACION DE IN
FORMACION QUE LE AYUDA A ENFRENTAR SUS NUEVAS NECESIDADES, A --
QUE LLEVE A CABO UNA MEJOR ADMINISTRACION DE LA EMPRESA, EVITANU
DO PERDIDAS Y DESPERDICIOS, QUE DAN ORIGEN A QUE LA EMPRESA SE
BENEFICIE DIRECTAMENTE Y SE IMPULSE DE MANERA INDIRECTA A LA --
ECONOMIA DEL PAIS.

(13) WILLIAM P. LEONARD, "THE MANAGEMENT AUDIT" (AN APPRAISAL -
OF MANAGEMENT METHODS AND PERFORMANCE), COMPENDIO PUBLICA-
DO EN "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" DE JOSE A. FERNANDEZ ARE-
NA, PAG. 10.

DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA.

AUDITORIA FINANCIERA

LA IDEA MODERNA EN LO QUE SE REFIERE A AUDITORIA FINANCIERA YA NO EXIGE UN DETECTIVE PARA DESCUBRIR FRAUDES O ENMENDAR ERRORES, SINO QUE PROPORCIONA UN DICTAMEN QUE SIRVE COMO GUIA A LAS PARTES INTERESADAS MEDIANTE EL ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE SEGUN ESE DICTAMEN, SON RAZONABLEMENTE CORRECTAS. CLARO ESTA QUE PARA LLEGAR A ESAS CIFRAS ES PRECISO DESARROLLAR UNA AUDITORIA FINANCIERA, APLICANDO LOS PRINCIPIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE CONSIDERAN ADECUADOS PARA CADA CASO EN PARTICULAR.

PUEDE AFIRMARSE QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS PUEDEN MOSTRAR UNA IMAGEN FIEL DE LA EMPRESA, A FIN DE QUE QUIENES LOS ANALICEN Y ESTUDIEN, CAPTEN AQUELLOS HECHOS O SITUACIONES MAS SIGNIFICATIVOS ACERCA DEL NEGOCIO.

SEGUN MONTGOMERY LA AUDITORIA FINANCIERA ES EL EXAMEN SISTEMATICO DE LOS LIBROS Y REGISTROS DE UN NEGOCIO U ORGANIZACION, CON EL FIN DE DETERMINAR O VERIFICAR LOS HECHOS RELATIVOS A LAS OPERACIONES FINANCIERAS Y LOS RESULTADOS DE ESTAS, PARA PODER INFORMAR SOBRE LOS MISMOS CON BASE A LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS Y QUE DE FORMA GENERAL INFORMA ACERCA DE :

1. LA SITUACION FINANCIERA QUE GUARDA LA EMPRESA A UNA FECHA DETERMINADA.
2. LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA EMPRESA EN UN DETERMINADO PERIODO.

ESTO PROVOCA QUE SE ESTE ACTUANDO SOBRE LOS EFECTOS, Y NO SOBRE LAS CUSAS QUE ESTAN PROVOCANDO ESOS EFECTOS, Y POR LO TAN

TO NO CORREGIREMOS TOTALMENTE LA FALLA (DESDE SU RAIZ) SINO QUE, SOLO ESTAREMOS DANDO UN PEQUEÑO ALIVIO AL MAL PERO SIN CURARLO.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

COMO LO ENUNCIA EL MAESTRO FABIAN MARTINEZ VILLEGAS EN SU BRO "EL CONTADOR Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", EL PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES REVISAR Y EVALUAR UNA ORGANIZACION A FIN DE IDENTIFICAR Y ELIMINAR DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EN CUALESQUIERA DE SUS AREAS FUNCIONALES. ESTO SIGNIFICA QUE POR MEDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA PODRA LLEVAR A CABO ENTRE OTRAS LABORES LAS SIGUIENTES:

- 1.- ELIMINAR PERDIDAS Y DEFICIENCIAS
- 2.- MEJORAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION
- 3.- MEJORAR LOS MEDIOS DE CONTROL.
- 4.- DESARROLLAR MEJOR AL PERSONAL.
- 5.- UTILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DE QUE SE DISPONE.

AHORA DE CADA UNO DE ESTOS TIPOS DE AUDITORIA (ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA) SE MENCIONARAN LAS DIFERENCIAS ENTRE ESTOS DOS TIPOS - QUE A NUESTRO JUICIO SON LAS MAS IMPORTANTES:

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

- | | |
|--|---|
| 1.- NO EXISTEN NORMAS Y PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS. | 1.- EXISTEN NORMAS Y PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS. |
| 2.- ESTUDIA CUALQUIER AREA DE LA ADMINISTRACION. | 2.- SOLO ESTUDIA LOS ASPECTOS FINANCIEROS Y LA EVALUACION -- DEL CONTROL INTERNO. |

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 3.- SU OBJETIVO PRINCIPAL ES EVALUAR CUALQUIER ACTIVIDAD O FUNCION DE LA EMPRESA.
- 4.- NO EXISTEN REGLAMENTOS DE CARACTER LEGAL PARA SU REALIZACION.
- 5.- ESTUDIA LAS CAUSAS Y SUS EFECTOS.
- 6.- ES UN ESTUDIO DE TIPO DINAMICO.
- 7.- EN SU ANALISIS SE OCUPA TAMBIEN DEL ELEMENTO HUMANO.
- 8.- NO EXISTEN DISPOSICIONES REFERENTES A LA PERSONALIDAD LEGAL DE QUIEN LAS PRACTIQUE.
- 9.- NO EXISTE REGLAMENTO LEGAL DE OBLIGATORIEDAD PARA SU REALIZACION PERIODICA.
10. EVALUA LAS DECISIONES Y LOS SISTEMAS APLICADOS EN LA EMPRESA.

AUDITORIA FINANCIERA

- 3.- SU OBJETIVO PRINCIPAL ES EL DICTAMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- 4.- SI EXISTEN REGLAMENTOS DE CARACTER LEGAL PARA SU REALIZACION.
- 5.- ESTUDIA SOLO LOS RESULTADOS, ES DECIR, SOLO LOS EFECTOS.
- 6.- ES UN ESTUDIO ESTATICO.
- 7.- SOLO SE OCUPA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- 8.- SE REQUIERE DE UN CONTADOR PUBLICO PARA REALIZARLA.
- 9.- SE DEBE REALIZAR CON CIERTA PERIODICIDAD YA QUE ES OBLIGATORIA SU ELABORACION Y SE DEBE PRESENTAR A LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE.
10. VERIFICA QUE LOS REGISTROS CONTABLES Y LOS BALANCES ESTEN AL DIA. AL MISMO TIEMPO REvisa QUE LOS ASIENTOS ESTEN EN SUS RESPECTIVAS CUENTAS.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

11. PRECISION RELATIVA.

11. PRECISION ABSOLUTA.

12. SE LLEVA A CABO UNICAMENTE PARA USO DE LA GERENCIA GENERAL Y DEPARTAMENTOS.

12. LOS INTERESADOS SON PRINCIPALMENTE: ACCIONISTAS, GOBIERNO Y PUBLICO EN GENERAL.

13. SU ORIENTACION ES HACIA EL ESTADO OPERATIVO DE LOS NEGOCIOS PASADOS, PRESENTES Y FUTUROS.

13. SU ORIENTACION ES HACIA EL ESTADO FINANCIERO DE LOS NEGOCIOS DESDE EL PUNTO DE VISTA RETROSPECTIVO.

TIPOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LA AUDITORIA HA SIDO CLASIFICADA EN DIVERSAS FORMAS POR VARIOS AUTORES ATENDIENDO A SUS CARACTERISTICAS TENEMOS LA SIGUIENTE CLASIFICACION.

- 1.- DE ACUERDO A SU ALCANCE:
 - A) TOTAL O INTEGRAL
 - B) PARCIAL

- 2.- DE ACUERDO AL TIEMPO O PERIODO EN QUE SE PRACTIQUE:
 - A) CONTINUAS O PERMANENTES
 - B) ESPORADICAS
 - C) PERIODICAS

- 3.- DE ACUERDO AL PERSONAL QUE LA REALIZA:
 - A) INTERNA
 - B) EXTERNA

LA CLASIFICACION MAS CONOCIDA ES LA RELATIVA AL PERSONAL QUE LA REALIZA, SIN EMBARGO NO ES LA UNICA, YA QUE COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE EXISTEN OTRAS CLASIFICACIONES Y CONSIDERAMOS QUE SON DE IGUAL IMPORTANCIA QUE LA YA MENCIONADA.

LO QUE PRETENDEMOS EN ESTE INCISO, ES DAR LAS CLASIFICACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS BASES QUE SE TOMAN PARA HACER CADA UNA DE ELLAS.

AUDITORIA TOTAL O INTEGRAL

ES AQUEL TIPO DE AUDITORIA QUE CONTEMPLA EN SU ESTUDIO A TODOS LOS DEPARTAMENTOS, SECCIONES O PARTES, QUE INTEGRAN A UNA INSTITUCION O ENTIDAD, Y ANALIZA CADA UNA DE ELLAS CON EL PROPOSITO DE EVALUAR EN CONJUNTO A LA INSTITUCION.

AUDITORIA PARCIAL

ES AQUELLA QUE EN SU ESTUDIO CONTEMPLA UNICAMENTE A UN DEPARTAMENTO, SECCION O UNA PARTE DE LA INSTITUCION SIN ANALIZAR LAS - DEMAS PARTES DE LA MISMA. NO TIENE COMO FIN EVALUAR A TODA LA ORGANIZACION SINO UNICAMENTE AL DEPARTAMENTO QUE SE HAYA SEÑALADO PARA SER ESTUDIADO.

SEGUN ESTA CLASIFICACION ES RECOMENDABLE QUE SE APLIQUE EN UNA EMPRESA PEQUEÑA UNA AUDITORIA INTEGRAL O TOTAL YA QUE LE - BENEFICIARIA MAS QUE UNA PARCIAL.

AUDITORIA CONTINUA O PERMANENTE.

SON AQUELLAS QUE SE REALIZAN EN FORMA CONSTANTE, PRINCIPALMENTE SON REALIZADAS POR LAS EMPRESAS QUE TIENEN UN AUDITOR INTERNO DEBIDO A LA CONSTANTE APLICACION DE LA MISMA.

AUDITORIA ESPORADICA

SON AQUELLAS QUE SE PRACTICAN EN FORMA OCASIONAL, DE ACUERDO A LAS SITUACIONES DE LA ORGANIZACION.

ESTE TIPO DE AUDITORIA ES COMUN EN LAS EMPRESAS CUANDO SE ENCUENTRAN EN UN ESTADO CRITICO, COMO UNA ULTIMA OPCION.

AUDITORIA PERIODICA

ES AQUELLA QUE SE REALIZA EN PERIODOS PERFECTAMENTE DETERMINADOS, POR EJEMPLO, SE REALIZAN CADA SEIS MESES, CADA AÑO, - CADA DOS AÑOS, ETC.

CREEMOS QUE LA AUDITORIA PERIODICA DEBERIA SER UTILIZADA - POR LA PEQUEÑA EMPRESA. QUE NO CUENTA CON RECURSOS AMPLIOS PERO QUE NECESITA DE ESTA TECNICA.

AUDITORIA INTERNA

ES AUQUELLA QUE SE PRACTICA POR PROFESIONALES O EMPLEADOS - DE LA MISMA ORGANIZACION. SE DENOMINA INTERNA DEBIDO A QUE EL PERSONAL QUE LA PRACTICA ES PARTE INTEGRAL DE LA ORGANIZACION.

SU PRINCIPAL VENTAJA RADICA EN QUE LAS PERSONAS TIENEN UN COMPLETO CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION Y SU ESTUDIO LO REALIZARAN EN UNA FORMA RAPIDA Y EFICIENTE.

SU DESVENTAJA RADICA EN QUE EL PERSONAL QUE REALICE LA AUDITORIA DARA UN DICTAMEN POCO OBJETIVO YA QUE SE VERA INFLUENCIADO POR EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACION.

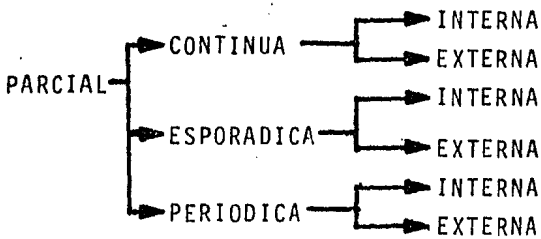
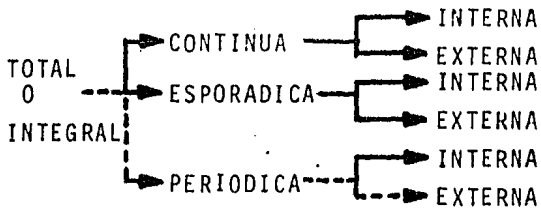
AUDITORIA EXTERNA

ESTE TIPO DE AUDITORIA ES AUQUELLA QUE SE PRACTICA POR PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES, TANTO MENTAL COMO ECONOMICAMENTE - DE LA ORGANIZACION.

SU PRINCIPAL VENTAJA SE ENCUENTRA EN QUE EL JUICIO QUE SE VA A EMITIR VA A SER MAS OBJETIVO Y CARECERA DE INFLUENCIAS -- POR PARTE DE LA ORGANIZACION.

TOMANDO COMO BASE ESTE TIPO DE CLASIFICACION SE CONSIDERA RECOMENDABLE QUE EN LA PEQUEÑA EMPRESA SE REALICEN AUDITORIAS EXTERNAS DEBIDO A QUE SU COSTO ES MAS BAJO, QUE EL COSTO DE -- MANTENER UN EQUIPO DE AUDITORES INTERNOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN CUADRO EN EL QUE SE RELACIONAN LAS ANTERIORES CLASIFICACIONES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



EN EL CUADRO SE DIFERENCIA CLARAMENTE EL TIPO DE AUDITORIA QUE DEBE ESCOGER LA PEQUEÑA EMPRESA AL TENER LA NECESIDAD DE QUE SE LE APLIQUE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

**1.2 ESQUEMA GENERAL DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA.**

ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A CONTINUACION SE PRESENTA LA DESCRIPCION DETALLADA DEL ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE NOS SERVIRA - DE BASE PARA POSTERIORMENTE, COMPRENDER MAS FACILMENTE LAS METODOLOGIAS DE AUDITORIA QUE NOS PROPORCIONAN DIVERSOS AUTORES.

PRIMERAMENTE, DIREMOS QUE LAS ETAPAS QUE COMPONEN AL ESQUEMA GENERAL SON LAS SIGUIENTES :

- I. SONDEO PRELIMINAR
- II. PLANEACION
- III. INVESTIGACION
- IV. ORGANIZACION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION
- V. ANALISIS DE LA INFORMACION
- VI. EVALUACION Y CONCLUSIONES
- VII. INFORME FINAL
- VIII. SEGUIMIENTO

I SONDEO PRELIMINAR

EL SONDEO PRELIMINAR ES EL PRIMER CONTACTO Y CONOCIMIENTO QUE TIENE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DE LA ENTIDAD A AUDITAR. - ACERCA DE LA NATURALEZA DE LA EMPRESA, LA SITUACION FINANCIERA EN LA QUE SE ENCUENTRA, COMO SE ENCUENTRA CONSTITUIDA, QUIENES Y CUANTOS SON LOS DUEÑOS, ETC. PARA FORMARSE UN PANORAMA GENERAL DE LA ENTIDAD EN QUE SE VA A TRABAJAR.

LA FINALIDAD DEL SONDEO PRELIMINAR ES OBTENER INFORMACION NECESARIA PARA DETERMINAR EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y PODER FORMULAR UN PROGRAMA DE TRABAJO ADECUADO AL AREA A REVISAR. LA INFORMACION QUE SE REQUIERE SE REFIERE PRIN

CIPALMENTE A:

- 1.- EL PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- 2.- LAS CONDICIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO
- 3.- LA ESTIMACION DEL TIEMPO QUE TOMARA LA AUDITORIA
- 4.- LAS FACILIDADES QUE PROPORCIONARA EL CLIENTE
- 5.- LA COORDINACION DEL TRABAJO CON EL PERSONAL DE LA EM
PRESA.
- 6.- AQUELLOS PUNTOS QUE SEA NECESARIO DEFINIR ANTES DE --
INICIAR LA AUDITORIA.

II PLANEACION

PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE RE--- QUIERE DE LA FORMULACION PREVIA DE UN PROGRAMA DE TRABAJO. -- QUE DETERMINE EL CURSO ESPECIFICO DE ACCION QUE SE HABRA DE SE GUIR. EL PROGRAMA VIENE A SER EL PLAN DETALLADO QUE SEÑALA -- LOS DIFERENTES PASOS A SEGUIR; EL NUMERO Y CALIDAD DE PERSONAS QUE SE ASIGNARAN AL TRABAJO, LOS MEDIOS QUE SE UTILIZARAN O -- SISTEMAS O METODOS GENERALES A QUE HABRA DE SUJETARSE LA REVI SION ADMINISTRATIVA O SEA LA METODOLOGIA QUE SE VA A UTILIZAR. LA FINALIDAD DEL PROGRAMA ES GUIAR AL AUDITOR EN SU TRABAJO, - YA QUE LE PROPORCIONAN UN ORDENAMIENTO ADECUADO Y UN MEDIO QUE LE DA SEGURIDAD SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PUNTOS CONTENIDOS EN EL PLAN, PARA ASEGURARLE DE QUE NO OMITIRA NINGUN PUNTO DE LA REVISION.

UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBERA ESTAR DISE ÑADO ESPECIFICAMENTE PARA CADA EMPRESA DE ACUERDO A LAS CONDI CIONES PARTICULARES DEL NEGOCIO, AL ALCANCE DE LA PROPIA AUDI TORIA Y, PRINCIPALMENTE, AL OBJETIVO DE LA MISMA. EL PROGRA MA NO DEBERA SER RIGIDO E INFRANQUEABLE, SINO LO SUFICIENTEMEN TE FLEXIBLE PARA HACER FRENTE A CIRCUNSTANCIAS NO PREVISTAS O A ELEMENTOS NO CONOCIDOS QUE EXIJAN HACER VARIACIONES O APLICA CIONES AL PROGRAMA DE TRABAJO ESTABLECIDO INICIALMENTE.

SI ENTENDEMOS QUE UN PROGRAMA DE AUDITORIA NO PUEDE SER RI GIDO, COMPRENDEREMOS QUE NO SE PUEDE ELABORAR UN PROGRAMA APLI CABLE A TODO TIPO DE EMPRESAS Y CIRCUNSTANCIAS. SIN EMBARGO, NOS ES POSIBLE ENUMERAR LOS PRINCIPALES PUNTOS QUE DEBE CONTE NER UN BUEN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Y QUE SON:

- a) DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.
- b) OBJETIVO DE LA AUDITORIA.

- c) AREAS ESPECIFICAS QUE SERAN OBJETO DE REVISION.
- d) TIEMPO ESTIMADO PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.
- e) DESCRIPCION DE LA INFORMACION QUE DEBERA OBTENERSE.
- f) DETERMINACION DE LAS TECNICAS PARA LA OBTENCION DE LA -
INFORMACION.
- g) RELACION DE LAS FUENTES DE DONDE SE OBTENDRA LA INFORMA
CION.
- h) PERSONAL NECESARIO Y CARACTERISTICAS TECNICAS DE CADA -
UNO DE LOS MIEMBROS.
- i) TRABAJOS ESPECIFICOS QUE CADA PERSONA REALIZARA Y TIEMPO
QUE CONSUMIRA.
- j) FACILIDADES MATERIALES Y TECNICAS DE QUE SE PODRA DISPO
NER.
- k) CON QUIEN O QUIENES DEBERA DISCUTIRSE LOS PROBLEMAS QUE
REQUIERAN INMEDIATA ATENCION.
- l) A QUIEN O QUIENES SE LES DEBEN PROPORCIONAR INFORMES DE
LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA.
- 11) SECUENCIA LOGICA, CRONOLOGICA Y FUNCIONAL QUE DEBERA SE
GUIR LA REVISION.
- m) CONTEXTO GENERAL QUE GUIARA LA REVISION EN SU ASPECTO -
TECNICO.

EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TODOS ES--
TOS PUNTOS SON IMPORTANTES PERO ESTARAN LIMITADOS POR FACTORES
TALES COMO; LA ENTIDAD A AUDITAR, EL ALCANCE DE LA AUDITORIA,
EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA, ETC. POR OTRA PARTE, LOS PUNTOS
MENCIONADOS NO SON LOS UNICOS NI LOS MAS COMPLETOS EN UNA AUDI
TORIA, YA QUE CADA AUDITOR DEBERA DETERMINAR CUALES CON LOS AS
PECTOS NECESARIOS Y MAS IMPORTANTES PARA REALIZAR LA AUDITORIA
EN CADA INSTITUCION.

UNO DE LOS ASPECTOS MENCIONADOS EN EL PROGRAMA DE AUDITO--
RIA QUE CREEMOS NECESARIO DESARROLLAR, ES LA DETERMINACION DE
LAS TECNICAS PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION.

LA PERSONA ENCARGADA DE DETERMINAR CUAL TECNICA SE VA A UTILIZAR ES EL AUDITOR ADMINISTRATIVO, QUE DEBERA TOMAR COMO PUNTOS DE REFERENCIA PARA HACER LA ELECCION LOS SIGUIENTES: EL TIPO DE EMPRESA, LAS PERSONAS DE LAS QUE SE OBTENDRA LA INFORMACION, EL NIVEL DE ESTUDIOS DE LAS MISMAS, EL TIEMPO DE -- QUE SE DISPONE, LA INFORMACION QUE SE REQUIERE ETC. ENTRE LAS TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION DE QUE PUEDE DISPONER EL AUDITOR, SE TIENEN LAS SIGUIENTES:

1. INVESTIGACION DOCUMENTAL: EN ESTE TIPO DE INVESTIGACION LA INFORMACION SE ENCUENTRA LOCALIZADA EN DIVERSOS ESCRITOS DE LA ORGANIZACION. EL AUDITOR DEBERA REVISAR TODA LA DOCUMENTACION DE LA ORGANIZACION Y OBTENER FORMAS DE LAS QUE SE USAN EN LA INSTITUCION Y TOMAR DATOS RELATIVOS AL ORDEN QUE SIGUEN LOS DIFERENTES TRAMITES Y PROCEDIMIENTOS. ES IMPRESCINDIBLE REVISAR TODA LA DOCUMENTACION EXISTENTE EN RELACION AL DETALLE DE ESTUDIO DE LA ENTIDAD O AREA AUDITADA.
2. EL CUESTIONARIO: ESTE ES UN ELEMENTO BASICO PARA RECOGER LOS DATOS, POR LO QUE HA DE SER ESTRUCTURADO DE TAL FORMA QUE PERMITA UNIFORMIDAD EN LA RECOLECCION DE LA INFORMACION PARA FACILITAR SU ANALISIS.

ES UNA TECNICA MUY ECONOMICA YA QUE SIMPLEMENTE SON ENVIADOS O ENTREGADOS CON UNA EXPLICACION IMPRESA. SIN EMBARGO, -- LOS RESULTADOS DEPENDEN DE SU ESTRUCTURA Y DE LA MOTIVACION DE LOS ENTREVISTADOS.

LAS PARTES BASICAS DEL CUESTIONARIO SON:

- A) LAS CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADO:
 - a) NOMBRE
 - b) SEXO
 - c) DEPARTAMENTO EN QUE TRABAJA

- d) PUESTO QUE OCUPA
- e) TIEMPO OCUPANDO EL PUESTO
- f) NUMERO DE SUBORDINADOS
- g) JEFE INMEDIATO

B) LAS PREGUNTAS: DEJANDO ENTRE ELLAS EL ESPACIO NECESARIO PARA LA CONTESTACION DE LAS MISMAS.

C) OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

D) FECHA EN QUE SE REALIZO

E) NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR

F) NUMERO DE CUESTIONARIO

EL TIPO DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR EN UN CUESTIONARIO SON:

a) PREGUNTAS FILTRO: SIRVEN PARA DESECHAR A LAS PERSONAS QUE NO INTERESAN PARA EL ESTUDIO.

b) PREGUNTAS CERRADAS: CUANDO SE ESTABLECE DE ANTEMANO LA POSIBLE RESPUESTA. DENTRO DE ESTE TIPO TENEMOS:

DIATOMICAS; CUANDO HAY DOS OPCIONES DE RESPUESTA.

TRICOTOMICAS; CUANDO HAY TRES OPCIONES DE RESPUESTA.

POLICOTOMICAS; CUANDO HAY MAS DE TRES OPCIONES DE RESPUESTA.

c) PREGUNTAS ABIERTAS: SON AQUELLAS EN LAS CUALES SE LE DA CARTA ABIERTA AL ENTREVISTADO PARA RESPONDER DE LA FORMA QUE EL DESEE.

d) PREGUNTAS COMBINADAS; SON AQUELLAS EN LAS QUE SE COMBINAN LAS PREGUNTAS ABIERTAS CON LAS CERRADAS.

3. LA ENTREVISTA: OTRAS TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION ES A TRAVES DE LA ENTREVISTA. ES UN INSTRUMENTO COMPLEMENTARIO - AL CUESTIONARIO Y ES MUY ADECUADO, CUANDO LAS PERSONAS NO - SABEN LEER NI ESCRITIR. LA PERSONA TIENE TIEMPO PARA CON-- TESTAR UN CUESTIONARIO. EN UN CUESTIONARIO, LA INFORMACION QUE SE OBTIENE SE LIMITA A LAS RESPUESTAS ESCRITAS. EN -- UNA ENTREVISTA, PUESTO QUE EL ENTREVISTADOR Y LA PERSONA EN TREVISTADA ESTAN PRESENTES CUANDO LAS PREGUNTAS SON FORMULA DAS Y CONTESTADAS, EXISTE LA POSIBILIDAD DE UNA MAYOR FLEXI BILIDAD PARA CONSEGUIR INFORMACION. ADEMAS, EL ENTREVISTA - DOR TIENE TODA LA OPORTUNIDAD DE OBSERVAR AL SUJETO Y AL MISMO TIEMPO, AL CONJUNTO DE LA SITUACION EN QUE SE HALLA. EN NUESTRO PAIS EL ANALFABETISMO ES UN OBSTACULO PARA LA -- TECNICA DEL CUESTIONARIO Y LA ENTREVISTA EVITA ESA DIFICUL TAD.

OTRA VENTAJA DE LA ENTREVISTA SOBRE EL CUESTIONARIO ES QUE SI EL SUJETO INTERPRETA MAL UNA PREGUNTA O REDACTA SUS RESPUES TAS ATROPELLADAMENTE, POCO PUEDE HACERSE PARA REMEDIAR LA SI-- TUACION. EN LA ENTREVISTA EXISTE LA POSIBILIDAD DE REPETIR LA PREGUNTA PARA CERCIORARSE DE QUE HA SIDO COMPRENDIDA.

POR OTRO LADO, EL ENTREVISTADOR PUEDE FORMULAR PREGUNTAS - CONTRADICTORIAS PARA CONOCER LA CONSISTENCIA DE LAS RESPUESTAS O, EN SU CASO, AUSCULTAR MAS.

LA ENTREVISTA SIRVE PARA OBTENER INFORMACION COMPLETA DE - SUJETOS QUE PUDIERAN DAR INFORMACION MUY GENERAL Y POBRE EN EL CUESTIONARIO.

4. LA OBSERVACION: EN LA ENTREVISTA Y EN EL CUESTIONARIO, LA - MAYOR PARTE DE LA FIABILIDAD DESCANSA EN LA INFORMACION PRO PORCIONADA POR LOS SUJETOS, PRODUCTO DE LAS EXPERIENCIAS A QUE SE HAN EXPUESTO. EN MUCHAS OCASIONES LA INFORMACION OB TENIDA POR ESOS MEDIOS PUEDE RESULTAR INSUFICIENTE POR LO -

QUE SE PUEDE RECURRIR A OBSERVAR EL TRABAJO QUE LOS SUJETOS Y LAS SITUACIONES EN QUE SE DESENVUELVEN. CUANDO EL AUDITOR TIENE MOTIVOS PARA CONSIDERAR QUE LA ENTREVISTA Y/O EL CUESTIONARIO LLEVANA DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS, PUEDE RECURRIR A LA OBSERVACION.

LA OBSERVACION PRESENTA LA VENTAJA DE QUE HAY UNA INDEPENDENCIA ENTRE LA VOLUNTAD DE PROPORCIONAR INFORMACION Y EL PODER OBTENERLA. EXISTEN OCASIONES EN QUE LAS PERSONAS NO QUIEREN O NO TIENEN TIEMPO DE SER ENTREVISTADOS O DE CONTESTAR UN CUESTIONARIO, OBJETANDO QUE LA FINALIDAD DEL ESTUDIO O DE SUS PREGUNTAS NO SON MUY CLARAS. AUNQUE LA OBSERVACION NO PUEDE SUPERAR SIEMPRE TAL RESISTENCIA REQUIERE MENOS COOPERACION ACTIVA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.

ADEMAS, LA OBSERVACION PUEDE SERVIR PARA VERIFICAR LA INFORMACION QUE HA SIDO OBTENIDA POR MEDIO DE LA ENTREVISTA O DEL CUESTIONARIO.

EN LA OBSERVACION ES IMPORTANTE DETERMINAR EXACTAMENTE LO SIGUIENTE:

- a) QUE OBSERVAR?
- b) COMO RESUMIR LA INFORMACION?
- c) QUE RELACION DEBE EXISTIR ENTRE EL OBSERVADOR Y EL OBSERVADO?

CON RESPECTO A LA PRIMERA PREGUNTA, EL AUDITOR DEBE CONOCER QUE SE OBSERVA CONCRETAMENTE, Y NO PERDERSE EN CONDUCTAS O ACCIONES QUE SE SALEN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION.

OTRO PROBLEMA IMPORTANTE ES LA FORMA DEL REGISTRO DE LA INFORMACION, YA QUE EL OBSERVADOR PUEDE FACILMENTE PERDER ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA SITUACION SI NO CUENTA CON UNA ESTRUCTURA PARA ASENTAR LA INFORMACION; ADEMAS DEBE SABER CUANDO Y COMO RE

GISTRARLA. SE RECOMIENDA QUE EL OBSERVADOR ANOTE SUS IMPRESIONES TAN PRONTO COMO LE SEA POSIBLE DESPUES DE UN PERIODO DE OBSERVACION, PUES SI DEJA PASAR MUCHO TIEMPO, PERDERA INFORMACION.

LA RELACION OBSERVADOR-OBSERVADO DEBE QUEDAR BIEN DEFINIDA, - POR QUE A MENOS QUE SE ESCONDA PERFECTAMENTE, SITUACION DIFICIL Y PELIGROSA, SE ENFRENTARA CON UN SINNUMERO DE RESISTENCIAS QUE PUE DEN HACER NULOS LOS ESFUERZOS POR OBTENER INFORMACION. POR LO -- TANTO, PARA USAR EL METODO DE OBSERVACION SE DEBE BUSCAR LA APROBACION DE LOS PARTICIPANTES. ADEMAS, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, SE DEBE DAR LA IMPRESION DE QUE EL OBSERVADOR ES UNA PERSONA NEUTRAL.

5.- LOS METODOS ESTADISTICOS SON TECNICAS VALIOSAS PARA LA MEDI- - CION DE DATOS. EL AUDITOR DEBERA UTILIZAR MEDIDAS CUANTITATIVAS PARA EXPRESAR SU INVESTIGACION QUE CONTINUARA CON UNA COMPARACION ENTRE LO REAL Y LO PLANEADO.

III I N V E S T I G A C I O N

EN ESTA ETAPA SE TRATA DE OBTENER INFORMACION RECOPILANDO EL MAYOR NUMERO DE DATOS ACERCA DEL AREA OBJETO DE ESTUDIO. EL AUDITOR NECESITA HECHOS RELEVANTES SOBRE LOS CUALES FUNDAMENTAR -- SUS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, POR LO CUAL TENDRA QUE ACUDIR A MUCHAS FUENTES DE INFORMACION, OBTENIENDO LA INFORMACION PERTINENTE POR MEDIO DE LAS TECNICAS ADECUADAS PARA CADA CASO.

POR OTRO LADO, ES IMPORTANTE QUE EL AUDITOR SE ENCUENTRE CONSTANTEMENTE ALERTA PARA LOCALIZAR NUEVAS FUENTES DE DATOS FEHACIENTES, PUESTO QUE CUALQUIER INFORMACION RECIENTE PUEDE INFLUIR EN EL PUNTO DE VISTA DE EVALUACION.

ES MEJOR RECOPILAR INFORMACION EXCESIVA, QUE UNA MUY RESTRINGIDA.

"... LA INFORMACION ES LA MATERIA PRIMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE SU CALIDAD DEPENDERAN LOS RESULTADOS QUE LOGRE ESTA ULTIMA..."

LA INFORMACION QUE SE OBTENGA DEBE DE ABARCAR TODOS LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA O AL DEPARTAMENTO QUE SE ESTA ESTUDIANDO, COMO SON: INFLUENCIAS ECONOMICAS, POLITICAS, SOCIALES, DE TRABAJO, DE ESTRUCTURA, ETC.. PERO ESTA INFORMACION DEBE SER DIGNA DE CONFIANZA Y DEBIDAMENTE ACTUALIZADA.

LO MAS IMPORTANTE DE ESTA FASE ES QUE EL AUDITOR PUEDA VENECER, DURANTE LA OBTENCION DE LA INFORMACION, TODOS LOS PROBLEMAS Y DESVIACIONES QUE SE LE PRESENTEN, LOGRANDO OBTENER LA INFORMACION ADECUADA Y QUE ADEMAS SEA COMPLETA.

ENTRE LOS PROBLEMAS MAS COMUNES QUE SE LE PRESENTAN AL AUDITOR EN LA OBTENCION DE LA INFORMACION, TENEMOS LOS SIGUIENTES:

EN LA INVESTIGACION DOCUMENTAL: EN ESTA TECNICA EL PRINCIPAL PROBLEMA QUE SE LE PUEDE PRESENTAR AL AUDITOR ES QUE NO EXISTA NINGUNA INFORMACION ESCRITA, EN CUYO CASO EL AUDITOR TENDRA LA NECESIDAD DE ELABORARLA. OTRO PROBLEMA, ES QUE EXISTIENDO LA INFORMACION ESCRITA ESTA NO ESTE DEBIDAMENTE ACTUALIZADA, O SEA QUE NO ESTE ACORDE CON LA REALIDAD DE LA INSTITUCION.

EN EL CUESTIONARIO: EL PRIMER OBSTACULO QUE SE PUEDE PRESENTAR ES LA NEGACION DE LA PERSONA QUE HA SIDO ESCOGIDA PARA CONTESTARLO, UN ENCUESTADOR NO TIENE DERECHO A SUSTITUIR A SU ARBITRIO UNA PERSONA POR OTRA.

EL PRINCIPAL DE LOS PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTA EL AUDITOR, EN LOS CUESTIONARIOS, ES LA DISTORSION DE LAS RESPUESTAS. - ALGUNOS AUTORES PIENSAN QUE HAY UNA TENDENCIA GENERAL A RESPONDER QUE SI, DE SUERTE QUE EN LA FORMULACION DE LAS PREGUNTAS HAY QUE TENER MUCHO CUIDADO Y DE SER POSIBLE FORMULAR LA PREGUNTA EN DOS FORMAS DISTINTAS EN EL MISMO CUESTIONARIO PARA PODER VERIFICAR LA INFLUENCIA DE LA FORMA AFIRMATIVA.

LOS ESTEREOTIPOS, DESCRITOS COMO LA IMAGEN QUE TENEMOS DE UNA PERSONA, INSTITUCION, SITUACION, ETC., COMPUESTA POR CARACTERISTICAS INCONCIENTEMENTE Y SIN CRITICA, COLOREAN LAS RESPUESTAS EN UN SENTIDO DETERMINADO. ASI LA IMAGEN QUE LOS TRABAJADORES TENGAN DE LA EMPRESA Y DE LAS ACCIONES QUE EN ELLA SE TOMEN, INFLUIRAN EN LA CONTESTACION DEL CUESTIONARIO.

LAS PERSONALIDADES O SEA LOS NOMBRES PERSONALES QUE APAREZCAN EN LAS PREGUNTAS, SEGUN LA SIMPATIA O ANTIPATIA QUE DESPIERTEN INFLUYEN TAMBIEN NOTABLEMENTE EN LA DISTORSION DE LAS RESPUESTAS. POR LO TANTO LA SIMPATIA O ANTIPATIA QUE DESPIERTEN LOS JEFES DE LOS TRABAJADORES INFLUIRA EN LA RESPUESTA DEL CUESTIONARIO.

EL TEMOR AL CAMBIO ES OTRA DE LAS TENDENCIAS QUE PUEDEN INFLUIR EN DISTORSIONAR LAS RESPUESTAS DE UN CUESTIONARIO. ESTE PUNTO INTERESA EN GRAN MEDIDA AL AUDITOR YA QUE EL ES EL QUE VA A PROPONER CAMBIOS EN LA ORGANIZACION. ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE DESDE EL INICIO DE SU LABOR, TRATE DE PERSUADIR A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCION AUDITADA, DE QUE TODO CAMBIO QUE SE LLEGUE A REALIZAR, SERA BENEFICO TANTO PARA LA INSTITUCION COMO PARA EL TRABAJADOR Y QUE NADIE PERDERA SU PUESTO.

OTRO PROBLEMA, SE PRESENTA CUANDO EL CUESTIONARIO ES MUY LARGO. HABRA QUE ADMINISTRARLO EN VARIAS SESIONES, PROCURANDO QUE CADA SESION SEA LO SUFICIENTEMENTE CORTA PARA QUE NO AGOTE O FATIGUE A LA PERSONA. AQUI ES MUY IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA QUE LAS PERSONAS ESTARAN OCUPADAS EN SUS LABORES DE TRABAJO POR LO CUAL NO PODREMOS DISPONER DE SU TIEMPO TOTAL.

EN LA ENTREVISTA: EL PRINCIPAL PROBLEMA PROVIENE DE LA DOBLE OCASION DE DISTORSION, UNA PROVENIENTE DEL ENTREVISTADOR Y OTRA DE ENTREVISTADO. ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS SON:

- a) EL ENTREVISTADO QUE SE REHUSA A RESPONDER.
- b) EL ENTREVISTADO QUE MIENTE VOLUNTARIAMENTE.
- c) EL ENTREVISTADO QUE INVOLUNTARIAMENTE Y DEJANDOSE LLEVAR POR LOS PROCESOS SELECTIVOS DE LA MEMORIA, REFIERE DETALLADAMENTE ACONTECIMIENTOS Y EXPERIENCIAS MUY DEFORMADAS.
- d) EL ENTREVISTADO CONFIESA HABER OLVIDADO EXPERIENCIAS IMPORTANTES QUE HAN CAIDO EN SU SUBCONCIENTE.

UN PROBLEMA MUY IMPORTANTE ES EL DEL VOCABULARIO .
EL ENTREVISTADOR, GENERALMENTE HABLANDO, LLEGA CON UN ENTRENAMIENTO ACADEMICO EN EL QUE LAS PALABRAS TIENEN UN SIGNIFICADO -- COMPLETAMENTE DETERMINADO Y MUCHAS VECES DISTINTO DEL SIGNIFICADO FAMILIAR AL ENTREVISTADO.

OTRO PROBLEMA QUE SE PRESENTA COMUNMENTE EN LAS ENTREVISTAS, ES CUANDO SE TRATA DE ENTREVISTAS A HOMBRES O MUJERES DE ELEVADO NIVEL CULTURAL, PARA ESTO SI NO SE TIENE UNA PREPARACION ADECUADA PARA PLANTEAR LAS PREGUNTAS DE INTERES, SERA EL ENTREVISTADOR EL QUE NO PUEDA HACER LA PREGUNTA Y SE PERDERA LA UTILIDAD DE LA RESPUESTA.

ALGO QUE SUCEDE CON MUCHA REGULARIDAD ES QUE EL ENTREVISTADO TRATE DE DAR GUSTO AL ENTREVISTADOR. POR LO TANTO, EL AUDITOR - DEBERA TENER ESPECIAL CUIDADO EN NO DEJAR DE VER SUS PROPIAS OPINIONES PARA QUE EL ENTREVISTADO, VOLUNTARIA O INVOLUNTARIAMENTE, DELIBERADA O INDELIBERADAMENTE, NO TRATE DE DAR GUSTO AL ENTREVISTADOR.

LA APARIENCIA PERSONAL DEL AUDITOR PUEDE ORIGINAR QUE EL ENTREVISTADO DESCONFIE Y NO PROPORCIONE LA INFORMACION REQUERIDA. - EL AUDITOR EN SU PAPEL DE ENTREVISTADOR DEBE TENER MUY PRESENTE LA IMPORTANCIA DE SU APARIENCIA PERSONAL PARA INVITAR LA CONFIANZA DEL ENTREVISTADO. EL AUDITOR QUE VA A ENTREVISTAR A PERSONAL OBRERO, SI ACUDE VESTIDO EN UNA FORMA EXCESIVAMENTE FORMAL, CREA CON ESE HECHO UNA BARRERA ENTRE EL ENTREVISTADO Y EL.

LA OBSERVACION: EN ESTA TECNICA EL AUDITOR SE PUEDE ENCONTRAR CON EL PROBLEMA DE QUE LAS PERSONAS BAJO OBSERVACION PUEDEN, SI SABEN QUE SON OBSERVADAS, TRATAR DE IMPRESIONAR ALTERANDO, YA SEA EN MAYOR O MENOR MEDIDA, LO QUE REALIZAN.

OTRO INCONVENIENTE RADICA EN QUE EN MUCHAS OCASIONES ES IMPOSIBLE REGISTRAR TODOS LOS ACONTECIMIENTOS SIMULTANEOS, ADEMÁS, HAY TANTAS CONTINGENCIAS EN LA REALIZACION DE LAS TAREAS DE MUCHOS PUESTOS QUE RESULTA MUY COMPLEJO HACER REGISTROS.

IV ORGANIZACION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION

TODA LA INFORMACION QUE EL AUDITOR HAYA OBTENIDO, DEBIO HABERLA REGISTRADO ORDENADAMENTE. DEBERA ORGANIZARLA PARA ASI HACERLA MAS OBJETIVA Y FACILITAR EL ANALISIS DE LOS DATOS Y HECHOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO ESTUDIO. ESTO QUIERE DECIR, QUE EL AUDITOR DEBERA INTEGRAR LOS HECHOS QUE HA RECOPILO AISLADAMENTE DE MANERA QUE TENGA LA SECUENCIA OPERATIVA Y CRONOLOGICA DE LAS OPERACIONES.

DESPUES DE HABER ORGANIZADO LA INFORMACION, O AL MISMO TIEMPO, ES NECESARIO LLEVAR A CABO UNA VERIFICACION DE LOS DATOS -- QUE SE HAN OBTENIDO. PARA ELLO EL AUDITOR DEBE PEDIR AL PERSONAL QUE LE PROPORCIONE LA INFORMACION QUE LE AYUDE A EVALUAR LA EXACTITUD DE LOS DATOS. SE PUEDE AYUDAR, PARA LA VERIFICACION DE LOS DATOS, DE LA TECNICA DE INVESTIGACION DOCUMENTAL Y OBSERVACION.

LA TABULACION ES EL PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION QUE TIENEN EN CUENTA LAS ASOCIACIONES Y ENFASIS NECESARIOS PARA HACER RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LOS DATOS. ESTO SE REALIZA MEDIANTE LAS GRAFICAS, QUE NOS SIRVEN PARA RESUMIR UNA NUTRIDA INFORMACION NUMERICA Y REPRESENTARLA EN LA FORMA MAS SENCILLA POSIBLE, CONSECUENTEMENTE CON EL PROPOSITO PARA EL CUAL SE RECOPILO Y ELABORO.

POR TANTO, TODA AQUELLA INFORMACION QUE SEA SEMEJANTE Y QUE CORRESPONDA A UN DETERMINADO DATO, HECHO O CIRCUNSTANCIA, DEBERA SER AGRUPADA, A FIN DE SEGUIR DETALLADAMENTE LOS DISTINTOS ASPECTOS DEL MISMO. ASI ES COMO SE DEBERA LLEVAR A CABO LA TABULACION DE LA INFORMACION, PARA QUE SEA MAS FACIL EL ANALISIS DE LA INFORMACION.

V ANALISIS DE LA INFORMACION

UNA VEZ QUE YA SE TIENE LA INFORMACION RECOLECTADA Y DEBIDA-

MENTE REGISTRADA, EL AUDITOR YA ESTA EN POSIBILIDAD DE ANALIZAR TODOS LOS DATOS.

EL ANALISIS CONSISTE EN SEPARAR LAS PARTES DE UN TODO HASTA CONOCER LOS PRINCIPIOS O ELEMENTOS DE QUE SE FORMA. POR LO TANTO EN AUDITORIA ADMINISTRATIVA EL ANALISIS CONSISTE EN DESCRUBRIR AQUELLOS HECHOS SIGNIFICATIVOS CUYO COMPORTAMIENTO ESTA -- AFECTANDO A UNA DETERMINADA FUNCION, ACTIVIDAD, SISTEMA, PROCEDIMIENTO, ETC., EN LA ORGANIZACION.

EL ANALISIS EXIGE UN PROFUNDO ESTUDIO DE LOS HECHOS, EXAMINANDO CADA UNA DE LAS PARTES QUE LOS INTEGRAN. ESTE ESTUDIO SE DEBERA LLEVAR A CABO CON DETALLE Y PACIENCIA, SIGUIENDO UN ORDENAMIENTO LOGICO.

EN ESTA FASE, ES DONDE EL AUDITOR REFLEJARA EN FORMA PRACTICA SU HABILIDAD COMO TAL, YA QUE AQUI SE VERA SU CAPACIDAD DE ANALISIS. LA CARACTERISTICA PRINCIPAL DE ESTA FASE RADICA EN QUE EL AUDITOR DEBE PRESENTAR UNA MENTE ABIERTA Y LIBRE DE PREJUICIOS, PARA PODER LLEVAR A CABO UNA EVALUACION OBJETIVA Y LOGRAR LAS MEJORAS NECESARIAS DE LA ORGANIZACION.

"TODO TRABAJO, PARA QUE TENGA BUENOS RESULTADOS, REQUIERE PROLONGADOS ESTUDIOS Y PREPARACION. AHORA BIEN, PARA DESTACAR EN LA LABOR DE ANALISIS, SE NECESITA CONTAR CON UN AMPLIO ACERVO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA. EN EL CASO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, LA CAPACIDAD CONSISTE EN LA APLICACION DE ESE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA AL ANALISIS. MIENTRAS MAYOR SEA LA CAPACIDAD DEL AUDITOR, MAS GRANDE SERA EL VALOR DEL RESULTADO DE SUS ANALISIS". (14)

(14) WILLIAM P. LEONARD. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS. ED. DIANA, 4a. - REIMPRESION 1974, PAGS. 129 Y 130.

POR TANTO, SI EL AUDITOR REALIZA UN BUEN ANALISIS, PODRA --
LLEGAR A UNA CONCLUSION SOBRE LO INVESTIGADO Y, ASI ESTARA EN -
CONDICIONES DE PROPONER MEJORAS PARA LA INSTITUCION.

PARA QUE EL AUDITOR LOGRE UN BUEN ANALISIS, DEBERA HACERSE
ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

QUE SE ESTA HACIENDO?

PORQUE SE HACE?

COMO SE HACE?

QUIEN LO HACE?

QUE ES LO BUENO Y QUE ES LO MALO?

CUALES FACTORES AFECTA Y QUE PODEMOS HACER PARA MEJORAR?

ENTONCES, EL ANALISIS ESTA ENFOCADO A BUSCAR PARTES, DENTRO
DE LA ORGANIZACION, QUE SEAN DEFICIENTES, O QUE ESTEN FALLANDO
A SU PROPOSITO, PARA BUSCAR MEJORAS EN LAS MISMAS TRADUCIENDOSE
EN REDUCCION DE COSTOS.

PARA ENCONTRAR METODOS DEFICIENTES DE CONTROL, ES NECESARIO
BUSCAR EN:

- 1.- EN UN PLAN DE ORGANIZACION QUE NO DEFINE NIVELES, LI---
NEAS DIRECTAS DE AUTORIDAD, DELEGACION APROPIADA Y DELE
GACION DE DEBERES, NI TAMPOCO LA ASIGNACION DE RESPONSA
BILIDADES FIJAS.
- 2.- EN LA ELABORACION Y UTILIZACION DE PROCEDIMIENTOS, PRAC
TICOS Y NORMAS QUE NO ALCANZAN A CONTRIBUIR A QUE LA DI
RECCION CUENTE CON REGISTROS E INFORMACION UTILES, OPOR
TUNOS, ADECUADOS Y DE FIAR, A PROMOVER LA EFICACIA EN -
LA OPERACION, A SALVAGUARDAR DE UNA MANERA EFICAZ EL AC
TIVO Y OTROS RECURSOS DE LA EMPRESA.

- 3.- EN EL FLUJO DE TRANSACCIONES Y MANEJO DE ACTIVIDADES QUE CUENTAN CON UN PROCEDIMIENTO DE REVISION Y COMPROBACION, DE MANERA QUE NINGUN EMPLEADO PUEDA TENER UN CONTROL PLENO O CONTABILIZAR SUS PROPIAS ACTIVIDADES.
- 4.- EN EL GRADO DE PROTECCION CONTRA TENTACIONES QUE PUEDAN ASALTAR AL INDIVIDUO, MEDIANTE EL USO DE DISPOSITIVOS - PROTECTORES Y DE UNA VARIEDAD DE PROCEDIMIENTOS DE OFICINA COMPROBATORIOS, IDEADOS PARA FACILITAR EL DESEMPEÑO.
- 5.- EN LA IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO Y CALIDAD DEL PERSONAL DESTINADO A PONER EN OBRA ENCOMIENDAS ESPECIFICAS DE RESPONSABILIDADES PERTENECIENTES AL SISTEMA DE CONTROL.
- 6.- EN LA EXTENSION DE PRUEBAS Y EVALUACIONES INTERNAS, INDEPENDIENTES, INSTALADAS PARA ASEGURAR QUE EL SISTEMA DE - CONTROL SEA EFICAZ Y FUNCIONE ADECUADAMENTE EN TODO INSTTANTE." (15)

EL ANALISIS, EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DEBERA PARTIR DE LOS HECHOS - FUNCIONES, PROCESOS, TAREA O METODO Y SUBDIVIDIRLOS EN ELEMENTOS O UNIDADES, COMPROBANDO PUNTO POR PUNTO CADA UNO.

EN CONCLUSION PODEMOS DECIR QUE INDEPENDIEMENTE DE LA FORMA DE EVALUACION QUE ELIJA EL AUDITOR, AL REALIZAR ESTA --

(15) WILLIAM P. LEONARD. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS. EDITORIAL DIANA, 4a. REIMPRESION 1974. PAG. 133.

OPERACION ESTARA EN POSICION DE DETECTAR PROBLEMAS QUE DEBEN MANEJARSE CON OPORTUNIDAD.

LAS CONCLUSIONES CONSTITUYEN EL JUICIO O JUICIOS CRITICOS - EMITIDOS POR EL INVESTIGADOR SOBRE LA BASE DE LA SINTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO.

LAS NORMAS PARA LA ESTRUCTURACION DE LAS CONCLUSIONES SON:

- 1.- DEBE EXISTIR UNA HILACION LOGICA ENTRE EL CUERPO DEL -- TRABAJO Y LAS CONCLUSIONES EMITIDAS.
- 2.- LAS CONCLUSIONES DEBEN EXPRESAR CLARAMENTE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO.
- 3.- SE DEBE RESALTAR EL HECHO DE QUE LA HIPOTESIS FORMULADA RESULTE COMPROBADA O DISPROBADA.

POR ULTIMO, SE MENCIONARAN CADA UNO DE LOS PASOS QUE COMPONEN - EL ANALISIS CIENTIFICO.

- a) ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS: EN ESTE PASO SE DEBEN ESTUDIAR EN FORMA COMPLETA Y VERAZ TODOS LOS ELEMENTOS O COMPONENTES QUE INTEGRAN EL TODO, DE UNA SITUACION, DE LO QUE SE VA A EVALUAR, CON EL OBJETO DE MANEJAR TODOS LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN ELLA.
- b) DIAGNOSTICO DETALLADO: EL AUDITOR DEBERA REVISAR LA ORGANIZACION PARA DETERMINAR EL ORIGEN, NATURALEZA O CAUSA - DE LA SITUACION, O SEA QUE DEBERA REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES A EVALUAR PARA DETERMINAR LO QUE ES -

BUENO O MALO. PARA ELLO EL AUDITOR DEBERA REVISAR LAS AC
TUACIONES PASADAS DE LA ORGANIZACION, DETERMINANDO TODO -
DATO QUE HAYA CONTRIBUIDO A LAS DEFICIENCIAS EN LA ADMINIS
TRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

- c) DETERMINACION DE PROPOSITO Y RELACION; EL AUDITOR REALIZA
RA UNA COMPARACION PARA DETERMINAR QUE DIFERENCIAS EXIS--
TEN ENTRE UN ELEMENTO Y OTRO, Y LOS DEBERA DE RELACIONAR
CON EL OBJETIVO, POLITICA, CONTROLES Y ESTRUCTURA ORGANI-
CA.
- d) INVESTIGACION DE DEFICIENCIAS: ESTE PASO CONSISTE EN BUS
CAR Y DESCUBRIR LAS DEFICIENCIAS PRESENTES Y EN POTENCIA,
MEDIANTE EL ANALISIS DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS PARA --
DESCUBRIR DEFECTOS, IRREGULARIDADES, DESPERDICIOS Y EMBO-
TELLAMIENTOS.
- e) BALANCE ANALITICO: EN ESTA ETAPA, YA DETECTADAS LAS DEFI--
CIENCIAS, DEBERAN ANALIZARSE DESDE UN PUNTO DE VISTA DE -
CONJUNTO, DANDO A CADA ELEMENTO SU IMPORTANCIA REAL Y EN
FORMA JERARQUICA.
- f) COMPROBACION DE LA EFICACIA: AQUI SE REFIERE A HACER PRUE
BAS DE FACTORES ESPECIFICOS EN CUANTO A SU EFECTIVIDAD. -
EXAMINAR, CHECAR, PROBAR SUS BASES Y SUS RESULTADOS CON--
TRA LO ESPERADO.
- g) BUSQUEDA DE PROBLEMAS: EL AUDITOR DEBERA LOCALIZAR PROBLE
MAS ORIGINADOS POR; FALTA DE COORDINACION, AGRUPACION DE-
FICIENTE DE FUNCIONES, SUPERVISION INEFICAZ, ETC. ES DE--
BER DEL AUDITOR EXPLORAR Y DECIDIR QUE PROBLEMA EXIGE UNA
PRONTA ACTUACION Y QUE CAMINO SEGUIRA PARA ENCONTRARLE SO
LUCION.
- h) ARRIBO A SOLUCIONES: EL PASO LOGICO SIGUIENTE ES BUSCAR -
SOLUCIONES PRACTICAS Y REALISTAS, PARA LO CUAL EL AUDITOR
DEBERA DEDICAR BASTANTE ATENCION A LA BUSQUEDA DE SOLUCIO

NES A PROBLEMAS QUE SE PRESENTARON.

i) DETERMINACION DE ALTERNATIVAS: ESTE PASO CONSISTE EN LA BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS, TOMANDO EN CUENTA LAS SOLUCIONES PLANTEADAS EN EL PUNTO ANTERIOR, EN ESTA FASE EL AUDITOR DEBERA APLICAR TODA SU CAPACIDAD Y EXPERIENCIA AUNADAS A SU IMAGINACION. DEBIENDO TOMAR EN CUENTA TODOS LOS FACTORES QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DE CUALQUIER ALTERNATIVA.

j) DEFINICION DE LOS METODOS PARA MEJORAR LA OPERACION: PARA ESCOGER EL MEJOR CAMINO SE HACE NECESARIO ESTUDIAR LO QUE SE JUZGA MAS CONVENIENTE DE ACUERDO CON CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES, -- TRAS DE REFLEXIONAR EN EL OBJETIVO, RELACIONES, ORGANIZACION, ETC.. EN ESTA ULTIMA FASE, WILLIAM P. LEONARD NOS MENCIONA ALGUNOS PUNTOS CLAVES:

- 1.- ELIMINACION DE TRABAJO INNECESARIO.
- 2.- BUSQUEDA DE PUNTOS DE PERFECCIONAMIENTO.
- 3.- REDUCCION DE GASTOS INNECESARIOS.
- 4.- DETERMINACION DE DECISIONES ADECUADAS.
- 5.- SELECCION DE MEJORES METODOS DE PERFECCIONAMIENTO (16).

VI EVALUACION Y CONCLUSIONES

LA EVALUACION ESTA ENFOCADA A VALORAR LOS DETALLES DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.

WILLIAM P. LEONARD NOS DICE QUE EL EXITO DE LA EVALUACION, Y POR TANTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, SE BASA EN LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DEL AUDITOR. EL ELABORA UN PROGRAMA DE TRABAJO PARA REALIZAR SU FUNCION, EL CUAL SERA UNICO PARA CADA INSTITUCION, DE LA MISMA FORMA EL AUDITOR DARA SU PROPIA INTERPRETACION A LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION. POR TANTO, LA EVALUACION ESTARA EN

(16) WILLIAM P. LEONARD, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS ED. DIANA, 4a. REIMPRESION 1974. PAG. 135.

RELACION A LA PERSONALIDAD, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS DEL AUDITOR. COMO PODEMOS OBSERVAR, LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACION SON SUBJETIVOS. ASI LO QUE PARA UN AUDITOR ESTA OPERANDO "NORMALMENTE", PARA OTRO, PUEDE CONSIDERARSE "DEFICIENTE".

PARA REALIZAR LA EVALUACION DE LOS DATOS, EXISTEN DIFERENTES METODOS: UNOS OBJETIVOS Y OTROS SUBJETIVOS. LOS SUBJETIVOS SE BASAN EN CARACTERISTICAS PERSONAS DEL AUDITOR, COMO SON LA EXPERIENCIA, LOS CONOCIMIENTOS, LA PERSONALIDAD, ETC.. DENTRO DE ESTOS TENEMOS POR EJEMPLO A: WILLIAM P. LEONARD Y A MANUEL D. AZAOLA.

LOS METODOS OBJETIVOS Y CUANTITATIVOS COMPREDEN DESDE UN SISTEMA DE CALIFICACIONES POR PUNTOS HASTA INDICES MATEMATICOS SOFISTICADOS PERO, EN CUALQUIER CASO, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NO PUEDE PRESCINDIR DE UNO DE SUS ELEMENTOS MAS VALIOSOS, QUE ES EL JUICIO PERSONAL DEL AUDITOR APLICADO A LAS CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES DE LA ENTIDAD AUDITADA. DENTRO DE ESTA TENEMOS POR EJEMPLO A: INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION, EL ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A. Y JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LA EVALUACION ESTA ENFOCADA A VALORAR LOS DETALLES DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION, QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DETERMINO AL INICIO DEL TRABAJO.

EL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION, EN LO REFERENTE A LA EVALUACION, UTILIZA UNA ESCALA CON UN MINIMO DE 7,500 PUNTOS Y UN MAXIMO DE 10,000 PUNTOS, PARA TODO TIPO DE INSTITUCIONES. PERO CADA AREA, DE LA INSTITUCION DE QUE SE TRATE, RECIBE UNA DISTINTA INTESIDAD DE PUNTOS Y EL TOTAL VALORA A LA INSTITUCION.

PARA UNA INSTITUCION CON FINES DE LUCRO LA PUNTUACION ES LA SIGUIENTE:

| <u>AREA</u> | <u>PUNTUACION</u> | |
|----------------------------------|-------------------|---------------|
| | <u>MAXIMA</u> | <u>MINIMA</u> |
| 1.- FUNCION ECONOMICA | 400 | 300 |
| 2.- ESTRUCTURA FORMAL | 500 | 375 |
| 3.- UTILIDADES | 600 | 450 |
| 4.- ATENCION A LOS ACCIONISTAS | 700 | 525 |
| 5.- INVESTIGACION Y DESARROLLO | 700 | 525 |
| 6.- CONSEJO DE ADMINISTRACION | 900 | 675 |
| 7.- POLITICAS FISCALES | 1,100 | 825 |
| 8.- EFICIENCIA DE LA PRODUCCION | 1,300 | 975 |
| 9.- DISTRIBUCION | 1,400 | 1,050 |
| 10.-EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS | 2,400 | 1,800 |
| | <u>10,000</u> | <u>7,500</u> |

EL ANALISIS FACTORIAL DEL BANO DE MEXICO, S.A. NOS PRESENTA ASPECTOS INDIVIDUALES DE FACTORES O ELEMENTOS QUE SE EVALUAN POR MEDIO DE MATRICES, DANDOLES COMO CALIFICACION UN PORCENTAJE QUE VA DESDE 100% HASTA 0%, SEGUN EL GRADO DE EFICIENCIA DEL FACTOR, SIN EMBARGO, ES EL AUDITOR QUIEN POR SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS - Y EXPERIENCIA, DETERMINARA QUE PORCENTAJE LE CORRESPONDE A CADA FACTOR.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES:

FACTOR: MEDIOS DE PRODUCCION

| ELEMENTOS | CLASIFICACION TENTATIVA DE LOSELEMENTOS | % CONTRIBUCION DEL ELEMENTO AL TOTAL | % EFEC TIVI DAD. | $\frac{b \times c}{100}$ | AREAS DE ESCASA ACCION |
|---|---|---|---------------------------|--------------------------|------------------------------|
| | A | B | C | D | |
| POLITICA DE INVERSION Y REEMPLAZO | 4 | 10 | 50 | 5 | X |
| SERVICIOS EXTERNOS Y MEDIOS | 2 | 25 | 90 | 22.5 | |
| SERVICIOS INTERNOS | 3 | 15 | 80 | 12 | |
| INVERSION PARA LAS OPERACIONES | 1 | 50 | 60 | 30 | XX |
| | | <u>100</u> | | <u>69.5</u> | |

PROCEDIMIENTO DE TASACION:

- 1.- CLASIFIQUE EN LA COLUMNA (a) LOS ELEMENTOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA.
- 2.- TASE - CONSIDERANDO LA COLUMNA (a)- EN LA COLUMNA (b) LA -- CONTRIBUCION DEL ELEMENTO AL TOTAL EN (%).
- 3.- TASE EN LA COLUMNA (c) LA EFECTIVIDAD DE LA ACCION DE LOS ELEMENTOS EN (%).
- 4.- COMBINE EN LA COLUMNA (d) LOS RESULTADOS DE (b) Y (c).

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, NOS PROPORCIONA UNA ESCALA MAS DESARROLLADA. EN ESTA NOS PROPORCIONA EL VALOR QUE SE DEBE DAR A CADA PREGUNTA FORMULADA, DE ACUERDO A LA APRECIACION DEL AUDITOR, Y QUE ES:

| APRECIACION | PUNTO | CUMPLIMIENTO |
|-------------|-------|--------------|
| EXCELENTE | 5 | 90 a 100 % |
| MUY BIEN | 4 | 80 a 89 |
| BIEN | 3 | 60 a 79 |
| REGULAR | 2 | 40 a 59 |
| MAL | 1 | 20 a 39 |
| MUY MAL | 0 | 0 a 19 |

PARA LOS NIVELES JERARQUICOS DE DIRECCION CADA UNO DE LOS PUNTOS SE MULTIPLICARA POR 10, O SEA; 0, 10, 20, 30, 40, y 50. ESTO SE DEBE A QUE LA DIRECCION ES EL FACTOR VITAL DE LA EMPRESA Y QUE DE SU BUEN DESARROLLO DEPENDE EN GRAN PARTE EL EXITO DE LA INSTITUCION.

TAMBIEN LOS CUESTIONARIOS RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS SE CALIFICARAN DE 0 a 50 PUNTOS.

LA VALUACION TOTAL DE UNA EMPRESA QUEDARIA:

| | | | |
|-----------------------------------|--------------|-----------|------------|
| CLIENTES | | 50 PUNTOS | |
| COLABORADORES | | 50 | " |
| AUTORIDADES GUBERNAMENTALES | 50 | | " |
| PROVEEDORES | | 50 | " |
| INSTITUCIONES DE CREDITO | 50 | | " |
| ACCIONISTAS | | 50 | " |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL OBJETIVOS | | | 300 PUNTOS |
| DIRECCION | 20 PREGUNTAS | | 1,000 |
| RECURSOS HUMANOS | 10 PREGUNTAS | 50 PUNTOS | |
| RECURSOS MATERIALES | 5 | " | 25 " |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL POR NUEVE DEPARTAMENTOS | | | 675 |
| RECURSOS TECNICOS | | | |
| CONTROL DE POLITICAS | 10 PREGUN. | | 50 PUNTOS |
| PRODUCCION | 35 | " | 175 " |
| COMERCIALIZACION | 35 | " | 175 " |
| RELACIONES HUMANAS | 70 | " | 350 " |
| FINANZAS | 35 | " | 175 " |
| RELACIONES PUBLICAS | 10 | " | 50 " |
| CONTABILIDAD | 10 | " | 50 " |
| AUDITORIA INTERNA | 10 | " | 50 " |
| SERVICIOS GENERALES | 10 | " | 50 " |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL DE RECURSOS | | | 1,125 |

4.- LAS CONCLUSIONES PUEDEN INCLUIR UN JUICIO SOBRE CADA UNO DE LOS CAPITULOS ESCRITOS EN EL ESTUDIO.

5.- LAS CONCLUSIONES PUEDEN REFLEJAR LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE TRABAJO.

VII INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES

EL INFORME ES UNA DE LAS PARTES MAS IMPORTANTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, YA QUE REPRESENTA LA RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL AUDITOR DE TRANSMITIR; DE UNA MANERA EFICAZ, LA INFORMACION QUE HA OBTENIDO EN SU INVESTIGACION.

A TRAVES DEL INFORME SE PALPA LA CALIDAD, EL ALCANCE Y EL DESARROLLO DEL TRABAJO LLEVADO A CABO, POR ELLO EL INFORME NECESITA BUENA Y OPORTUNA PRESENTACION, ASI COMO, UN COMPLETO CONTENIDO.

LA REDACCION DEL INFORME DEBE SER CLARA PARA COMUNICAR DE UNA MANERA EFICAZ SUS IDEAS A QUIEN O A QUIENES RECIBAN LA INFORMACION. EL AUDITOR TENDRA QUE HACER LO POSIBLE PARA EXPRESAR SUS IDEAS CON EXACTITUD, CONCISION Y CORTESIA.

EXACTITUD: CONSISTE EN QUE LO QUE SE DICE ESTE BASADO EN UNA INFORMACION DEFINIDA.

CONCISION: IMPLICA UNA EXPOSICION PRECISA DE LO QUE SE INFORMA.

CORTESIA: ES EL EMPLEO DE PALABRAS Y EXPRESIONES QUE EVITEN -- UNA INNECESARIA BRUSQUEDAD EN LA REDACCION.

A CONTINUACION SE ENUMERAN LAS MINIMAS RECOMENDACIONES PARA ELABORAR EL INFORME FINAL:

1.- SE DEBE UTILIZAR UN LENGUAJE ADECUADO A LOS LECTORES ATENDIENDO LOS LINEAMIENTOS GRAMATICALES Y SEMANTICOS.

- 2.- DEBE DESARROLLARSE CON UNA SECUENCIA LOGICA.
- 3.- DEBE ESTAR ESCRITO EN FORMA CONVINCENTE, QUE REFLEJA LA SEGURIDAD DE LO QUE SE ESTA INFORMANDO.
- 4.- SE DEBERA INCLUIR ANEXOS, GRAFICAS, CUADROS, DIAGRAMAS, ETC. QUE REALMENTE TENGAN UN PROPOSITO EN EL INFORME.
- 5.- TODOS LOS ANEXOS DEBEN PRESENTARSE CON ALGUNA EXPLICACION Y REFERENCIA EN EL TEXTO.
- 6.- LA PRESENTACION DEL MATERIAL DEBE SER ATRACTIVA.

EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA NO PUEDE ADOPTAR UN FORMATO UNIFORME, DEBIDO A QUE SU NATURALEZA DEPENDE DE SU ALCANCE, OBJETIVO, ENTIDAD DE QUE SE TRATE, ETC., SIN EMBARGO SE PROPONE EL SIGUIENTE CONTENIDO PARA LOS INFORMES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

- a) DESCRIPCION DEL PROPOSITO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y/O DE LAS TECNICAS UTILIZADAS.
- b) AREAS LOCALIZADAS QUE OFRECEN POSIBILIDADES DE MEJORIA ADMINISTRATIVA.
- c) DESCRIPCION DE LAS PRACTICAS ACTUALES, SU EVALUACION CRITICA, CONSTRUCTIVA Y RECOMENDACIONES DEL AUDITOR PARA SU MEJORIA.
- d) TRANSCRIPCION FIEL DE LOS PUNTOS DE VISTA DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD AUDITADA CUANDO NO SON COINCIDENTES CON LOS DEL AUDITOR.
- e) ANEXOS NUMERICOS, GRAFICAS Y GUIAS PARA PRESENTACIONES AUDIOVISUALES DE RESPALDO, ACLARACIONES O COMPLEMENTO AL TEXTO DEL INFORME.

EN CUANTO A LAS RECOMENDACIONES ES CONVENIENTE QUE ANTES DE PONERLAS EN EL INFORME POR ESCRITO SEAN PROPUESTAS VERBALMENTE, YA QUE CON ESTO SE PUEDEN DESCARTAR AQUELLAS RECOMENDACIONES QUE SE CONSIDERABAN UTILES, PERO QUE NO HABIAN CONTEMPLADO ALGUNA -- CIRCUNSTANCIA O REPERCUSION; PARA MODIFICAR O AFINAR ALGUNAS - - OTRAS RECOMENDACIONES A LA LUZ DE LAS SUGERENCIAS APORTADAS POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA, Y PARA CONVENCERLO DE LA VENTAJA DE - ADOPTAR DETERMINADAS RECOMENDACIONES QUE EL AUDITOR PIENSA IN- - CLUIR EN SU INFORME ESCRITO.

VIII SEGUIMIENTO

EN ESTA ETAPA LO QUE SE PRETENDE ES COMPLETAR CUALQUIER ASUNTO PLANTEADO Y QUE LA EMPRESA NO A LLEVADO A CABO. ES DECIR, TENEMOS QUE VER QUE LA EMPRESA SIGA LAS INDICACIONES DEL AUDITOR Y QUE ESTAS NO QUEDEN SIMPLEMENTE EN LA LETRA.

"EL PRINCIPAL OBJETIVO DEL RASTREO ES CONCLUIR ASUNTOS PENDIENTES DE TERMINACION REFERENTES A LAS SUGERENCIAS INDICADAS EN EL INFORME DE AUDITORIA. EL AUDITOR PUEDE ENCONTRAR INDISPENSABLE SEGUIR Y VERIFICAR LA IMPLANTACION DE ALGUNAS RECOMENDACIONES, ASISTIR EN EL DISEÑO DE NUEVAS FORMAS Y PROCEDIMIENTOS Y MODIFICAR O FORMULAR POLITICAS. EN EL RASTREO, EL AUDITOR PUEDE ENCONTRAR NECESARIO DISCUTIR CON LA ADMINISTRACION DE CIERTOS ASPECTOS DEL INFORME RELATIVOS A OPERACIONES O A ACTIVIDADES CON LA IDEA DE MEJORAS ADICIONALES. ESTA PLATICA TAMBIEN REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD PARA OFRECER - CUALQUIER EXPLICACION O ACLARAR POSIBLES MALAS INTERPRETACIONES". (5)

EL SEGUIMIENTO A LA EMISION DEL INFORME DEFINITIVO COMPRENDE RA;

- 1.- VERIFICACION EN EL ESTABLECIMIENTO DE SUGERENCIAS.
- 2.- ASISTENCIA EN EL DISEÑO DE FORMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- 3.- CONCLUSION DE CUALQUIER ASUNTO PENDIENTE DE TERMINACION, Y
- 4.- REVISION DEL ENFOQUE FINAL CON LA ADMINISTRACION.

(5) IDEM. PAGS. 108 a 112 y 117.

**1.3 DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA.**

DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ES IMPORTANTE DESTACAR EL HECHO DE QUE EXISTEN ASPECTOS BASICOS QUE, POR LAS CARACTERISTICAS EN QUE SE GENERAN, NUNCA PODRAN SER IGUALES EN DOS METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. ESTOS ASPECTOS SON EL PUNTO A DESARROLLAR EN ESTE INCISO, Y SE TRATARAN EN CADA UNA DE LAS CINCO METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE SE VAN A ANALIZAR, LAS CUALES SON:

- 1.- WILLIAM P. LEONARD.
- 2.- INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.
- 3.- ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.
- 4.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.
- 5.- VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.

LOS ASPECTOS BASICOS QUE DIFERENCIAN UNA METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE OTRA. SON TRES:

- a) CONCEPTO.
- b) PROGRAMA DE AUDITORIA.
- c) METODO DE EVALUACION.

EN EL PRIMER PUNTO NO NOS LIMITAREMOS A DAR EL CONCEPTO DE - AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE NOS PROPONE AHORA EL AUTOR, SINO QUE, ADEMAS SE MENCIONAN CUALES FUERON LAS CARACTERISTICAS Y CONDICIONES QUE FUERON TOMADOS EN CUENTA POR EL AUTOR, PARA LLEGAR A DICHA DEFINICION.

EN EL SEGUNDO PUNTO ES NECESARIO ACLARAR QUE EN ESTA OBRA SE ENTIENDE POR PROGRAMA DE LA AUDITORIA AQUELLOS PUNTOS O DETALLES

QUE CADA AUTOR PROPONE QUE SEAN ESTUDIADOS. CADA AUTOR EN BASE A SU EXPERIENCIA, CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS, ETC. DETERMINA DIFERENTES DETALLES A ESTUDIAR EN UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

EN EL TERCER PUNTO SE EXPLICARA Y EJEMPLIFICARA LA FORMA EN QUE CADA AUTOR EVALUA LOS RESULTADOS. ESTE ES EL PUNTO EN DONDE MAS DIFIEREN LOS AUTORES REFERIDOS.

WILLIAM P. LEONARD

I CONCEPTO

EL INGENIERO Y ASESOR EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS NORTEAMERICANAS, TENIA INTERES PORQUE EXISTIERA UNA TEORIA ADMINISTRATIVA -- QUE EVALUARA LA FORMA DE OPERACION Y LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS. ESTO FUE LO QUE LO MOTIVO A DESARROLLAR UN METODO DE ANALISIS DE LAS EMPRESAS QUE DENOMINO "AUDITORIA ADMINISTRATIVA".

LEONARD, VE A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA MEDIDA PREVENTIVA, QUE PERMITA UN DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO QUE EVITE SITUACIONES INDESEABLES PARA LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

EN OTRAS PALABRAS, LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LEONARD, SON DESCUBRIR DEFECTOS O IRREGULARIDADES - DE LOS ELEMENTOS ANALIZADOS E INDICAR POSIBLES CORRECCIONES O MEJORAS, ES DECIR, ES UN INTENTO DE EVALUAR LOS METODOS Y ACTUACION EN TODAS LAS AREAS QUE PUEDEN IR DESDE ENCONTRAR FALLAS EN EL DESARROLLO DE LOS SISTEMAS, HASTA ENCONTRAR CUESTIONES QUE PROVOQUEN FALTAS DE COOPERACION ENTRE DEPARTAMENTOS.

ES MUY IMPORTANTE DESTACAR QUE ESTE METODO ENFATIZA LA NECESIDAD DE UNA APLICACION CONTINUA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE-

RIVADA DE LA POSIBILIDAD CONSTANTE DE MEJORAR LAS CONDICIONES O METODOS EXISTENTES, DE ENCONTRAR SOLUCIONES MAS ADECUADAS A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA QUE LAS QUE SE ESTAN DANDO A LOS MISMOS EN UN MOMENTO DADO.

WILLIAM P. LEONARD, CONCEDE UNA IMPORTANCIA ESPECIAL A LA PREPARACION PERSONAL DEL AUDITOR, YA QUE A MAYOR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS CORREPONDERAN, NATURALMENTE UNA MAYOR CAPACIDAD Y HABILIDAD DE ANALISIS DEL AUDITOR. ES AQUI DONDE SE ENCUENTRA LA PARTE SUBJETIVA DEL METODO "EL EXITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ESTA EN GRAN PARTE EN LA CALIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR".

LA DEFINICION QUE NOS DA WILLIAM P. LEONARD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES LA SIGUIENTE:

"ES UN EXAMEN COMPRENSIVO, SISTEMATICO Y CONSTRUCTIVO DE UNA EMPRESA PUBLICA O PRIVADA O DE UNA SECCION DE ELLA, EN CUANTO A SUS PLANES Y OBJETIVOS, ESTRUCTURA, METODOS, SISTEMAS, - CONTROLES Y LA UTILIZACION DE SUS RECURSOS FISICOS Y HUMANOS"

II PROGRAMA DE LA AUDITORIA

1.- PLANES Y OBJETIVOS; LA EXPERIENCIA NOS DEMUESTRA QUE UNA DE LAS GRANDES FALLAS DE MUCHAS COMPANIAS ES LA DE QUE SU GERENCIA NO SE APEGA A SUS PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACION. ESTO SE DEBE A LA INDIFERENCIA HACIA LOS OBJETIVOS DE PLANES GENERALES.

EL TRABAJO DEL AUDITOR CONSISTE EN CERCIORARSE DE QUE LA GERENCIA TIENE CONCIENCIA DE LOS PLANES GENERALES DE LA EMPRESA EN TIEMPO ADECUADO Y DE ACUERDO A LAS CONDICIONES Y A LOS NIVELES RESPONSABLES. DEBE VERIFICAR QUE CADA PERSONA CONOZCA SUS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y QUE LOS ENTIENDA EN FORMA CORRECTA.

2.- ESTRUCTURA: ES MUY IMPORTANTE QUE EXISTA UNA ESTRUCTURA ADECUADA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA . ES OBLIG

CION DEL AUDITOR INVESTIGAR TODO LO REFERENTE A ESTE ASPECTO.

"AUN CUANDO SE DICE QUE LOS PLANES Y OBJETIVOS SON EL FUNDAMENTO DE UNA ORGANIZACION, LA ESTRUCTURA ORGANICA PUEDE COMPARARSE CON - EL PROYECTO DE EDIFICACION DE UN EDIFICIO".

3.- POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: SON INDISPENSABLES POLITICAS CLARAS Y PRECISAS. CADA DECISION Y ACCION DEBE BASARSE EN UN RAZONAMIENTO ADECUADO, ENCAMINANDOSE HACIA LOS OBJETIVOS DE LA - EMPRESA; DE OTRA MANERA SURGIRIA LA CONFUSION. LAS POLITICAS SE NE CESITAN EN LA TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO A: LINEAS DE PRODUC-- CION, FINANZAS, PERSONAL DE INVESTIGACION, SALARIOS, PRECIOS DE VEN TA, COMPRAS, REPARACIONES, ETC. LA SELECCION DE UNA FORMA DE ACTUAR DEBE REALIZARSE CON EL PROPOSITO DE ALCANZAR UN FIN DETERMINADO.

4.- SISTEMAS Y PORCEDIMIENTOS: CUANDO SE EXAMINE UN SISTEMA O PRO CEDIMIENTO, DEBE TENERSE MUY PRESENTE EL PROPOSITO QUE PERSIGUE Y SU FORMA EN CUANTO A LOS MERITOS QUE SIRVEN A UNA EMPRESA.

DENTRO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS MAS IMPORTANTES DENTRO DE LA EMPRESA, ESTA LA DE EXAMINAR CONSTANTEMENTE TODOS LOS SISTEMAS, PRO CEDIMIENTOS Y PROCESOS. LA FINALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIEN TOS ES AYUDAR A LA DIRECCION A PLANEAR Y OBTENER LAS METAS DE LA OR GANIZACION, A QUE HAGA DEL CONOCIMIENTO GENENERAL LO QUE SE PERSIGUE Y MOTIVAR AL PERSONAL A QUE LE AYUDE A SATISFACER ESTOS DESEOS.

LA REVISION DE AMBOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION, BUSCA MEJOO-- RAR LOS METODOS.

5.- METODOS DE CONTROL: EN TODAS LAS AREAS DEBEN EXISTIR METODOS PERMANENTES DE CONTROL, QUE PERMITAN COMPARAR LO REALIZADO CON LO - PLANEADO, CON OBJETO DE PODER DICTAR MEDIDAS CORRECTIVAS.

DEBIDO A SU TRABAJO DETALLADO, EL AUDITOR SERA UN EXPERTO EN -

APRECIAR ALGUNAS OPERACIONES, PARTICULARMENTE EN CUANTO A CONTROL. COMO RESULTADO ESTARA EN POSIBILIDAD DE OFRECER SUGESTIONES CONSTRUCTIVAS E INTERESANTES EN MUCHAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

"PROCESO DE EVALUACION"

INFLUENCIA ECONOMICA
ESTRUCTURA ADECUADA

CERTEZA Y ADECUACION DE LOS CONTROLES

METODOS DE PROTECCION

CAUSAS DE VARIACION

UTILIZACION DE HOMBRES Y EQUIPO

METODOS ADECUADOS PARA TRABAJAR

III METODO DE EVALUACION

LA EVALUACION, EN EL METODO DE LEONARD, ES DE TIPO SUBJETIVO. EL EXITO DEL ESTUDIO SE BASA, PRINCIPALMENTE EN LAS CARACTERISTICAS PERSONAS DEL AUDITOR.

LA INTERPRETACION Y ANALISIS QUE EL AUDITOR HAGA, DE LOS DATOS RECOLECTADOS, ESTARAN DETERMINADOS POR LA PERSONALIDAD, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS DEL AUDITOR, Y DE ESTO DEPENDERA LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS Y RECOMENDACIONES OFRECIDAS.

ADEMAS, LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACION SON SUBJETIVOS TAMBIEN. YA QUE EL AUDITOR ES EL QUE LOS DETERMINA.

AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT

I CONCEPTO

EL "AMERICA INSTITUTE OF MANAGEMENT" (A.I.M.), ES UNA SOCIEDAD NO LUCRATIVA DEDICADA A IMPULSAR LA ADMINISTRACION EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, ES UNO DE LOS PIONEROS EN MATERIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EN LA ACTUALIDAD QUIZA, ES, LA INSTITUCION NUMERO UNO EN AUDITORIA ADMINISTRATIVA, NO SOLO EN ESTADOS UNIDOS SINO EN EL MUNDO ENTERO.

EN ESTE INSTITUTO DESDE HACE DOS DECADAS SE DEDICA A REALIZAR AUDITORIAS CON EL FIN DE AYUDAR A SUS MIEMBROS EN LA RESOLUCION DE SUS PROBLEMAS ESPECIFICOS, ASI MISMO. PREOCUPANDOSE POR ABRIR NUEVOS HORIZONTES. ES ASI COMO EL INSTITUTO HA EXTENDIDO SUS ACTIVIDADES MAS ALLA DEL CAMPO DE LOS NEGOCIOS. HA DESARROLLADO EVALUACIONES COMPARATIVAS DE COLEGIOS, UNIVERSIDADES, HOSPITALES, ORGANIZACIONES RELIGIOSAS E INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS. ADEMAS HA ENTRADO DE LLENO AL CAMPO DE LA INVESTIGACION REGIONAL ECONOMICA PARA PODER EVALUAR LAS POSIBILIDADES DE LAS EMPRESAS DEL AREA EN CUANTO A POSIBLES CRECIMIENTOS FUTUROS ASI COMO PARA LA LOCALIZACION DE LAS NUEVAS EMPRESAS. ESTA INOVACION HA SIDO RESULTADO DE LA FILOSOFIA QUE SUSTENTA AL INSTITUTO A TRAVES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. ESTO SE REALIZA MEDIANTE LA COMPARACION ENTRE ESTANDARES PRESTABLECIDOS CONTRA LO EFECTIVAMENTE ALCANZADO POR LA ADMINISTRACION DEL ORGANISMO.

EL INSTITUTO NO PRETENDE ENTRAR A JUZGAR LOS OBJETIVOS ACADMICOS, CIENTIFICOS, O ESPIRITUALES DE ESOS ORGANISMOS, YA QUE CONSIDERA QUE CUALQUIER AGRUPACION FORZOSAMENTE SE TIENEN QUE DAR CIERTAS FUNCIONES INTERRELACIONADAS ENTRE SI. Y DESDE ESTE PUNTO DE VISTA (TECNICO-ADMINISTRATIVO), SE LLEVA A CABO LA REVISION.

EL ASPECTO TECNICO-ADMINISTRATIVO SE PRESENTA EN CUALQUIER TIPO DE ORGANISMO SOCIAL, Y EVALUACION DE LAS TECNICAS UTILIZADAS PARA SU DIRECCION SON LOS OBJETOS DIRECTOS DE ESTA REVISION.

EN LOS ORGANISMOS DE TIPO RELIGIOSO.-

POR EJEMPLO, LA DETERMINACION DE LA MEMBRESIA RESULTABA BASTANTE INEXCTA, EN LA INFORMACION PROPORCIONADA POR UNIVERSIDADES Y HOS PITALES FRECUENTEMENTE SE ENCONTRABA QUE ESTOS DATOS CARECIAN DE CONSISTENCIA CON LOS PRINCIPIOS Y PRACTICAS DE ESTADISTICA COMUN MENTE ACEPTADOS. A PESAR DE ESTO Y DE LARGO TIEMPO DE ESTUDIO, SE LOGRO POR FIN ESTABLECER CUALES DEBERIAN SER LOS ESTANDARES - DE CADA UNO DE ESTOS ORGANISMOS PARA PODER COMPARAR, MEDIANTE EL EMPLEO DE LOS PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL INSTITU TO, CONTRA LO ALCANZADO EN UN DETERMINADO MOMENTO EN LA VIDA DE ESE ORGANISMO.

EL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION, HA DEFINIDO A LA -- AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO:

"CUALQUIER EMPRESA, DE CUALQUIER INDOLE, TIENE AREAS GENERALES SU JETAS A INVESTIGACION Y QUE PERMITEN TENER UNA EVALUACION DE LA - ADMINISTRACION".

II PROGRAMA DE LA AUDITORIA

A CONTINUACION SE PRESENTA UN RESUMEN DE CADA AREA, QUE EL - INSTITUTO CONSIDERA COMO OBJETOS DE REVISION.

- 1.- FUNCION ECONOMICA
- 2.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
- 3.- UTILIDADES
- 4.- SERVICIO A LOS ACCIONISTAS
- 5.- INVESTIGACION Y DESARROLLO
- 6.- ANALISIS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 7.- POLITICAS FINANCIERAS
- 8.- EFICIENCIA DE LA PRODUCCION
- 9.- FUERZA DE VENTAS
- 10.- EVALUACION EJECUTIVA

FUNCION ECONOMICA

SE CONSIDERA PARA EFECTOS DE VER EN PERSPECTIVA LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA QUE SE ESTA TRATANDO DE EVALUAR, EN RELACION CON LA RAMA INDUSTRIAL A QUE CORRESPONDA Y AUN EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EN LA ECONOMIA NACIONAL. LOS INDICADORES ESTADISTICOS NO SIEMPRE PERMITEN HACER UN ANALISIS DE LA FUNCION ECONOMICA, PERO SE PUEDE OBTENER UNA APROXIMACIONAL CONSIDERAR LA PERDIDA QUE SE RESENTIRIA TANTO LOCAL COMO NACIONALMENTE, SI SE SUSPENDIESEN LOS SERVICIOS O PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

LAS VARIACIONES EN LA ESTRUCTURA DE AQUELLAS COMPAÑIAS QUE EL AMERICAN INSTITUTE CALIFICA COMO DE "EXCELENTEMENTE MANEJADAS", REFLEJAN PRINCIPALMENTE VARIANTES DENTRO DE UN MARCO FUNDAMENTAL DE DEFINICIONES. ESTO ES EN POCAS PALABRAS EL FLUJO DE AUTORIDAD Y LA DELIMITACION DE LA RESPONSABILIDAD, QUE EN NUESTRO PAIS NO ES MUY COMPRENDIDO. LAS DISTINCIONES EXISTENTES ENTRE LA AUTORIDAD DE STAFF Y LA LINEAL, TAMBIEN PROVOCA CONFUSIONES. BREVEMENTE LA ACTIVIDAD STAFF PRESUPONE UNA HABILIDAD PROFESIONAL PARA ACONSEJAR Y HACER PLANES ACORDES CON OTROS ASPECTOS DE LA ORGANIZACION. LAS ACTIVIDADES DE LINEA, EN CAMBIO, SE DIRIGEN HACIA EL LOGRO DE LOS PLANES EN EL TRANSCURSO DE LAS ACTIVIDADES NORMALES DE LA EMPRESA.

UTILIDADES

EL VOLUMEN DE LAS GANANCIAS DE UN NEGOCIO SE PRESTA MAS QUE CUALQUIERA OTRA COSA AL ANALISIS ESTADISTICO DE TIPO OBJETIVO. SU SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS CICLICOS O AJUSTES EN LAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS, Y EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS, PUEDEN REPERCUTIR GRAVAMENTE EN LAS UTILIDADES DEMOSTRANDO LA IMPORTANCIA QUE ESTA AREA AMERITA.

MUCHOS ANALISTAS FINANCIEROS CAEN EN EL ERROR DE JUZGAR A UNA

EMPRESA TAN SOLO POR SU CRECIMIENTO ECONOMICO DE LOS ULTIMOS AÑOS.

POR SUPUESTO QUE ESTA INFORMACION DEBE SER CUIDADOSAMENTE CON
SIDERADA Y RECIBIR BASTANTE IMPORTANCIA, PERO DE IGUAL TRASCENDENCIA
QUE EL PANORAMA TOTAL DE LAS UTILIDADES, ES QUE EL CICLO ECO-
NOMICO SEA EXAMINADO PARA DETERMINAR LA VULNERABILIDAD DE LAS EN-
TRADAS EN CASO DE UNA RECAIDA DE LOS NEGOCIOS.

LA ELECCION DE LOS BAROMETROS MAS INDICADOS ES IMPORTANTE EN -
LA EVALUACION DE LAS UTILIDADES. COMO EJEMPLO TENEMOS LA VULNERA
BILIDAD DE LAS UTILIDADES EN EL CASO DE UNA REDUCCION DEL NIVEL -
DE PRECIOS, QUE SERIA INDICADA EN UNA REDUCCION EN EL MARGEN DE -
LA UTILIDAD, EN CAMBIO EN UNA DESACELERACION EN LA ACTIVIDAD ECO-
NOMICA, PODRIA SER INDICADA POR UNA BAJA EN LA ROTACION DE LOS IN
VENTARIOS. CUALQUIER TRABAJO CON LA PRETENCION DE PROYECTAR LAS
GANANCIAS FUTURAS, DEBE TOMAR EN CONSIDERACION ESTOS DOS FACTORES.

SERVICIO A LOS ACCIONISTAS

LA NECESIDAD DE CONTAR CON EL MERCADO DE CAPITALES ES VITAL --
PARA LA EXPANSION DE UNA EMPRESA, Y AUN PARA SU BIENESTAR PRESEN
TE. SI LOS MEDIOS DE ENTRADA AL NUEVO CAPITAL HAN DE PERMANECER -
ABIERTOS, ES NECESARIO QUE LA GERENCIA PUEDA MOSTRAR UN HISTORIAL
DE CONTINUA PREOCUPACION POR LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS, LAS
CIRCUNSTANCIAS PUEDEN FORZAR A LA EMPRESA A REPARTIR DIVIDENDOS BA
JOS, PERO LOS ACCIONISTAS DEBEN ESTAR CONVENCIDOS DE QUE EFECTIVAME
NTE CUANDO SE DETERMINAN LAS POLITICAS, SUS INTERESES SON TOMA--
DOS EN CUENTA.

ES EL CONSEJO DE ADMINISTRACION, COMO REPRESENTANTE DE LOS ACCIO
NISTAS, ES RESPONSABLE DE RECONCILIAR LOS INTERESES DE TODOS. A -
VECES SE PODRA DEDICAR UNA GRAN PARTE DE LOS RECURSOS PARA GANAR -
MERCADOS, LLEVAR A CABO PLANES DE EXPANSION O EFECTUAR OTRO TIPO -
DE INVERSIONES A COSTA DE LOS ACCIONISTAS. PERO A LA LARGA ES NE-
CESARIO DARLE A CADA QUIEN LO QUE LE CORRESPONDA, SI SE QUIERE SE-
GUIR CONTANDO CON LOS RECURSOS DE ESTE MERCADO.

UNA POLITICA ADECUADA DE REPARTO DE DIVIDENDOS ES UN MECANISMO IDONEO PARA MANTENER RELACIONES SATISFACTORIAS ENTRE LA ADMINISTRACION Y LOS ACCIONISTAS.

CONSIDERAMOS QUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION TIENE LA RESPONSABILIDAD ANTE LOS ACCIONISTAS DE TRES REQUERIMIENTOS BASICOS:

- 1.- NO EXPONER EL CAPITAL INVERTIDO A RIESGOS INNECESARIOS.
- 2.- TRATAR DE INCREMENTAR AL MAXIMO ESTE CAPITAL MEDIANTE LA INVERSION.
- 3.- MANTENER EL REPARTO DE DIVIDENDOS EN UN NIVEL RAZONABLE.

A VECES NO SE PUEDE CUMPLIR CON ESTOS MANDATOS A CORTO PLAZO, PERO LA DIRECCION DE LA EMPRESA DEBE ESFORZARSE POR LOGRAR UN EQUILIBRIO ADECUADO.

INVESTIGACION Y DESARROLLO

EL INSTITUTO MANTIENE QUE LA INVESTIGACION PUEDE SER TAN IMPORTANTE EN CUALQUIER GIRO EN QUE OPERE LA EMPRESA, YA SEA ESTE BANCARIO, FERROCARRILERO, MANUFACTURERO, ETC. NUEVAS Y MAS EFICIENTES MANERAS DE DAR SERVICIO A SUS CLIENTES PUEDEN SER TAN IMPORTANTES A UN BANCO COMO EL DESCUBRIMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO QUIMICO LO PUEDE LLEGAR A SER PARA UNA EMPRESA QUIMICA INDUSTRIAL. POCO IMPULSO SE LE HA DADO A LA INVESTIGACION EN LAS EMPRESAS. AUN EN AQUELLAS QUE MARCHAN A LA VANGUARDIA EN CUESTION DE DESCUBRIMIENTOS, YA QUE EL PROGRESO LOGRADO SE DEBE MAS A UN EQUIPO CAPAZ DE TECNICOS Y A UNA PRESION FUERTE POR PARTE DE LA COMPETENCIA, QUE A UN ESFUERZO DIRIGIDO EXPRESAMENTE HACIA LA INVESTIGACION

EL INSTITUTO EN SU EVALUACION A UNA EMPRESA DE SERVICIOS, PONE ESPECIAL CUIDADO AL ESFUERZO QUE DEDICAN A LA INVESTIGACION POR LO GENERAL IGNORAN ESTE ASPECTO O SE CONCRETAN A EFECTUAR UN ANALISIS MUY SUPERFICIAL DENTRO DE LA EMPRESA.

ANALISIS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

UNA DE LAS CONVICCIONES DEL INSTITUTO ES QUE LA COMPOSICION DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION ES LA FALLA MAS GRANDE EXISTENTE EN LA ORGANIZACION. A PESAR DE MEJORAS RECIENTES EN MUCHAS COMPANIAS, - SE REQUIERE MAS PRESION POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS Y PUBLICO EN GENERAL PARA CONTAR CON CONSEJOS MAS ACTIVOS.

EL INSTITUTO HA ANALIZADO LA COMPOSICION DE LOS CONSEJOS DE -- COMPANIAS EXCELENTEMENTE MANEJADAS, LO HA HECHO NO PARA QUE SIRVA DE MODELO O PATRON, SINO PARA ILUSTRAR LA ACTUACION DE ESTAS COMPANIAS EN ESTA AREA.

EL NUERO DE CONSEJEROS EN ESTAS COMPANIAS VARIA DE TRES A TREIN TA Y OCHO MIEMBROS, SIENDO LA MEDIA TRECE MIEMBROS. NO SE PUEDE -- TABLECER UN PATRON AL RESPECTO, YA QUE DEPENDERA DE LAS CARACTERIS TICAS PROPIAS DE CADA EMPRESA, EL NUMERO DE CONSEJEROS QUE REQUIE-- RA.

EL INSTITUTO PUGNA PORQUE LA COMPOSICION DEL CONSEJO DE ADMINIS TRACION SE INTEGRE POR ELEMENTOS PREPONDERANTEMENTE EXTERNOS, ES - DECIR, EVITAR AL MAXIMO EL NOMBRAR CONSEJEROS A PERSONAS QUE TRABA JEN EN LA EMPRESA. EL CALIFICATIVO DE "EXCELENTEMENTE MANEJADA" -- TAMBIEN SE LE PUEDE ASIGNAR A UNA EMPRESA CUYO CONSEJO ESTA FORMADO PRINCIPALMENTE POR PERSONAS QUE PRESTEN SUS SERVICIOS EN ELLA, PERO PARA ASEGURAR UNA MAYOR OBJETIVIDAD SE RECOMIENDA EL NOMBRAMIENTO - DE PERSONAS DISTINGUIDAS AJENAS A LA EMPRESA.

LA EDAD PROMEDIO DE LOS CONSEJEROS EN COMPANIAS "EXCELENTEMENTE MANEJADAS" ES DE SESENTA Y DOS AÑOS. EL INSTITUTO CREE QUE SI SE - LOGRA REDUCIR ESE PROMEDIO, SE PODRIA OBTENER UN MAYOR VIGOR POR -- PARTE DE ESTE ORGANISMO DE LA EMPRESA.

POLITICAS FINANCIERAS

LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES UN FACTOR IMPORTANTE QUE INFLU YE EN EL EXITO O FRACASO DE UNA EMPRESA. EL INSTITUTO HA LLEGADO

A DETERMINAR, A TRAVES DE VARIOS ESTUDIOS, QUE LA APLICACION DE --
UNA SABIA POLITICA FINANCIERA EN PERIODOS DIFICILES RINDE MUY BUE--
NOS BENEFICIOS. ES UNA DESGRACIA QUE EMPRESAS CON BUENA ADMINISTRA--
CION EN TODOS SENTIDOS, SALVO EL FINANCIERO, DEPENDAN DE LA PROSPE--
RIDAD PARA QUE SE COMPENSE POR SUS ERRORES DE OMISION.

EL AREA TAN AMPLIA DE DIRECCION FINANCIERA CAE NORMALMENTE DEN--
TRO DEL CIRCULO DE CONSEJO DE ADMINISTRACION, QUE ACTUA POR RECO--
MENDACIONES DE LA DIRECCION. ESTAS POLITICAS FINANCIERAS COADYU--
VADAS POR LAS DEMAS POLITICAS, EFECTIVAMENTE ASISTEN A LA ORGANIZA--
CION EN LA PERSECUCION DE SUS OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

PARA MAYOR SEGURIDAD ESTE PROGRAMA DEBE ESTAR ADMINISTRADO POR UN--
INDIVIDUO CAPAZ DE RECONCILIAR EL PROGRESO Y EL DESARROLLO CON LA--
PRECAUCION Y LA ECONOMIA, ACTUANDO SIMULTANEAMENTE JUNTO CON LOS --
FACTORES INCONTROLABLES EXTERNOS QUE PUEDEN TENER IMPACTO EN LA EM--
PRESA.

EXISTEN MUCHOS ASPECTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. LA ES--
TRUCTURA FINANCIERA QUE DEBE GUARDAR LA EMPRESA ES UNO DE ELLOS. --
MUCHAS VECES EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBE REFRENARSE DE ADOP--
TAR LA SOLUCION QUE DE MOMENTO APREZCA MAS FACIL. EN TIEMPOS BUE--
NOS ES FACIL ADQUIRIR DEUDAS QUE EN EPOCAS DE RECESION PUEDEN --
CREAR SITUACIONES MUY DIFICILES. LA FILOSOFIA DE QUE LOS TIEMPOS--
DE PROSPERIDAD SON TIEMPOS DE REDUCIR DEUDAS, ES UN TANTO CONSERVA--
DORA, PERO PUEDE REDITUAR GRANDES BENEFICIOS SI SE APLICA CON SA--
BIDURIA. EL USO DE POLITICAS CONSERVADORAS EN CUANTO A DEPRECIA--
CION Y VALUACION DE INVENTARIOS SON SUMAMENTE IMPORTANTES SI LA EM--
PRESA SE HA DE CONSERVAR ECONOMICAMENTE SANA LO CUAL ES VITAL PA--
RA LOGRAR LA PROSPERIDAD A LARGO PLAZO.

EFICIENCIA DE PRODUCCION

EN UNA ECONOMIA EN LA CUAL LA LIBRE COMPETENCIA ES LA QUE IMPE--
RA, ES POSIBLE QUE UNA EMPRESA PUEDA GOZAR DE EXITO BASADA SOLAMEN--
TE EN SU FUERZA DE VENTAS Y EN LA LEALTAD DE SUS CONSUMIDORES. --
CUANDO LA COMPETENCIA ES INTENSA EL FACTOR COSTO ES DETERMINANTE .

Y ESTO ES AUN MAS CIERTO PARA AQUELLAS COMPANIAS DEDICADAS A LA MANUFACTURA Y DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE CONSUMO, EN UN MERCADO DONDE LOS DIFERENCIALES DE PRECIO LO SON TODO PARA EL POTENCIAL COMPRADOR.

ES NECESARIO PARA TODA LA ORGANIZACION EL PERMANECER ALERTA A TODAS LAS INNOVACIONES QUE PUEDAN AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LA -- PRODUCCION. ESTOS AUMENTOS DE EFICIENCIA USUALMENTE SE TRADUCEN EN DESCUBRIMIENTOS DE NUEVOS PROCESOS PARA LOGRAR EL ARTICULO TERMINADO O AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA FUERZA DE TRABAJO.

LAS RELACIONES INDUSTRIALES Y UNA ADECUADA RECONCILIACION CON LOS COSTOS SON OBJETO DE UNA FUNCION QUE CADA DIA VA ADQUIRIENDO MAYOR IMPORTANCIA. CASI TODAS LAS COMPANIAS QUE OBTUVIERON EL CA LIFICATIVO DE " EXCELENTEMENTE MANEJADAS" TIENEN UNA PERSONA LA - CUAL SE ENCUENTRA A NIVEL EJECUTIVO, A CARGO DE ESTA FUNCION. LOS PROBLEMAS SINDICALES, TABLAS DE COMPENSACIONES, Y RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LA GRAN EMPRESA ESTAN RECIBIENDO LA IMPORTANCIA - QUE MERECE DENTRO DE LA PLANEACION GENERAL.

FUERZA DE VENTAS

AL EXAMINAR LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS EMPRESAS QUE - HAN ALCANZADO UN ALTO INDICE DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL, NO QUEDA NINGUNA DUDA DEL PAPEL QUE LAS VENTAS DESEMPEÑAN. QUIZA NO HAYA NINGUNA DUDA DEL PAPEL QUE LAS VENTAS PRESENTAN EN RELACION CON LAS DEMAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA. GANANCIAS, DIVIDENDOS, PRODUCCION Y AUN LA INVESTIGACION MISMA, PARA MENCIONAR ALGUNOS DE - ELLOS QUE ESTAN EN ESTRECHA RELACION CON VENTAS. LA TEORIA ECONO MICA DICE QUE EL OBJETO DE LA EMPRESA ES GENERAR UTILIDADES; DE - DONDE SE TRADUCE QUE LAS VENTAS SON LOS MEDIOS PARA CONVERTIR LOS ARTICULOS PRODUCIDOS EN DINERO. DEBIDO A ESTO EL INSTITUTO CONSIDE RA ESTA FUNCION COMO LA SEGUNDA EN IMPORTANCIA DESPUES DE EVALUA-- CION EJECUTIVA.

MUCHOS ELEMENTOS DEBEN SER CONSIDERADOS AL EVALUAR EL ESFUERZO RELACIONADO CON EL EMPUJE DE LAS VENTAS EN LA OBTENCION DE UTILIDADES. LA CAPACIDAD DE LOS HOMBRES QUE CONTRIBUYEN A ESTE ESFUERZO, SU SELECCION Y ENTRENAMIENTO, LAS OPERACIONES DE SERVICIO QUE SE PRESTEN, FACILIDADES DE ENTREGA, CUOTAS DE VENTAS Y POLITICAS DE PRECIOS Y SU ESLABON ESTRUCTURAL CON PUBLICIDAD Y PRODUCCION, DEBEN SER ESTUDIADAS PARA DETERMINAR SU EFECTIVIDAD Y CONSISTENCIA.

EVALUACION EJECUTIVA

LA EVALUACION EJECUTIVA ES CONSIDERADA POR EL INSTITUTO COMO LA MAS IMPORTANTE DE LAS DIEZ DIVISIONES FUNCIONALES. LAS OTRAS NUEVE FUNCIONES SON, EN REALIDAD, DERIVACIONES PRINCIPALMENTE DEL PENSAMIENTO DEL GRUPO EJECUTIVO. SE EXAMINAN POR SEPARADO PARA QUE LOS RESULTADOS EFECTIVOS DE LAS CUALIDADES HUMANAS DE LOS HOMBRES EN LA ADMINISTRACION PUEDAN SER MEDIDOS. EL ANALISIS DE ESTOS HOMBRES CLAVES ES INDISPENSABLE QUE SE EFECTUE PARA LOGRAR LA EVALUACION TOTAL.

EL INSTITUTO NO CREE EN EL NEPOTISMO, SUCESION DEL PODER ENTRE PARIENTES, YA QUE ESTO PUEDE OCASIONAR GRAVES PERJUICIOS A LA EMPRESA. MUCHAS DE LAS EMPRESAS ACTUALES SUFREN ESTE VICIO. EL NEPOTISMO ES LA MISMA ANTITESIS DEL BUEN MANEJO DE LA EMPRESA. EL INSTITUTO PUGNA POR EL ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA DE NO ADMITIR PERSONAS EMPARENTADAS EN UNA MISMA EMPRESA.

DE ESTA FORMA TODOS LOS EMPLEADOS ESTAN CONCIENTES DE QUE EL NEPOTISMO NO PODRA OCURRIR.

NADA MEJOR QUE LAS EMPRESAS QUE EMPLEAN ESTAS PRACTICAS ESTAN AQUELLAS QUE "PIRATEAN" A SUS EJECUTIVOS DE OTRAS COMPANIAS O AQUELLAS QUE LOS SELECCIONAN DE ANTEMANO DE ALGUNA PRESTIGIOSA ESCUELA DE ESTUDIOS SUPERIORES, Y LO ADIESTRAN CON ESE FIN PRECONCEVIDO. EL RESENTIMIENTO CAUSADO POR ESTAS PRACTICAS ENTRE EL MATERIAL EJECUTIVO POTENCIAL NULIFICA CUALQUIER VALOR DE ESTA

SELECCION. EL INSTITUTO SI VE CON BUENOS OJOS, EL CAMBIO, DE AQUE
LLOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS DONDE LOS INDIVIDUOS
SON SELECCIONADOS, CON BASE EN SU INTEGRIDAD, DINAMISMO Y HABIL
DAD.

III SISTEMA DE EVALUACION

AL EFECTUAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INMEDIATAMENTE SURGE
UN PROBLEMA: CUAL ES O DEBE SER EL MEDIO DE HACER LAS COMPARACION
NES ENTRE ESTANDARES Y HECHOS REALES.

EL AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT HA DESARROLLADO EL SI- -
GUIENTE SISTEMA DE PUNTUACION PARA QUE SIRVA DE GUIA COMPARATIVA
DE EVALUACION.

LOS PUNTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE, NO DEBEN SER TOMADOS COMO
VALORES ABSOLUTOS:

| | PUNTUACION OPTIMA | MINIMO PARA EXCELENCIA |
|---|----------------------|---------------------------|
| FUNCION ECONOMICA | 400 | 300 |
| ESTRUCTURA DE LA EMPRESA | 500 | 375 |
| UTILIDADES | 600 | 450 |
| SERVICIO A LOS ACCIONISTAS | 700 | 525 |
| INVESTIGACION Y DESARROLLO | 700 | 525 |
| ANALISIS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION | 900 | 675 |
| POLITICAS FISCALES | 1100 | 825 |
| EFICIENCIA DE PRODUCCION | 1300 | 975 |
| FUERZA DE VENTAS | 1400 | 1050 |
| EVALUACION EJECUTIVA | 2400 | 1800 |
| | <hr/> | <hr/> |
| T O T A L | 10000 | 7500 |

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A.

I CONCEPTO

EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES DEL BANCO DE MEXICO, S.A., POR MEDIO DE SU DEPENDENCIA INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES TECNOLOGICAS, CREO A MEDIADOS DEL AÑO 1956, SU DIVISION DE ECONOMIA INDUSTRIAL. ENTRE LAS PRIMERAS FUNCIONES DE ESTA DIVISION ESTABA LA PREPARACION DE UNA GUIA QUE PERMITIESE A LOS INVESTIGADORES INDUSTRIALES DISPONER DE UNA METODOLOGIA DE APLICACION GENERAL.

PARA LOGRAR ESTE PROPOSITO SE FORMO UN GRUPO, INTEGRADO POR EL SR. NATHAN GRABINSKI, ECONOMISTA, JEFE DE LA DIVISION, Y POR EL SR. ALFRED W. KLEIN, ECONOMISTA INDUSTRIAL, COMISIONADO POR LA JUNTA DE ASISTENCIA TECNICA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ASESORAR TEMPORALMENTE AL DEPARTAMENTO EN ASUNTOS DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL AL NIVEL NACIONAL.

EL RESULTADO OBTENIDO DEL GRUPO DE TRABAJO FORMADO POR LOS ECONOMISTAS, FUE LA GUIA PARA ESTUDIOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL, MEJOR CONOCIDA COMO ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A.

LA GUIA PARA INVESTIGACIONES INDUSTRIALES, TIENE COMO CARACTERISTICAS MAS DESTACADAS:

- 1.- ES UN INSTRUMENTO PARA ESTABLECER EL DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL.
- 2.- LA DETERMINACION DE LOS FACTORES LIMITANTES SE BASA EN LA TESIS DE QUE EL RESULTADO GLOBAL EN UNA ACTIVIDAD DADA SE VE CONDICIONADA Y LIMITADO POR EL FACTOR MAS DEBIL.
- 3.- EL ANALISIS FACTORIAL TIENE EN CUENTA, LOS PROBLEMAS QUE EN EL CAMPO DEL DESARROLLO INDUSTRIAL SE PRESENTAN EN UN PAIS EN PROCESO DE DESARROLLO, APEGANDOSE PARA ELLO DEL MODO MAS ESTRICTO A LOS PRINCIPIOS DE CAUSALIDAD. LA

DIFINICION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES SE APLICA A LOS NIVELES SIGUIENTES; LA RAMA, EL SECTOR, LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y LA ECONOMIA DEL PAIS.

4.- PARA CADA NIVEL Y PARA CADA FACTOR SE DEFINE LA FUNCION Y SU CUMPLIMIENTO OPTIMO Y SE FORMULAN SUGESTIONES PARA VALORAR EL GRADO EN QUE TALES FUNCIONES SE REALIZAN.

ESTA GUIA HA SIDO ELABORADA PARA PROPORCIONAR A AQUELLAS PERSONAS ENCARGADAS DE OBTENER LA MAYOR EFICIENCIA EN LA INDUSTRIA, UNA INFORMACION AMPLIA SOBRE EL PROCESO ECONOMICO. ADEMAS DE QUE DA A CONOCER LAS CAUSAS DE LAS DIFICULTADES ANTERIORES Y PROVEE LO QUE PROBABLEMENTE SUCEDA EN EL FUTURO.

ESTA METODOLOGIA ES UN INSTRUMENTO PARA FACILITAR LA INVESTIGACION INDUSTRIAL Y EL ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD.

EL ANALISIS DE LAS OPERACIONES DEBERA UTILIZAR LA MAYOR INFORMACION ESTADISTICA DISPONIBLE, DE HECHO LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA INVESTIGACION, SU ALCANCE Y SU DETERMINACION SE DETERMINAN POR LA DISPONIBILIDAD DE LOS DATOS ESTADISTICOS DE CONFIANZA.

EL BANCO DE MEXICO, S.A., HA DEFINIDO A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO:

"UNA INVESTIGACION CONCISA DE INVESTIGACION INDUSTRIAL LO ENUNCIARIA COMO UN "ANALISIS DE POTENCIALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD". EN LA PRACTICA SE TRATA DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE OPERACION EN UNA EMPRESA O EN UNA RAMA INDUSTRIAL". (17)

(17) ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRAVINSKI, "EL ANALISIS FACTORIAL" GUIA PARA ESTUDIOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL, BANCO DE MEXICO, S.A. SUBDIRECCION DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS. 7a REIMPRESION PAG. 13.

FUNCION ASIGNADA: FIJAS A LA EMPRESA DE OBJETIVOS RAZONABLES Y PROVEERLA DE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA ALCANZARLOS DE MANERA ECONOMICA.

PRODUCTOS Y PROCESOS

ES LA SELECCION Y DISEÑO DE LOS BIENS QUE SE HAN DE PRODUCIR Y DE LOS METODOS USADOS EN LA FABRICACION DE LOS MISMOS.

ELEMENTOS DEL FACTOR: POLITICA DE FINANCIAMIENTO
FUENTE DE FINANCIAMIENTO -
REQUISITOS
PLAZOS Y COSTOS DE LOS FONDOS.

FUNCION ASIGNADA: PROVEER LOS RECURSOS MONETARIOS PARA EFECTUAR LAS INVERSIONES NECESARIAS, ASI COMO PARA DESARROLLAR LAS OPERACIONES PROPIAS DE LA EMPRESA.

MEDIOS DE PRODUCCION

SON TODOS AQUELLOS INMUEBLES, EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS E INSTALACIONES DE SERVICIO.

ELEMENTOS DEL FACTOR: POLITICA DE INVERSION Y REPOSICION
SERVICIOS EXTERNOS
SERVICIOS INTERNOS
INVERSIONES PARA LAS OPERACIONES.

FUNCION ASIGNADA: DOTAR A LA EMPRESA DE TERRENOS, EDIFICIOS, MAQUINARIA Y EQUIPO QUE LE PERMITAN EFECTUAR EFICIENTEMENTE SUS OPERACIONES.

II PROGRAMA DE LA AUDITORIA

- 1.- MEDIO AMBIENTE.
- 2.- POLITICA Y DIRECCION.
- 3.- PRODUCTOS Y PROCESOS.
- 4.- FINANCIAMIENTO.
- 5.- MEDIOS DE PRODUCCION.
- 6.- FUERZA DE TRABAJO.
- 7.- SUMINISTROS.
- 8.- ACTIVIDAD PRODUCTORA.
- 9.. MERCADEO.
- 10.- CONTABILIDAD Y ESTADISTICA.

1.- MEDIO AMBIENTE

ES EL CONJUNTO DE INFLUENCIAS EXTERNAS QUE ACTUAN SOBRE LA OPERACION DE LA EMPRESA.

| | |
|----------------------|-----------|
| ELEMENTOS DEL FACTOR | FISICO |
| | POLITICO |
| | ECONOMICO |
| | SOCIAL |

FUNCION ASIGNADA: MANTENER OPORTUNAMENTE INFORMADA A LA EMPRESA SOBRE CAMBIOS QUE OCURREN EN LAS CONDICIONES EXTERNAS, PARA SU DEBIDA ORIENTACION, E INFORMAR A SU VEZ AL EXTERIOR ACERCA DE SUS ACTIVIDADES.

2.- POLITICA Y DIRECCION

ES LA ORIENTACION Y MANEJO DE LA EMPRESA MEDIANTE LA DIRECCION Y VIGILANCIA DE SUS ACTIVIDADES.

| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| ELEMENTOS DEL FACTOR | POLITICA DE LA EMPRESA |
| | ORGANIZACION DE LAS OPERACIONES |
| | ORGANIZACION PARA LA SUPERVISION. |

3.- FUERZA DE TRABAJO

SE REFIERE AL PERSONAL OCUPADO POR LA EMPRESA.

POLITICA DE EMPLEO DE PERSONAL
ORGANIZACION

ELEMENTOS DEL FACTOR: PERSONAL OCUPADO Y SALARIOS QUE
PERCIBE
RELACIONES INDUSTRIALES.

FUNCION ASIGNADA: SELECCIONAR, ADIESTRAR Y ORGANIZAR UN PERSONAL IDONEO, TRATANDO DE ALCANZAR LA OPTIMA PRODUCTIVIDAD EN SUS LABORES.

4.- SUMINISTROS

SON TODAS AQUELLAS MATERIAS PRIMAS, MATERIAS AUXILIARES Y SERVICIOS.

ELEMENTOS DEL FACTOR: POLITICA DE COMPRAS
CLASE, VOLUMEN Y ORIGEN
METODOS DE COMPRAS Y EXISTENCIAS
VIGILANCIAS DE LOS MATERIALES
Y ALMACENISTAS
INVESTIGACION ACERCA DE LOS -
ABASTECIMIENTOS.

FUNCION ASIGNADA: SUMINISTRAR A LA EMPRESA UNA CORRIENTE CONTINUA DE MATERIALES Y SERVICIOS DE CALIDAD Y PRECIOS CONVENIENTES.

5.- ACTIVIDAD PRODUCTORA

SON TODA AQUELLA TRANSFORMACION DE LOS MATERIALES EN PRODUCTOS QUE PUEDEN COMERCIALIZARSE.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

METODOS DE FABRICACION
ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION
PRODUCTIVIDAD
SERVICIOS DE INVESTIGACION.

FUNCION ASIGNADA: ORGANIZAR Y EFECTUAR LAS OPERACIONES DE PRODUCCION EN UNA FORMA EFICIENTE Y ECONOMICA.

MERCADEO

ES LA ORIENTACION Y MANEJO DE LA VENTA Y DE LA DISTRIBUCION - DE LOS PRODUCTOS.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

POLITICA DE MERCADEO
MERCADOS
VENTAS Y DISTRIBUCION
INVESTIGACION DE MERCADO.

FUNCION ASIGNADA: ADOPTAR LAS MEDIDAS QUE GARANTICEN EL FLUJO - CONTINUO DE LOS PRODUCTOS AL MERCADO Y QUE PROPORCIONEN EL OPTIMO BENEFICIO TANTO A LA EMPRESA COMO A LOS CONSUMIDORES.

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

ES EL REGISTRO E INFORMACION DE LAS TRANSACCIONES Y OPERACIONES.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

ORGANIZACION CONTABLE
INFORMES
AUDITORIA

FUNCION ASIGNADA: ESTABLECER Y TENER EN FUNCIONAMIENTO UNA ORGANIZACION PARA LA RECOPIACION DE DATOS, PARTICULARMENTE FINANCIEROS Y DE COSTOS CON EL FIN DE MANTENER INFORMADA A LA EMPRESA DE LOS ASPECTOS ECONOMICOS DE SUS OPERACIONES.

III SISTEMA DE EVALUACION

EL ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A., DESARROLLO EL SISTEMA DE EVALUACION POR MEDIO DE TABLAS Y LA COMBINACION DE LAS MISMAS.

"PARA ASPECTOS INDIVIDUALES DE FACTORES O ELEMENTOS, TAL VEZ PUEDAN LOS INVESTIGADORES APLICAR UN METODO DE ESTIMACION COMO EL QUE SE MUESTRA EN EL MODELO SIGUIENTE (MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES). DEBE NOTARSE POR SUPUESTO, QUE SI BIEN ESTE METODO CONSTITUYE UN INSTRUMENTO DE SISTEMATIZACION ACEPTABLE NO ES, SIN EMBARGO, UN PROCEDIMIENTO CIENTIFICO, LAS CUESTIONES NO RESUELTAS SON:

- LOS COMPONENTES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA.
- LA DETERMINACION DEL PESO DE PONDERACION DE CADA COMPONENTE Y.
- EL ADIESTRAMIENTO DE LOS INVESTIGADORES EN LA ESTIMACION, DE TAL FORMA QUE DIFERENTES INVESTIGADORES LLEGAN AL MISMO RESULTADO.

MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES.

| NIVEL DEL RAMO ELEMENTOS | CLASIFICACION TENTATIVA DE LOS ELEMENTOS | % CONTRIBUCION DEL ELEMENTO AL TOTAL | % EFFECTI- VIDAD. | $\frac{b \times c}{100}$ | AREAS DE POCA ACCION. |
|--------------------------------------|--|---|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | a | b | c | d | |
| POLITICA DE INVERSION Y REEMPLAZO | 4 | 10 | 50 | 5 | X |
| SERVICIOS EXTERNOS Y MEDIOS | 2 | 25 | 90 | 22.5 | |
| SERVICIOS INTERNOS | 3 | 15 | 80 | 12 | |
| INVERSION PARA LAS OPERACIONES | 1 | 50 | 60 | 30 | XX |
| | | 100 | | 69.5 | |

PROCEDIMIENTO DE TASACION.

- 1) CLASIFIQUE EN LA COLUMNA (a) LOS ELEMENTOS (O COMPONENTES) POR ORDEN DE IMPORTANCIA.
- 2) TASE CONSIDERANDO LA COLUMNA (a) EN LA COLUMNA (b) LA CONTRIBU CION DEL ELEMENTO O COMPONENTE AL TOTAL (EN %).
- 3) TASE EN LA COLUMNA (c) LA EFECTIVIDAD DE LA ACCION DE LOS ELE-
MENTOS O COMPONENTES (EN %).
- 4) COMBINE EN LA COLUMNA (d) LOS RESULTADOS DE (b) Y (c). (18)

(18) ALFRED W. KLEINYNATHAN GRABINSKY. "EL ANALISIS FACTORIAL"
GUIA PARA ESTUDIOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL. BANCO DE MEXICO
S.A., SUBDIRECCION DE INVESTIGACION ECONOMICA. SEPTIMA RE-
IMPRESION. PAGES. 31 Y 32.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

I CONCEPTO

EN MEXICO, EL L.A.E. Y C.P. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, HA PUES TO GRAN INTERES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA - PARA BENEFICIO DE LA ECONOMIA MEXICANA.

FERNANDEZ ARENA, CONSIDERA QUE MEXICO SE ENCUENTRA EN LA FASE DE DESARROLLO ECONOMICO, POR LO CUAL ES RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES, DAR A LAS ORGANIZACIONES TODO EL DINAMISMO DE PROGRESO QUE EN LA ACTUALIDAD REQUIERE.

NOS DICE, QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA TECNICA QUE ES UN EXAMEN INTELIGENTE Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA, DE SUS PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE OPERACION Y DEL EMPLEO QUE HACE DE SUS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS. LA FORMA QUE SUGIERE PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES JUZGAR CIENTIFICA Y CRITICAMENTE LOS ACIERTOS DE LA EMPRESA, PARA CONFIRMARLOS Y SUS DEFICIENCIAS PARA REMEDIARLAS, DE ACUERDO CON LAS NORMAS QUE LA INVESTIGACION Y LA EXPERIENCIA LE HAN DEMOSTRADO SER LOS MAS EFECTIVOS.

LA DEFINICION QUE FERNANDEZ ARENA NOS PROPONE ES LA SIGUIENTE:

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES LA REVISION OBJETIVA, METODICA Y COMPLETA DE LA SATISFACCION DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON BASE EN LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y LA PARTICIPACION INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCION".

II. PROGRAMA DE AL AUDITORIA

1.- LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO DE SERVICIOS

OBJETIVO SOCIAL

OBJETIVO ECONOMICO

2.- LA ESTRUCTURA FORMAL

LA DIRECCION

LOS DEPARTAMENTOS DERIVADOS DE LOS OBJETIVOS

LA INFORMACION

3.- LOS RECURSOS (EN SU CONSIDERACION DE ORGANIZACION E INTEGRACION).

HUMANOS

MATERIALES

TECNICOS

4.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEAR

IMPLEMENTAR

CONTROLAR

1.- OBJETIVOS INSTITUCIONALES

TODA LA EMPRESA REQUIERE DE LA SATISFACCION DE TRES TIPOS DE OBJETIVOS:

OBJETIVOS DE SERVICIOS: ES LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, OFRECIENDO BUENOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN CONDICIONES APROBABLES.

OBJETIVO SOCIAL: ES LA PROTECCION DE LOS INTERESES ECONOMICOS, PERSONALES Y SOCIALES DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA, - DEL GOBIERNO Y DE LA COMUNIDAD, LOGRANDO LA SATISFACCION DE ESTOS GRUPOS POR MEDIO BUENAS RELACIONES HUMANAS Y PUBLICAS.

OBJETIVO ECONOMICO: ES LA PROTECCION DE LOS INTERESES ECONOMICOS DE LA EMPRESA, DE SUS ACREEDORES Y DE SUS ACCIONISTAS, LOGRANDO LA SATISFACCION DE ESTOS POR MEDIO DE UNA GENERACION DE RIQUEZA.

2.- ESTRUCTURA FORMAL.

ES UNA REVISION DE LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, LOS CUALES PERMITEN LA ACTUACION DE LA MISMA.

SE CONSIDERAN TRES NIVELES:

DIRECCION: ES LA ENCARGADA DE LA COORDINACION DE LA EMPRESA - EN LOS PROBLEMAS A CORTO Y LARGO PLAZO. REPRESENTA EL CUERPO DOCTRINAL DE LA INSTITUCION.

DEPARTAMENTOS DERIVADOS DE LOS OBJETIVOS: SON ORGANOS QUE LE SIRVEN DE INSTRUMENTO PARA REALIZAR SU OBJETIVO, ES DECIR, -- LAS ACTIVIDADES COMUNES A UNA FUNCION, COMO SON: PRODUCCION, COMERCIALIZACION, FINANZAS, ETC. LOS DEPARTAMENTOS TIENEN A -

CARGO LA REALIZACION DEL TRABAJO QUE SE ENCAMINA A LA SATISFAC- -
CION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

INFORMACION: DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR DEPARTAMENTOS COMPA-
RANDOLOS CON LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE SIRVIERON COMO ANTECEDEN-
TE DEL TRABAJO.

3.- LOS RECURSOS.

LOS NIVELES JERARQUICOS SE EVALUAN EN CUANTO A SU ESTRUCTURA,
CUBRIENDO LOS ASPECTOS DE ORGANIZACION E INTEGRACION.

LA ESTRUCTURACION DEMANDA RECURSOS DE TRES TIPOS:

- a) HUMANOS.
- b) MATERIALES.
- c) TECNICOS

EN LA ETAPA DE ORGANIZACION SE ESTABLECE LA IDEA DE APROVE--
CHAR AL MAXIMO LOS RECURSOS. SE SUPONEN ORGANIGRAMAS COMPLETOS,
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES, DINERO QUE SE NECE-
SITA PARA EQUIPO E INSTALACIONES E INCLUSO LOS SISTEMAS QUE RESOL-
VERAN EN FORMA MAS VENTAJOSA EL CUMULO DE OPERACIONES EFECTUADAS
POR LA INSTITUCION.

LA INTEGRACION SE ENCARGA DE RECABAR LO QUE ESBOZO LA ORGANI-
ZACION Y EN FORMA EQUILIBRADA COMPAGINARLO CON LOS LINEAMIENTOS
TEORICOS. LOS DEPARTAMENTOS CON UNA BUENA ESTRUCTURA REALIZARAN
UN TRABAJO ARMONICO Y CON RESULTADOS SATISFATORIOS.

4.- PROCESO ADMINISTRATIVO

EN EL ESTUDIO DE LOS PUNTOS ANTERIORES SE REQUIERE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE SE COMPONE POR:

PLANEACION: LOS PLANES Y PROGRAMAS SON NECESARIOS PARA REALIZAR PROYECTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO. POR LO CUAL DEBERA EXISTIR UNA ADECUADA PLANEACION.

IMPLEMENTAR: DECIDIR EL PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA INCLUYENDO LA POSIBLE INNOVACION, DERIVA HACIA UNA SITUACION EN LA QUE SE DEBE CONSIDERAR UNA ALTERNATIVA DE EJECUCION QUE TRATARA DE RESOLVER LA INCOGNITA ESTABLECIDA.

LA DECISION DEMANDA INTEGRIDAD EN TODAS SUS ETAPAS Y POR LO TANTO REQUIERE DE UNA DEFINICION CLARA DE LA AUTORIDAD Y DE UNA RESPONSABILIDAD CORRECTIVA.

CONTROLAR: SE DEBE DAR UNA APRECIACION DEL RESULTADO DE LA ACCION. CADA UNO DE LOS INTEGRANTES CONTROLARA SU ESFUERZO PROPIO ANALIZANDO SU ACTUACION.

DEBEMOS TENER CONTROL EN: LA CALIDAD, EL TIEMPO, EL COSTO, EL VOLUMEN, LAS POLITICAS, LOS PRESUPUESTOS Y LA INFORMACION.

III METODO DE EVALUACION JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

CON TODAS SUS LIMITACIONES INHERENTES, PROPONE LA SIGUIENTE ESCALA PARA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS FORMULADAS:

| APRECIACION | PUNTOS | CUMPLIMIENTO |
|-------------|--------|--------------|
| EXCELENTE | 5 | 90 a 100 % |
| MUY BIEN | 4 | 80 a 89 % |
| BIEN | 3 | 60 a 79 |
| REGULAR | 2 | 40 a 59 |
| MAL | 1 | 20 a 39 |
| MUY MAL | 0 | 0 a 19 |

LA VALUACION TOTAL DE UNA EMPRESA QUEDARIA:

| | | | |
|---|--------------|-------------|--------------|
| CLIENTES | | 50 PUNTOS | |
| COLABORADORES | | 50 " | |
| AUTORIDADES GUBERNAMENTALES | | 50 " | |
| PROVEEDORES | | 50 " | |
| INSTITUCIONES DE CREDITO | | 50 " | |
| ACCIONISTAS | | 50 " | |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL DE OBJETIVOS | | 300 PUNTOS | |
| DIRECCION | 20 PREGUNTAS | 1000 PUNTOS | |
| RECURSOS HUMANOS | 10 PREGUNTAS | 50 PUNTOS | |
| RECURSOS MATERIALES | 5 PREGUNTAS | 25 PUNTOS | |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL POR NUEVE DEPARTAMENTOS | | 675 PUNTOS | |
| | | | |
| RECURSOS TECNICOS | | | |
| CONTROL DE POLITICAS | 10 PREGUNTAS | 50 PUNTOS | |
| PRODUCCION | 35 " | 175 " | |
| COMERCIALIZACION | 35 " | 175 " | |
| RELACIONES HUMANAS | 70 " | 350 " | |
| FINANZAS | 35 " | 175 " | |
| RELACIONES PUBLICAS | 10 " | 50 " | |
| CONTABILIDAD | 10 " | 50 " | |
| AUDITORIA INTERNA | 10 " | 50 " | |
| SERVICIOS GENERALES | 10 " | 50 " | |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL DE RECURSOS | | | 1,125 |
| PLANEACION | 25 PREGUNTAS | 125 PUNTOS | |
| IMPLEMENTACION | 25 " | 125 " | |
| CONTROL | 10 " | 50 " | |
| <hr/> | | | |
| SUB-TOTAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO POR NUEVE DEPARTAMENTOS | | | 2,700 |
| <hr/> | | | |
| | | | 5,800 PUNTOS |

GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ

ESTE METODO O TECNICA ES UTILIZADO PARA DIAGNOSTICAR PRINCIPALMENTE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS Y LOS PUNTOS VULNERABLES DE LAS MISMAS, SUGIRIENDO MEDIDAS CORRECTIVAS PARA HACERLAS MAS EFICIENTES.

ESTA TECNICA SERVIRA DE HERRAMIENTA PARA NORMAR LA ACTUACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, EN EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO, AL MISMO TIEMPO DE GRAN UTILIDAD PARA LOS PROFESIONALES EN GENERAL DENTRO DE LA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

TODOS LOS PROFESIONISTAS TIENEN LA MISION DE CUMPLIR ACTUACIONES CONCRETAS. ESTA ES UNA DE ELLAS, CLARA Y PRECISA, Y QUE HAY QUE ACEPTAR: LA CAPCIDAD DE INCORPORAR Y ESTRUCTURAR NUEVOS PROCEDIMIENTOS PARA QUE EN FORMA MAS EFICIENTE, SE APROVECHEN -- LOS ESFUERZOS, SE GENERE RIQUEZA Y SE COADYUVE A QUE LAS EMPRE-- SAS SEAN MAS SUSTANCIALES.

SE CONSIDERA A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL CONTROL PREVENTIVO QUE DEBE EJERCER LA DIRECCION, PUES MEDIANTE ESTA TECNICA REvisa OBJETIVOS, POLITICAS, PROGRAMAS DE TRABAJO, ESTRUCTURA ORGANICA, CONTROLES OPERATIVOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, UTILIZACION DE RECURSOS Y APROVECHAMIENTO DEL PERSONAL: DETERMINA OBJETIVAMENTE ANOMALIAS QUE LIMITAN EL FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL, QUE LE PERMITE, EN FORMA OPORTUNA, CONSIDERAR SUS DECISIONES CON BASE EN EL ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA OPERACION DE LA EMPRESA.

I. CONCEPTO

"EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN EVALUAR EL FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION, MEDIANTE LA LOCALIZACION DE IRREGULARIDADES O ANOMALIAS, Y EL PLANTEAMIENTO DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION".

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TIENE COMO FIN PRIMORDIAL APOYAR A LOS NIVELES DE SUPERVISION PARA LOGRAR UNA ADMINISTRACION MAS EFICIENTE Y/O EFECTIVA, MEDIANTE LA PRESENTACION FIEL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PRACTICA DE AUDITORIAS.

COMO RESULTADO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES HECHAS DURANTE LA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TENEMOS UNA SERIE DE OPINIONES DE TIPO PROFESIONAL E INDEPENDIENTE Y EN CALIDAD DE -- CONSEJO QUEDANDO BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA QUE TENGA AUTORIDAD DE LA UNIDAD U ORGANISMO SOCIAL LA EJECUCION DE LAS SU GERENCIAS QUE SE LE PROPORCIONEN, ENTENDIENDO QUE LA RESPONSABILIDAD NO SE PUEDE DELEGAR Y ES INHERENTE A LA FUNCION DE LA DIRECCION. EL AUDITOR PUEDE IMPLEMENTAR Y EJECUTAR SUS RECOMENDACIONES, PREVIA AUTORIZACION DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION.

II. PROGRAMA DE LA AUDITORIA.

EL PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO A ESTE METODO CONTEMPLA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- PLANEACION.
- ORGANIZACION.
- DIRECCION.
- CONTROL.

- PLANEACION.

ESTE ELEMENTO TOMARA EN CUENTA PARA EVALUACION:

- a) PLANES DE TRABAJO; DONDE SE EVALUARAN LAS DISPOSICIONES ORDENADAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO, EN CUANTO A LA ACCION DE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS FIJADOS.
- b) OBJETIVOS; AQUI SE EVALUA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO CON QUE CUENTA LA UNIDAD PARA LA DETERMINACION DE RESULTADOS.
- c) POLITICAS; ESTE ELEMENTO EVALUARA LAS POLITICAS PREVIAMENTE ESTABLECIDAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTIPULADOS EN LOS PROGRAMAS, PARA DETERMINAR EL PORCENTAJE DE FUNCIONABILIDAD.

- ORGANIZACION.

ESTE ELEMENTO CONTEMPLARA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- a) ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL; EN ESTE PUNTO SE CONTEMPLARA EL SISTEMA DE ORGANIZACION DE LA UNIDAD, ASI COMO LA FORMA EN QUE CONSIDERAN LAS JERARQUIAS, FUNCIONES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES QUE SE REQUIEREN PARA SU MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO ESTABLECIDOS.
- b) MANUAL DE ORGANIZACION; SE ANALIZARA SU VIGENCIA CONTRA EL FUNCIONAMIENTO REAL DE LA UNIDAD U ORGANISMO; O BIEN, SI SU CONTENIDO COMPRENDE OBJETIVOS, POLITICAS, ESTRUCTURA ORGANICA, ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y FUNCIONES ESPECIFICAS.
- c) APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE QUE DISPONE EL ORGANISMO, CONSIDERANDO LA SELECCION DE PERSONAL, LA CAPACITACION, EL DESARROLLO, LA CALIFICACION DE LA ACTUACION, LOS REGISTROS DEL PERSONAL, LOS PLANES DE INCENTIVOS, Y LOS SUELDOS Y SALARIOS.

- d) UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES; SE TOMARA EN CUENTA LA FORMA EN QUE SE ESTAN APROVECHANDO -- LOS RECURSOS MATERIALES CON QUE CUENTA LA UNIDAD.

- DIRECCION.

ESTE ELEMENTO TOMARA EN CUENTA LOS SIGUIENTES SUBELEMENTOS:

- a) DELEGACION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUA EL EQUILIBRIO - QUE PREVALEZCA ENTRE LAS FUNCIONES CONFERIDAS Y LA AUTORIDAD ASIGNADA CON QUE CUENTE LA UNIDAD U ORGANISMO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS.
- b) COMUNICACION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS FORMALES DE LA COMUNICACION DE LA UNIDAD, ASI COMO LA HABILIDAD DE COMUNICARSE CON EL PERSONAL A TRAVES DE LA APLICACION DE LOS MEDIOS APROPIADOS.
- c) SUPERVISION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA LA CAPACIDAD DE SUPERVISION QUE TIENE EL PERSONAL CON MANDO EN LA UNIDAD, ASI COMO, EN QUE MEDIDA REALIZAN, ORGANIZAN Y DIRIGEN EL TRABAJO DE EQUIPO QUE SE REQUIERE PARA ALCANZAR LAS METAS DE PRODUCTIVIDAD FIJADAS.

- CONTROL

EN ESTE ELEMENTO SE TOMARAN EN CUENTA PARA LA EVALUACION LOS SIGUIENTES SUBELEMENTOS:

- a) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA LA FUNCIONABILIDAD DE TODOS AQUELLOS SISTEMAS Y PROCESIMIENTOS QUE SE LLEVAN A CABO EN LA UNIDAD, CONSIDERANDO LOS FORMATOS, REPORTES Y EN GENERAL TODOS LOS DOCUMENTOS QUE INTERVENGAN EN LA CAPTURA DE INFORMACION.

- d) UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES; SE TOMARA EN CUENTA LA FORMA EN QUE SE ESTAN APROVECHANDO -- LOS RECURSOS MATERIALES CON QUE CUENTA LA UNIDAD.

- DIRECCION.

ESTE ELEMENTO TOMARA EN CUENTA LOS SIGUIENTES SUBELEMENTOS:

- a) DELEGACION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUA EL EQUILIBRIO - QUE PREVALEZCA ENTRE LAS FUNCIONES CONFERIDAS Y LA AUTORI DAD ASIGNADA CON QUE CUENTE LA UNIDAD U ORGANISMO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS.
- b) COMUNICACION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA LA EFFECTIVI DAD DE LOS MEDIOS FORMALES DE LA COMUNICACION DE LA UNI-- DAD, ASI COMO LA HABILIDAD DE COMUNICARSE CON EL PERSONAL A TRAVES DE LA APLICACION DE LOS MEDIOS APROPIADOS.
- c) SUPERVISION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA LA CAPACIDAD DE SUPERVISION QUE TIENE EL PERSONAL CON MANDO EN LA UNI-- DAD, ASI COMO, EN QUE MEDIDA REALIZAN, ORGANIZAN Y DIRIGEN EL TRABAJO DE EQUIPO QUE SE REQUIERE PARA ALCANZAR LAS ME TAS DE PRODUCTIVIDAD FIJADAS.

- CONTROL

EN ESTE ELEMENTO SE TOMARAN EN CUENTA PARA LA EVALUACION LOS SIGUIENTES SUBELEMENTOS:

- a) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS; EN ESTE SUBELEME NTO SE EVALUARA LA FUNCIONABILIDAD DE TODOS AQUELLOS SIS TEMAS Y PROCESIMIENTOS QUE SE LLEVAN A CABO EN LA UNIDAD, CONSIDERANDO LOS FORMATOS, REPORTES Y EN GENERAL TODOS LOS DOCUMENTOS QUE INTERVENGAN EN LA CAPTURA DE INFORMACION.

- b) MANUALES DE OPERACION; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARA LA EFICACIA DE LOS MANUALES DE OPERACION QUE NORMEN LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD EN CUANTO A PROCEDIMIENTO SE REFIERE.
- c) MEDICION DE LOS RESULTADOS; EN ESTE SUBELEMENTO SE EVALUARAN LAS MEDIDAS DE CONTROL QUE DETERMINEN EL GRADO DE AVANCE DE LOS PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS ASI COMO LOS INSTRUMENTOS QUE CONTROLEN EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA UNIDAD, COMO PUEDEN SER: REGISTROS DE PERSONAL, CONTROL DE TRAMITES, DE ACTIVIDADES Y REPORTES EN GENERAL.

III. SISTEMA DE EVALUACION

ESTE TIPO O SISTEMA DE EVALUACION SE FUNDAMENTA EN LOS CUATRO ELEMENTOS MAS TRASCENDENTALES A NIVEL DE RESULTADOS QUE SE EMPLEAN EN LA ADMINISTRACION, LOS CUALES SON:

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) DIRECCION
- D) CONTROL

MISMOS QUE, A SU VEZ, SE ENCUENTRAN CLASIFICADOS EN DOCE SUBELEMENTOS, DETERMINADOS COMO UN RESULTADO DEL ANALISIS DE LAS POSIBLES AREAS A AUDITAR, Y LOS CUALES SON:

PLANEACION (ELEMENTOS)

- (SUBELEMENTOS) - PLANES DE TRABAJO
 - OBJETIVOS
 - POLITICAS

ORGANIZACION

- ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL
- MANUAL DE ORGANIZACION
- APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS
- UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES.

DIRECCION

- DELEGACION
- COMUNICACION
- SUPERVISION

CONTROL

- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
- MANUAL DE OPERACION
- MEDICION DE RESULTADOS

III. SISTEMA DE EVALUACION

ESTE TIPO O SISTEMA DE EVALUACION SE FUNDAMENTA EN LOS CUATRO ELEMENTOS MAS TRASCENDENTALES A NIVEL DE RESULTADOS QUE SE EMPLEAN EN LA ADMINISTRACION, LOS CUALES SON:

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) DIRECCION
- D) CONTROL

MISMOS QUE, A SU VEZ, SE ENCUENTRAN CLASIFICADOS EN DOCE SUBELEMENTOS, DETERMINADOS COMO UN RESULTADO DEL ANALISIS DE LAS POBLES AREAS A AUDITAR, Y LOS CUALES SON:

PLANEACION (ELEMENTOS)

- (SUBELEMENTOS) - PLANES DE TRABAJO
- OBJETIVOS
 - POLITICAS

ORGANIZACION

- ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL
- MANUAL DE ORGANIZACION
- APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS
- UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES.

DIRECCION

- DELEGACION
- COMUNICACION
- SUPERVISION

CONTROL

- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
- MANUAL DE OPERACION
- MEDICION DE RESULTADOS

ESTE AUTOR UTILIZA UNA TABLA DE PUNTUACIONES PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION Y QUE A CONTINUACION SE DESCRIBE SU FORMA DE FUNCIONAR.

PARA LOS ELEMENTOS, PLANEACION, DIRECCION Y CONTROL SE UTILIZA LA SIGUIENTE TABLA:

| <u>GRADO</u> | <u>PUNTUACION</u> | <u>EVALUACION</u> |
|--------------|-------------------|-------------------------|
| I | 0 | CARENCIA |
| II | DE 5 A 15 | DEFICIENTE O INADECUADO |
| III | DE 16 A 30 | ELEMENTAL O MINIMO |
| IV | DE 31 A 45 | ADECUADO O ACEPTABLE |
| V | DE 46 A 60 | OPTIMO O EXCELENTE |

PARA EL ELEMENTO "ORGANIZACION" UTILIZA LA SIGUIENTE TABLA:

| <u>GRADO</u> | <u>PUNTUACION</u> | <u>EVALUACION</u> |
|--------------|-------------------|-------------------------|
| I | 0 | CARENCIA |
| II | DE 5 A 20 | DEFICIENTE O INADECUADO |
| III | DE 21 A 40 | ELEMENTAL O MINIMO |
| IV | DE 41 A 60 | ADECUADO O ACEPTABLE |
| V | DE 61 A 80 | OPTIMO O EXCELENTE |

EL SISTEMA DE PUNTUACION UTILIZADO POR ESTE AUTOR CONTEMPLA UNA AMPLITUD DE CINCO GRADOS POR SUBELEMENTO, Y CON UN INTERVALO DE CINCO PUNTOS ESTANDAR POR CADA GRADO, LOS CUALES INTEGRAN, EN SU CONJUNTO, EL 100% DE LOS ELEMENTOS EMPLEADOS PARA EVALUAR, MISMOS QUE ESTAN 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 SITUACION REAL DE CADA UNA DE LAS AREAS, UNA VEZ QUE ESTAS FUERON AUDITADAS.

CAPITULO II

LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 CLASIFICACION DE EMPRESAS.

CLASIFICACION DE EMPRESAS

AL HACER MENCION DE UNA CLASIFICACION DE EMPRESAS, CREEMOS - CONVENIENTE DEFINIR CLARAMENTE LO QUE ES UNA EMPRESA, EMPRESA - PROVIENE DEL VOCABLO EMPRENDER QUE INDICA INICIAR ALGO, ESTO -- QUIERE DECIR QUE SE EFECTUARAN UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES ENCA- MINADAS HACIA UNO O VARIOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y PREDETERMINA DOS.

PERO, AUNQUE SE TIENE EL ORIGEN DE LA PALABRA EMPRESA, ESTA NO SIEMPRE SE EMPLEA CON LA MISMA SIGNIFICACION.

EXISTEN DIVERSOS CRITERIOS PARA DEFINIR LO QUE ES UNA EMPRESA, ASI TENEMOS QUE:

LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS DE LA FEDERACION DICE"LA EMPRESA ES LA REUNION DE LOS DIVERSOS FACTORES DE LA PRODUCCION COMO SON LA NATURALEZA, CAPITAL, TRABAJO Y ORGANIZACION CON EL OBJETO DE AL CANZAR DETERMINADOS FINES PARA OBTENER GANANCIAS".

EL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION EN SU ARTICULO 16 EXPRESA LO SIGUIENTE:

"SE ENTENDERA POR ACTIVIDADES EMPRESARIALES LAS SIGUIENTES:

- I.- LAS COMERCIALES QUE SON LAS QUE DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES FEDERALES TIENEN ESE CARACTER Y NO ESTAN COMPRENDIDAS EN LAS SIGUIENTES FRACCIONES.
- II. LAS INDUSTRIALES ENTENDIDAS COMO LA EXTRACCION, CONSERVACION O TRANSFORMACION DE MATERIAS PRIMAS, ACABADOS DE PRODUCTOS Y LA ELABORACION DE SATISFACTORES.
- III. LAS AGRICOLAS QUE COMPRENDEN LAS ACTIVIDADES DE SIEMBRA, CUL TIVO, COSECHA Y LA PRIMERA ENAJENACION DE LOS PRODUCTOS OBTE

NIDOS, QUE NO HAYAN SIDO OBJETO DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL.

IV. LAS GANADERAS QUE SON LAS CONSISTENTES EN LA CRIA Y ENGORDA - DE GANADO, AVES DE CORRAL Y ANIMALES, ASI COMO LA PRIMERA ENAJENACION DE SUS PRODUCTOS QUE NO HAYAN SIDO OBJETO DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL.

V. LAS DE PESCA QUE SON LAS DE CAPTURA Y EXTRACCION DE TODA CLASE DE ESPECIES MARINAS Y DE AGUA DULCE Y LA PRIMERA ENAJENACION DE ESOS PRODUCTOS, QUE NO HAYAN SIDO OBJETO DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL.

VI. LAS SILVICOLAS QUE SON LAS DEL CULTIVO DE LOS BOSQUES O MONTES ASI COMO LA CRIA, RESTAURACION O FOMENTO Y APROVECHAMIENTO DE LA VEGETACION DE LOS MISMOS Y LA PRIMERA ENAJENACION DE SUS PRODUCTOS, QUE NO HAYAN SIDO OBJETO DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL.

SE CONSIDERA EMPRESA LA PERSONA FISICA O MORAL QUE REALIZA LAS ACTIVIDADES A QUE SE REFIERE ESTE ARTICULO Y POR ESTABLECIMIENTO SE ENTENDERA CUALQUIER LUGAR DE NEGOCIOS EN EL QUE SE DESARROLLAN PARCIAL O TOTALMENTE LAS CITADAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES".

POR LO TANTO LA EMPRESA ES LA PERSONA QUE REALIZA ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES, GANADERAS, DE PESCA O SILVICOLAS.

ASI, COMO HEMOS DADO ESTAS DEFINICIONES PODRIAMOS SEGUIR DANDO UN SIN FIN DE ELLAS, YA QUE EXISTEN DEFINICIONES DE EMPRESA PARA CADA ASPECTO DE QUE SE TRATE (LEGAL, ECONOMICO, ADMINISTRATIVO ETC.) PERO EL ASPECTO QUE A NOSOTROS NOS INTERESA ES EL ADMINISTRATIVO, YA QUE ES EL AREA EN LA CUAL SE ESTA DESARROLLANDO LA PRESENTE INVESTIGACION.

POR LO TANTO, LA DEFINICION QUE A NUESTRO CRITERIO ES LA MAS COMPLETA, ES LA QUE NOS DA EL L.A.E., JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA EN

SU LIBRO "EL PROCESO ADMINISTRATIVO", QUE DICE LO SIGUIENTE:

"LA EMPRESA ES LA UNIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIO (1)
QUE CONSTITUIDA SEGUN ASPECTOS PRACTICOS O LEGALES (2)
SE INTEGRA POR RECURSOS (3) Y SE VALE DE LA ADMINISTRACION
PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS (4)"

ANALIZANDO SU DEFINICION DE LA SIGUIENTE MANERA :

1. EMPRESA ES LA UNIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIO. EL ANTECEDENTE DE UNA UNIDAD LO CONSTITUYE UN PROBLEMA Y SU ANHELO DE SOLUCION, LA INICIACION DE LA EMPRESA PUEDE SER LA SATISFACCION DE UNA NECESIDAD OFRECIENDO UN PRODUCTO O RINDIENDO UN SERVICIO".
2. CONSTITUIDA SEGUN ASPECTOS PRACTICOS O LEGALES; LA ACTIVIDAD PUEDE LLEVARSE A CABO POR UNA UNIDAD EMANADA DE UN CONTRATO LEGAL Y SEGUN LAS FIGURAS JURIDICAS, O BIEN, PUEDE -
SER UNA CONSTITUCION PRACTICA Y DE TIPO TRANSITORIO".
3. SE INTEGRARA POR RECURSOS: LOS RECURSOS BASICOS DE TODA EMPRESA SON:
 - RECURSOS HUMANOS.
 - RECURSOS MATERIALES.
 - RECURSOS FINANCIEROS.
 - RECURSOS TECNICOS .
4. Y SE VALE DE LA ADMINISTRACION PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS;
ESTA CIENCIA ES LA QUE SIRVE DE ELEMENTO MOTOR Y LE PERMITE
EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS .

HABIENDO DEFINIDO CLARAMENTE LO QUE ES UNA EMPRESA PODEMOS
PASAR A SU CLASIFICACION.

ASI COMO EXISTEN VARIOS CRITERIOS PARA DEFINIR LO QUE ES UNA EMPRESA, DE ESTA MISMA FORMA EXISTEN VARIOS CRITERIOS PARA LA -- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS, Y ENTRE ELLOS ESTAN LOS SIGUIENTES:

- DE ACUERDO AL TAMAÑO DE SUS INSTALACIONES.
- DE ACUERDO AL MONTO DE SU CAPITAL.
- DE ACUERDO A LA FUERZA DE TRABAJO QUE POSEEN.
- DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA PRODUCTIVA.
- DE ACUERDO A SU PARTICIPACION EN EL MERCADO ESPECIFICO

LA CLASIFICACION MAS GENERAL Y ACEPTADA ES AQUELLA QUE ESTA BASADA EN LA DIMENSION DE LAS EMPRESAS Y QUE ES LA SIGUIENTE:

- 1.- EMPRESAS PEQUEÑAS.
- 2.- EMPRESAS MEDIANAS.
- 3.- EMPRESAS GRANDES.

Y ES LA QUE A CONTINUACION SE EXPLICA:

EMPRESA PEQUEÑA

NAFINSA: "MODESTA EN MAGNITUD Y CAPACIDADES, PRINCIPALMENTE - DE TIPO FAMILIAR O ARTESANAL".

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO INDUSTRIAL: "ES AQUELLA QUE CUENTA CON UN CAPITAL CONTABLE ENTRE 50,000.00 Y 15,000,000.00 DE PESOS.

FUNDACION FORD (ASOCIACION 1963): "LA QUE TUVIERA DE 10 A 50 EMPLEADOS."

AGUSTIN REYES POCE: "PODRIA CONSIDERARSE AQUELLA QUE DE ORDINARIO TIENE UN NUMERO APROXIMADO DE 40 A 50 TRABAJADORES, LA QUE ESTA - IMPLICA CASI NECESARIAMENTE ESTABLECER POR LO MENOS EN NIVEL DE - JEFES INTERMEDIARIOS".

ALGUNAS CARACTERISTICAS:

SU RITMO DE CRECIMIENTO ES LENTO CUALQUIER MODIFICACION QUE SE PRESENTE ESTA APAREJADA CON BASTANTE TIEMPO DE ANALISIS LOS ASUNTOS TECNICOS SON ELEMENTALES Y REDUCIDOS; POR LO GENERAL PODEMOS - DECIR QUE EL GERENTE DEBE TENER LA CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO NECESARIOS PARA RESOLVER FAVORABLEMENTE CUALQUIER DIFICULTAD; LOS SISTEMAS SON ARTESANALES, LA MAQUINARIA ES ELEMENTAL, POR ENDE, LA MANO DE OBRA ES DECISIVA, SU CAPITAL ES MINIMO, CLASIFICADOS COMO CAUSANTES MENORES.

REYES PONCE TAMBIEN CONSIDERA ALGUNAS CARACTERISTICAS COMO:

-EL GERENTE O DUEÑO CONOCE O PUEDE CONOCER A TODOS SUS TRABAJADORES. LO TRATAN CON FRECUENCIA Y DE CERCA, QUE PODIAN CALIFICAR SU ACTUACION, RESOLVER SUS PROBLEMAS, ETC..

-LOS PROBLEMAS TECNICOS DE LAS AREAS DE ESTE TIPO DE EMPRESA SON MAS REDUCIDOS QUE EL DUEÑO O GERENTE PUEDE RESOLVERLOS TODOS,-- POR LO TANTO LA NECESIDAD DE TECNICAS Y ESPECIALISTAS ES POR LO MISMO BASTANTE REDUCIDA.

-EL ADMINISTRADOR SUPREMO DEDICA POCO TIEMPO A CUESTIONES ADMINISTRATIVAS.

-ES MUCHO MAS FACTIBLE UNA GRAN CENTRALIZACION, Y EN CIERTO SENTIDO, PUEDE SER MAS CONVENIENTE, POR LA RAPIDEZ Y UNIDAD QUE IMPRIME A TODOS LOS TRAMITES, SIN QUE DANE LA POSIBILIDAD EFECTIVA DE ATENDER TODOS LOS NEGOCIOS.

EMPRESA MEDIANA

NAFINSA: "AQUELLA QUE ESTA EN PROCESO DE CRECIMIENTO Y QUE HA SUPERADO LA ETAPA DE TALLER O ARTESANAL".

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO INDUSTRIAL: ES AQUELLA QUE CUENTA CON UN CAPITAL CONTABLE MAYOR DE 15 MILLONES Y HASTA 90 MILLONES (SI LA EMPRESA PRESENTA REVALUACION DE ACTIVOS FIJOS EL CAPITAL SUPERIOR PODRA SER DE 120 MILLONES DE PESOS).

FUNDACION FORD: "LAS QUE TUVIERAN DE 51 A 200 EMPLEADOS.

AGUSTIN REYES PONCE: "PODRA CONSIDERARSE ENTRE LOS MARGENES DE 80 A 500 TRABAJADORES".

ALGUNAS CARACTERISTICAS

SU RITMO DE CRECIMIENTO ES SUPERIOR AL DE LA PEQUEÑA EMPRESA, LA COMPLEJIDAD DE SUS FUNCIONES ASI COMO LA RESOLUCION DE SUS PROBLEMAS NECESITA UNA MAYOR Y MEJOR DIVISION DEL TRABAJO, PUES RESULTA DIFICIL QUE UNA SOLA PERSONA PUEDA ATENDER TODOS LOS ASUNTOS, POR LO QUE ES NECESARIO PREVEER Y PLANEAR OPORTUNA Y CONJUNTAMENTE -- CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS AFECTADOS, NO SOLO SE CONFORMARA CON ABARCAR EL MERCADO LOCAL SINO EL REGIONAL Y EN ALGUNOS CASOS EL NACIONAL.

CARACTERISTICAS CONSIDERADAS POR REYES PONCE DENTRO DE ESTA CLASIFICACION:

-SUELE SER UNA EMPRESA EN RITMO DE CRECIMIENTO, FRECUENTEMENTE SE LE CONFUNDE CON PEQUEÑA O GRANDE, YA QUE PRESENTA LOS PROBLEMAS DE ESTAS Y CARECE DE LOS BENEFICIOS QUE SON CARACTERISTICOS DE ELLAS.

-EN ESTE TIPO DE EMPRESAS, COMO CONSECUENCIA DE ESE CRECIMIENTO SE SIENTE LA NECESIDAD IMPRESCINDIBLE DE IR REALIZANDO UNA

MAYOR DESCENTRALIZACION Y CONSIGUIENTEMENTE DELEGAR AUTORIDAD. ES TO SUELE MANIFESTARSE EN QUE LOS ALTOS JEFES SIENTEN CADA DIA MAS LLENO E IMPOSIBLE DE CUMPLIR SU TRAMO DE CONTROL, PROBLEMA QUE ORDINARIAMENTE ESTAN RESOLVIENDO A BASE DE "AYUDANTES" MEDIO QUE NO ES REALMENTE TECNICO.

-CONVIENE ANALIZAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN LA GERENCIA.

-NECESITAN PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS EL APOYO TECNICO ADMINISTRATIVO PARA PLANEAR Y CONTROLAR MEJOR Y ASI PODER RESOLVERLOS, EN VEZ DE DAR SOLUCIONES DE TIPO INMEDIATO, QUE COMO CONSECUENCIA NO LES RESULEVE A LARGO PLAZO NADA.

EMPRESA GRANDE

NAFINSA: "AQUELLA DE MAXIMAS CARACTERISTICAS EN EL GRUPO O ACTIVIDAD A LA QUE PERTENEZCA".

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO INDUSTRIAL: "LA QUE CUENTA CON UN CAPITAL CONTABLE SUPERIOR A 90 MILLONES O 120 MILLONES SEGUN EL CASO".

FUNDACION FORD: "LA QUE TUVIERA DE 200 EMPLEADOS EN ADELANTE".

ALGUNAS CARACTERISTICAS.

SU RITMO DE CRECIMIENTO ES CONTINUO. BASICAMENTE SE FUNDAMENTA EN LA DIVISION DEL TRABAJO DESARROLLANDO ASI UNA VARIADA Y GRAN COMPLEJIDAD DE FUNCIONES, PARA ELLO SE AUXILIA DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS, EL CONJUNTO DE NECESIDADES DE ADQUISICION DE ELEMENTOS ES GRANDISIMA, PARA ELLO SE AYUDA DE LA PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, ETC. PERMITIENDO QUE LAS SECCIONES EN QUE ESTA DIVIDIDA LA ORGANIZACION PUEDAN CONTRIBUIR A QUE TODAS CUMPLAN SUS OBJETIVOS, CONTANDO CON UN ALTO GRADO DE MECANIZACION Y TECNIFICACION, DESPLAZANDO HASTA DONDE SEA POSIBLE LA MANO DE OBRA DIRECTA.

-NUESTRO PANORAMA INDUSTRIAL NACIONAL ESTA CONSTITUIDO EN SU MAYORIA POR EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS, QUE CONTRIBUYEN GRANDEMENTE AL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL PAIS, Y EL HECHO DE QUE SU CAPITAL ES EN SU EXTENSA MAYORIA DE INVERSIONISTAS NACIONALES, LOGRAN QUE LAS UTILIDADES OBTENIDAS SE REINVIERTAN EN NUESTRO PAIS.

2.2 TIPOLOGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

LA EMPRESA FAMILIAR

EN UN SISTEMA CAPITALISTA COMO EL QUE SE ENCUENTRA EN MEXICO, ES IMPORTANTE DEFINIR LO QUE ES UNA EMPRESA FAMILIAR, ASI COMO -- CUALES SON SUS CARACTERISTICAS PRINCIPALES Y CUAL SU FORMA DE FUN_UCIONAMIENTO. LA IMPORTANCIA DE LO ANTERIOR RADICA EN QUE ACTUALMENTE MAS DEL 80% DE LAS EMPRESAS EXISTENTES EN MEXICO SON DE TIPO FAMILIAR.

LA EMPRESA FAMILIAR ADQUIERE SU NOMBRE DEBIDO A QUE LAS PERSO_UNAS QUE DIRIGEN Y/O INTEGRAN DICHA EMPRESA SUELEN SER MIEMBROS DE UNA MISMA FAMILIA. UNA DEFINICION CLARA Y PRECISA DE LO QUE ES UNA EMPRESA FAMILIAR NOS LA DA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ARTICULO 351 Y QUE A LA LETRA DICE "SON TALLERES FAMILIARES AQUELLOS EN QUE EXCLUSIVAMENTE TRABAJAN LOS CONYUGES, SUS ASCENDIENTES Y PUPILLOS." OTRA DEFINICION DE LO QUE ES UNA EMPRESA FAMILIAR LA ENCONTRAMOS EN LA SEGUNDA SERIE EN ESPAÑOL DE LA BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS; EN SU FASCICULO No. 21, TITULADO "LA EMPRESA FAMILIAR" ESCRITO POR ROBERT G. DONNELLEY, Y DICE:

"EN ESTE ARTICULO UNA COMPANIA SE CONSIDERA EMPRESA FAMILIAR CUANDO HA ESTADO INTIMAMENTE IDENTIFICADA POR LO MENOS DURANTE DOS GENERACIONES CON UNA FAMILIA, Y CUANDO ESTA LIGA HA EJERCIDO UNA INFLUENCIA MUTUA SOBRE LA POLITICA DE LA COMPANIA Y SOBRE LOS INTERESES Y OBJETIVOS DE LA FAMILIA. ESTA RELACION ESTA PRESENTE CUANDO EXISTE UNA O MAS DE LAS SIGUIENTES CIRCUNSTANCIAS :

" LA RELACION FAMILIAR ES UN FACTOR, ANTE OTROS PARA DETERMINAR

LA SUCESION A LA GERENCIA.

- LAS ESPOSAS O LOS HIJOS DE LOS EJECUTIVOS PRESENTES O PASADOS, FORMAN PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.
- LOS VALORES INSTITUCIONALES IMPORTANTES DE LA COMPAÑIA ESTAN IDENTIFICADOS CON UNA FAMILIA, YA SEA EN PUBLICACIONES FORMALES O EN LAS TRADICIONES INFORMALES DE LA ORGANIZACION.
- LA ACTUACION DE UN MIEMBRO DE LA FAMILIA SE REFLEJA O SE CREE QUE SE REFLEJA SOBRE LA REPUTACION DE LA EMPRESA, INDEPENDIEN- TEMENTE DE SU CONEXION FORMAL CON LA GERENCIA.
- LOS PARTIENTES INVOLUCRADOS SE SIENTEN OBLIGADOS A RETENER LAS ACCIONES DE LA COMPAÑIA POR RAZONES ESPECIALES, FUERA DE LAS FINANCIERAS, SOBRE TODO CUANDO HAY PERDIDAS.
- LA POSICION DEL FUNCIONARIO FAMILIAR EN LA EMPRESA, INFLUENCIA SU POSICION DENTRO DE LA FAMILIA.

UN MIEMBRO DE LA FAMILIA DEBE DEFINIR SUS RELACIONES CON LA EM- PRESA AL DETERMINAR SU CARRERA". (19)

SI MEDITAMOS UN POCO SOBRE ESTAS DEFINICIONES PODREMOS DETECTAR QUE LA PRIMERA NOS DA A ENTENDER QUE LAS EMPRESAS FAMILIARES PUE- DEN SER, Y SON, LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

LA SEGUNDA NOS DA LA IDEA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN UNA GRAN INDUS- TRIA. POR LO TANTO, PODEMOS DEDUCIR QUE UNA EMPRESA FAMILIAR PUE- DE SER TANTO UNA EMPRESA PEQUEÑA O MEDIANA, COMO UNA GRAN EMPRESA.

GENERALMENTE, CUANDO UNA EMPRESA SE FORMA, SE INTEGRA CON MIEM- BROS DE LA PROPIA FAMILIA, YA SEA POR SALIR ADELANTE ECONOMICAMEN- TE, O BIEN, POR SER ESTAS PERSONAS DE MAS CONFIANZA, O BIEN, POR-- QUE SU EXPERIENCIA PUEDE SER DE GRAN UTILIDAD. SIN EMBARGO, CONVIE- NE SEÑALAR QUE ELLO TRAE CONSIGO ELEMENTOS QUE REFUERZAN O DEBILI- TAN LA FORMACION DE LA INDUSTRIA LOS CUALES HAY QUE COMPRENDER, RE-

SOLVER Y VISUALIZAR A TIEMPO PARA ASI PODER OBTENER UN OPTIMO APROVECHAMIENTO EN BENEFICIO DE TODOS LOS MIEMBROS QUE LA INTEGRAN.

ELEMENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR:

POSITIVOS.

- a) APLICACION Y APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE LA FAMILIA.
- b) EXPERIENCIA LABORAL FAMILIAR.
- c) POSIBILIDAD DE ADQUIRIR INDEPENDENCIA ECONOMICA.
- d) OBTENCION DE UNA VINCULACION FAMILIAR MAS ESTRECHA.
- e) EL HECHO DE QUE JUNTOS PODEMOS HACER COSAS BIEN Y SALIR ADELANTE.

NEGATIVOS.

- a) ESCASA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS POR LOS ESFUERZOS FAMILIARES.
- b) INCOMPETENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.
- c) ENFRENTAMIENTO POR EL MANEJO DE LA MISMA.
- d) DESACUERDO EN EL REPARTO DE UTILIDADES Y BENEFICIOS GENERALES.
- e) EL SUPUESTO DE QUE, EN GENERAL, UNO TRABAJA MAS QUE EL OTRO.
- f) DISCORDIAS CON MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO FORMAN PARTE DE LA EMPRESA.

PERO AUN, CONOCIENDO LO ANTERIOR NOS ES IMPOSIBLE SABER COMO -- FUNCIONA UNA EMPRESA FAMILIAR. ES POR ESO, QUE A CONTINUACION SE SEÑALAN Y EXPLICAN LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR. ESTAS CARACTERISTICAS Y SU EXPLICACION NOS DARAN EL PANORAMA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

- 1.- ADMINISTRACION EMPIRICA. LA MAYORIA DE ESTAS EMPRESAS SON DI
RIGIDAS Y ADMINISTRADAS POR UNA SOLA PERSONA, GENE
RALMENTE, SU PROPIETARIO. REALIZANDO SU LABOR EN
BASE A SU EXPERIENCIA.
- 2.- PLANEACION INEXISTENTE. LA PERSONA ENCARGADA DE LA DIRECCION
DE LA EMPRESA, NO PLANEA LA ACCION A SEGUIR EN EL -
DESARROLLO FUTURO DE LA MISMA, PUESTO QUE SOLO LLE-
VA, EN LA MENTE, EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN
EL PRESENTE, SIN MIRAR AL FUTURO.
- 3.- UNIDAD DIRECCION-PROPIETARIO. SE DA SIEMPRE UN GRUPO UNIFICA
DO E INTERESADO DE DIRECCION, YA QUE ESTOS SON FAMI
LIARES DEL DUEÑO DE LA EMPRESA.
- 4.- DEFICIENTE ADMINISTRACION DE UTILIDADES. EXISTE UNA CARENCIA
DE DISCIPLINA SOBRE LAS UTILIDADES Y LOS RESULTADOS
DE TODA LA ORGANIZACION.
- 5.- CONTABILIDAD EMPIRICA. POSEEN REGISTROS DEFICIENTES O INCOM-
PLETOS DE SUS OPERACIONES LO CUAL DIFICULTA LA EVA-
LUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA Y NO LE PERMITE TO-
MAR DECISIONES ADECUADAS.
- 6.- PESIMA SITUACION FINANCIERA. ESTE TIPO DE EMPRESA, ENCUEN--
TRA DIFICULTADES PARA LA OBTENCION DE CREDITOS, LO
QUE LIMITA SUS POSIBILIDADES CON RESPECTO A LA AD--
QUISICION DE BIENES Y SERVICIOS NECESARIOS PARA SU
NORMAL DESARROLLO, Y, A LA VEZ, OBSTACULIZA -
SU ADAPTACION A LOS CAMBIOS QUE EXPERIMENTAN LOS --
MERCADOS.
- 7.- CONFLICTO DE INTERESES. ENTRE LOS DE LA FAMILIA Y LOS DE LA EM
PRESA.

- 8.- SENSIBILIDAD SOCIAL. SIEMPRE SE GENERA UNA SUCEPTIBILIDAD ANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.
- 9.- SACRIFICIO PERSONAL. LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS, DE OTRO MODO INOBTENIBLES GRACIAS A LOS SACRIFICIOS DE LA FAMILIA.
- 10.- FALTA DE MERCADOTECNIA. EL ERROR DE NO ENFRENTARSE RAPIDAMENTE A LOS NUEVOS RETOS DEL MERCADO.
- 11.- RETRAZO TECNOLOGICO. ESTE TIPO DE EMPRESA SE VE IMPOSIBILITADA PARA INCORPORARSE A NUEVOS PROCESOS TECNOLOGICOS - QUE LE PERMITAN ALCANZAR UNA MEJOR Y MAYOR PRODUCTIVIDAD.
- 12.- EXCESO DE INVENTARIOS. ESTAS EMPRESAS GENERALMENTE, NO SABEN REALMENTE CUANTO PRODUCEN, CUANTO VENDEN, ETC., POR LO CUAL, TIENDEN A COMPRAR EN EXCESO SUS MATERIAS PRIMAS Y TENER UN VOLUMEN GRANDE DE INVENTARIOS.
- 13.- NEPOTISMO EXCESIVO. SE PRESENTAN SITUACIONES EN QUE EL NEPOTISMO DOMINA LA SITUACION, SIN CONTROL O MEDIDA OBJETIVA DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.
- 14.- REPUTACION FAMILIAR. IMPORTANTES RELACIONES ENTRE LA COMUNIDAD Y LOS NEGOCIOS QUE NACEN DE UN NOMBRE RESPETADO.
- 15.- LEALTAD DE LOS EMPLEADOS. EN TODA EMPRESA FAMILIAR EXISTE UNA ORGANIZACION DEVOTA Y LEAL.

ADMINISTRACION EMPIRICA.

POR LO GENERAL EL DUEÑO DE UNA EMPRESA FAMILIAR, ES EL ADMNIS TRADOR DE LA MISMA Y REALIZA SU FUNCION EN BASE A SU EXPERIENCIA Y RAZOCINIO DE LAS COSAS, O SEA, QUE EFECTUA UNA ADMINISTRACION - EMPIRICA QUE SE DEFINE COMO "LA ADMINISTRACION QUE EFECTUA UNA - PERSONA, QUE SIN CONOCIMIENTO, LA REALIZA EN LA PRACTICA".

AL EMPEZAR A FUNCIONAR LA EMPRESA ES POSIBLE QUE EL DUEÑO -- PUEDA ADMINISTRARLA EN BUENA MEDIDA, EN FORMA EMPIRICA PERO CON EL PASO DEL TIEMPO ESTE TIPO DE ADMINISTRACION ES DEFICIENTE Y SE EMPIEZAN A GENERAR PROBLEMAS DE ORDEN ADMINISTRATIVO, QUE FRENAN - EL BUEN DESARROLLO DE LA EMPRESA. ESTO SE DEBE A QUE NO SE APLI-- CAN LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, QUE AYUDAN AL DESARROLLO INTE-- GRAL DEL NEGOCIO.

PERO, EL DUEÑO CONCIENTE O INCONCIENTEMENTE, NUNCA DEJARA QUE - SEA OTRA PERSONA LA QUE LLEVE LA ADMINISTRACION DEL NEGOCIO, CONSIDE-- RA QUE LA OTRA PERSONA, LE QUITARA "PODER" EN SU EMPRESA Y ADEMAS QUE ESTA COMPARTIENDO SU "PROPIEDAD", EXISTEN TAMBIEN LOS QUE CON-- SIDERAN "QUE NADIE VERA MEJOR POR UNA CASA, MAS QUE SU DUEÑO". ES TO ES BASICAMENTE LO QUE ORIGINA QUE LOS DUEÑOS, DE EMPRESA FAMI-- LIAR, PREFIERAN SEGUIR ADMINISTRANDO ELLOS MISMOS SU NEGOCIO EN -- LUGAR DE DEJAR QUE LO HAGA UNA PERSONA CON LOS CONOCIMIENTOS ADE-- CUADOS Y NECESARIOS, PARA LLEVAR A CABO UNA ADMINISTRACION MAS - - CIENTIFICA.

PLANEACION INEXISTENTE

LA PLNAEACION QUE SE REALIZA EN UNA EMPRESA FAMILIAR SE LIMITA A LA SOLU-- CION DE PROBLEMAS MOMENTANEOS, PERO NUNCA, PARA AYUDAR A RESOLVER NECESIDADES - FUTURAS DE LA EMPRESA.

EL DIRECTOR DE LA EMPRESA FAMILIAR, NUNCA REALIZA UNA PLANEACION PRACTICA - DEL NEGOCIO DEBIDO PRINCIPALMENTE A QUE EL TIEMPO DISPONIBLE - - DEL DIRECTOR ES NULO, PORQUE EN GENERAL TOMA PARTE DE LA - - -

ACTIVIDAD FUNCIONAL DE EJECUCION YA SEA DE PRODUCCION, VENTAS, ETC.

LAS RAZONES BASICAS POR LAS QUE EL DIRECTOR DEBE PONER EN PRACTICA LA PLANEACION ES CON QUE CON ELLA SE EVITA LA "CORAZONADA" Y LA "INTUICION" Y CONSEQUENTEMENTE ADQUIERE UNA MAYOR FORMALIDAD EN LA TOMA Y APLICACION DE DECISIONES. Y, LO QUE ES MAS IMPORTANTE, LE BRINDA UN MARCO DE REFERENCIA PARA NEGOCIAR SU ACTUACION Y ASI - PODER ENFRENTARSE CON EFECTIVIDAD A SU FUTURO.

UNIDAD DIRECCION-PROPIETARIO.

ES INDUDABLE QUE ESTA UNION EXISTE EN TODA EMPRESA FAMILIAR. -- PUESTO QUE, EL DUEÑO Y SU FAMILIA SON LAS PERSONAS QUE DIRIGEN, CONTROLAN Y MANEJAN LA VIDA DE LA EMPRESA.

DEBIDO AL APOYO QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS, POR SER PROPIETARIOS, EN LA FORMA DE DIRIGIR LA EMPRESA, LA MAYORIA DE LAS DECISIONES QUE TOMAN ESTAN ENCAMINADAS A SER A LARGO PLAZO. ESTO SE DEBE A QUE TRATAN DE VER MAS ALLA DEL PRESENTE, TOMANDO EN CUENTA QUE LA VIDA DE LA EMPRESA DEBE SER PERDURABLE, YA QUE CUANDO EL ACTUAL DIRIGENTE DEJE LA EMPRESA, EL PUESTO, LO OCUPARA SU HIJO, Y ASI SUCESIVAMENTE. - POR LO TANTO LO MAS IMPORTANTE ES TOMAR ACCIONES QUE ASEGUEN LA VIDA DE LA EMPRESA EN UN LARGO TIEMPO.

"EN ALGUNOS CASOS... EL CONTAR CON EL INTERES DE ACCIONISTA LEAL QUE APARENTEMENTE PERMITE A LA COMPAÑIA TOMAR DECISIONES IMPORTANTES QUE AFECTAN EN FORMA CRITICA SU FUERZA A LARGO PLAZO". (20)

SIN EMBARGO, LA UNION DIRECCION-PROPIETARIO NO SIEMPRE ES BENEFICA, DEBIDO PRINCIPALMENTE, A QUE LA PERSONA QUE ESTA ENCARGADA DE LA DIRECCION NO SEA UN ELEMENTO COMPETENTE PARA EL PUESTO CON LO CUAL TODA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA SERAN ERRORES, SIN EMBARGO, COMO ES INTEGRANTE DE LA FAMILIA SEGUIRA EN SU PUESTO.

(20) ROBERT G. DONNELLEY BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. ART. No. 21. "LA EMPRESA FAMILIAR" PAG. 9.

DEFICIENTE ADMINISTRACION DE UTILIDADES

UN PROBLEMA CARACTERISTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, ES QUE NO CUENTAN CON METODOS EFICIENTES PARA ADMINISTRAR LAS UTILIDADES.

LOS DIRIGENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ENFOCAN TODOS SUS - ESFUERZOS HACIA EL VOLUMEN DE PRODUCCION, EL CONTROL DE CALIDAD, LAS VENTAS, ETC. PERO NUNCA GENERALMENTE POR FALTA DE CONOCIMIENTO HACIA LOS SISTEMAS DE CONTROL DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES QUE INDIQUEN CUESTIONES TALES COMO:

- 1.- EN QUE MOMENTO SE HA DADO EL TOTAL DE LA RECUPERACION DE LA INVERSION.
- 2.- CUAL ES EL MARGEN DE UTILIDAD
- 3.- COMO CONTROLAR LAS UTILIDADES
- 4.- QUE CANTIDAD DE CAPITAL SE DEBE REINVERTIR.
- 5.- EN QUE REINVERTIR LAS UTILIDADES

GENERALMENTE LOS DIRIGENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PIENSAN QUE DESDE EL INICIO DE SUS OPERACIONES, AL TENER EL PRODUCTO DE SU PRIMERA VENTA YA ESTAN OBTENIENDO UTILIDADES, SIENDO QUE - APENAS SE ESTA DANDO LA RECUPERACION DE LA INVERSION.

ADEMAS, EN ESTE TIPO DE EMPRESAS NO SE TIENE O NO SE LLEVA UN ADECUADO CONTROL DE COSTOS, YA QUE EL TOTAL DE LAS UTILIDADES SON CONSIDERADAS COMO TAL Y NO SE ASIGNA NADA A GASTOS DE OPERACION, DE INSTALACION, ETC.. SIN EMBARGO CUANDO SE PRESENTAN DETERIO-- ROS, GASTOS EXTRAS, COMPRA DE MATERIA PRIMA, ETC. LAS UTILIDADES QUE SON OBTENIDAS EN ESOS MOMENTOS SON DESTINADAS A ESTOS GASTOS EXTRAS, POR TANTO ES LOGICO PENSAR QUE NO SE LLEVA A CABO UNA -- BUENA CONTABILIDAD Y COMO CONSECUENCIA SE TIENE UNA DEFICIENTE AD MINISTRACION DE UTILIDADES.

CONTABILIDAD EMPIRICA

LA MAYORIA DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA FAMILIAR NO ESTAN ---
CONCIENTES DE QUE CON UN ADECUADO SISTEMA DE CONTABILIDAD; EN ---
EL CUAL SE LLEVE A CABO UN DETALLADO REGISTRO DE TODAS LAS OPERA-
CIONES QUE SON REALIZADAS EN LA EMPRESA, OBTENDRAN UN BENEFICIO -
TANTO EN EFICIENCIA OPERATIVA COMO EN MARGEN DE UTILIDADES, PRE--
FIEREN LLEVAR A CABO SU REGISTRO DE OPERACIONES EN FORMA MENTAL O
EMPIRICA.

POR LO GENERAL, EL DUEÑO DE LA EMPRESA LLEVA A CABO SU PROPIO
"SISTEMA" DE CONTABILIDAD; EL CUAL CONSISTE EN EL REGISTRO DE LAS
OPERACIONES COMO VENTAS, COMPRAS, REPOSICIONES, ETC., Y LO REALI-
ZA EN FORMA MENTAL Y SIN LLEVAR A CABO UN CONTROL DE OPERACIONES.
ESTO OCASIONA CUESTIONES TALES COMO; EXCESO DE INVENTARIOS, INCRE-
MENTO EN EL COSTO DE PRODUCCION, DESCONOCIMIENTO DEL MARGEN DE UTI-
LIDADES, ETC., QUE REFLEJAN UNA DEFICIENTE FUNCION OPERATIVA.

LA CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA ES DE GRAN IMPORTANCIA, POR SU
UTILIDAD PARA REDUCIR COSTOS, EVITAR PERDIDAS, TOMAR MEJORES DECI-
SIONES, ETC., POR ESTO ES NECESARIO QUE SEA ADAPTADO Y UTILIZADO
POR TODA EMPRESA FAMILIAR PARA INCREMENTAR SUS UTILIDADES.

PESIMA SITUACION FINANCIERA

TODA INVERSION DE CAPITAL DEBE REALIZARSE EN BASE A UNA ADECUADA PLANEACION DE LA INVERSION, SIN EMBARGO, EN LA CREACION DE UNA EMPRESA FAMILIAR, NUNCA SE LLEVA A CABO ESTA, DEBIDO, PRINCIPALMENTE AL DESCONOCIMIENTO DE LA MISMA POR PARTE DEL EMPRESARIO.

EL EMPRESARIO QUE DISPONE DE "X" CANTIDAD DE CAPITAL PARA INVERSION, LO DESTINA EN SU TOTALIDAD A LA INSTALACION, ADAPTACION, EQUIPAMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA, SIN GUARDAR CIERTA RESERVA PARA AQUELLOS GASTOS QUE SE LE PRESENTEN CUANDO YA ESTA FUNCIONANDO LA EMPRESA. ES EN ESTE MOMENTO CUANDO EL EMPRESARIO SE DA CUENTA DE QUE NO DISPONE DE MAS RECURSOS PARA SEGUIR FINANCIANDO ADECUADAMENTE, EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA. CON ESTO PODEMOS OBSERVAR QUE SE PRESENTA DESDE INICIOS DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, UNA MALA SITUACION FINANCIERA.

POR OTRO LADO, ESTAS EMPRESAS ENCUENTRAN DIFICULTADES PARA OBTENER CREDITOS, DEBIDO A QUE NO TIENEN UN FIADOR QUE LOS RESPALDE ANTE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS. PERO ADEMAS LOS EMPRESARIOS FAMILIARES, DESCONOCEN QUE EXISTEN INSTITUCIONES DE CREDITO BARATAS, Y OTROS TIPOS DE AYUDA. ESTE TEMA SE TRATA MAS AMPLIAMENTE EN EL SIGUIENTE INCISO DEL CAPITULO.

CONFLICTO DE INTERESES

EN UNA EMPRESA FAMILIAR, LA FAMILIA SIEMPRE TIENE EL PODER DEL PROPIETARIO Y/O DE LA DIRECCION PARA OBTENER SUS PROPIOS OBJETIVOS Y ASPIRACIONES, AUN CUANDO DIFIERAN DE LOS INTERESES DE LA EMPRESA, O SEA QUE LOS DIRIGENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES TRATAN DE SATISFACER LOS OBJETIVOS FAMILIARES CONDICIONANDO LOS INTERESES DE LA EMPRESA ORIGINANDO CON ESO DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA EMPRESA.

SI COMPARAMOS ESTA SITUACION CON LA QUE SE PRESENTA EN UNA EMPRESA NO FAMILIAR, ENCONTRAREMOS QUE: EN ESTA ULTIMA, LOS INTERESES INSTITUCIONALES Y LOS VALORES DE LA DIRECCION CONDICIONAN A LOS DEL INDIVIDUO Y SU FAMILIA, Y LA JEFATURA CORPORATIVA TIENDE A DESARROLLAR, PERPETUAR Y ENFATIZAR LOS VALORES INSTITUCIONALES DE LA COMPAÑIA SOBRE LOS DEL INDIVIDUO.

SENSIBILIDAD SOCIAL

ANTERIORMENTE, EL ORGULLO Y LA IDENTIFICACION DE LA FAMILIA CON LA EMPRESA, HACIAN QUE LAS DECISIONES SE ENCAMINARAN AL BENEFICIO SOCIAL, DEBIDO A QUE CONSIDERABAN QUE POR MEDIO DE LA EMPRESA, OBTENDRIAN UNA BUENA REPUTACION FAMILIAR, Y CON ESTO LA EMPRESA TENDRIA UNA IMAGEN Y CRECIMIENTO FAVORABLES.

EN LA ACTUALIDAD, LAS EMPRESAS FAMILIARES YA NO TIENEN TANTO INTERES EN QUE SUS DECISIONES VAYAN EN PROVECHO DE LOS INTERESES PUBLICOS. EL OBJETIVO QUE TRATAN DE SATISFACER, PRIMERAMENTE, ES EL ECONOMICO, DEJANDO EN UN SEGUNDO PLANO EL OBJETIVO SERVICIO.

LO ANTERIOR SE EXPLICA PORQUE EL ACELERADO RITMO DE LA VIDA EN LAS CIUDADES HA OCASIONADO QUE LAS PERSONAS SE DESHUMANICEN. - TODA PERSONA TRATA DE VER POR SI MISMO Y EL PROJIMO LE INTERESA UN "CENTAVO". ESTO ES LO QUE HA CREADO QUE, HOY DIA, TODO TIPO DE EMPRESA SE PREOCUPE PRINCIPALMENTE POR OBTENER UTILIDADES, UTILIZANDO TODAS LAS ESTRATEGIAS POSIBLES, AUN A COSTA DE BRINDAR UN BUEN SERVICIO A LA COMUNIDAD EN QUE SE DESARROLLA.

SACRIFICIO PERSONAL

EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: EL PERSONAL, (EL DUEÑO Y SU FAMI--LIA) CONTINUAMENTE SE ESTAN SACRIFICANDO PORQUE LA EMPRESA SIGA ADELANTE.

EL SACRIFICIO LO ENCONTRAMOS CUANDO LA FAMILIA:

- a) TRABAJA MAS HORAS DE LAS DEBIDAS.
- b) EN OCASIONES NO RECIBE SALARIO
- c) NO ASISTEN A LUGARES DE DIVERSION O REUNIONES POR ATENDER A LA EMPRESA.
- d) EL DINERO QUE DEBERIA DESTINARSE AL HOGAR, LO DESTINAN A LA EMPRESA.

LOS PUNTOS ANTERIORES SON CONSECUENCIA DE UNA FALTA DE CAPITAL PARA INYECTARLA A LA EMPRESA. SIN EMBARGO, AUN EN EMPRESAS FAMILIARES DE GRAN CAPITAL PUEDE PRESENTARSE LA NECESIDAD DE MAS CAPITAL PERO A UN NIVEL MAS ALTO.

"ES PARADOJICO QUE EL INTERES FAMILIAR, FUENTE DE DEBILIDAD FINANCIERA EN ALGUNAS COMPAÑIAS, ES EN OTRAS CIRCUNSTANCIAS UN ELEMENTO IMPORTANTE DE LA FUERZA FINANCIERA. MUCHAS EMPRESAS FAMILIARES SE HAN FUNDADO SOBRE LA TRADICION DE DIVIDENDOS MINIMOS Y SACRIFICIOS PERSONALES, Y EL ORGULLO DE LA FAMILIA Y LA LEALTAD HAN SIDO LA CAUSA DE OPERACIONES CONTINUAS A TRAVES DE EPOCAS DIFICILES CUANDO LAS CONSIDERACIONES DE PERDIDAS Y GANANCIAS PODRIAN HABER OBLIGADO AL CIERRE". (21)

FALTA DE MERCADOTECNIA.

LA EMPRESA FAMILIAR, MUCHAS VECES, SE IDENTIFICA MUY DE CERCA CON UN PRODUCTO ESPECIAL O UNA FUNCION DETERMINADA, SIN TOMAR EN CUENTA LOS NUEVOS ACONTECIMIENTOS EN EL MERCADO O NUEVAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO. CON ESTO LA INSTITUCION, PUEDE SER MUY VULNERABLE A LOS EFECTOS DE LOS CAMBIOS EN EL MERCADO.

LOS DIRIGENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR NUNCA LLEVAN A CABO UNA BUENA FUNCION DE MERCADOTECNIA, PIENSAN QUE REALIZANDO UNICAMENTE LA FUNCION DE VENTAS, LA EMPRESA IRA A FLOTE OLVIDANDO CON ESTO OTRAS FUNCIONES TAN IMPORTANTES COMO: LA INVESTIGACION DE MERCADOS, EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, ETC. SI REALIZARAN TODAS LAS FUNCIONES DE UNA BUENA MERCADOTECNIA, LA EMPRESA ESTARIA EN CONDICIONES DE EVITAR QUE SU PRODUCTO O SERVICIO LLEGARA CON EL TIEMPO

(21) ROBERT G. DONNELLEY, BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. ART. No. 21, "LA EMPRESA FAMILIAR" PAG. 7.

A SER DESPLAZADO POR LA COMPETENCIA.

MUCHOS DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA EMPRESA FAMILIAR TIENDEN A CONCENTRARSE ALREDEDOR DE LAS TECNICAS DE MERCADOTECNIA Y DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS. O SEA QUE LA EMPRESA FAMILIAR - NO DA MUCHO INTERES A LA MERCADOTECNIA DE LA INSTITUCION, Y COMO CONSECUENCIA, LA EMPRESA TIENDE A QUEDAR ATRAS DE LA COMPETENCIA Y A PERDER SU POSICION EN EL MERCADO.

RETRASO TECNOLÓGICO

LA EMPRESA FAMILIAR NO DISPONE DE UNA TECNOLOGIA ACTUALIZADA. ESTO SE DEBE PRINCIPALMENTE A SU FALTA DE INTERES POR CONOCER LO QUE SUCEDE EN CUANTO A INNOVACIONES TECNOLOGICAS EN EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA Y A SU FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS CUANDO SE PRESENTA LA OPORTUNIDAD DE ADQUIRIR NUEVA TECNOLOGIA.

EL EMPRESARIO FAMILIAR, POR LO GENERAL, CONSIDERA QUE LA FORMA DE FUNCIONAR DE SU NEGOCIO ES BUENO, POR LO CUAL NO TRATA DE ADQUIRIR TECNOLOGIA MODERNA O DE INNOVAR SUS SISTEMAS PRODUCTIVOS. EN CONSECUENCIA, LA TECNOLOGIA CON LA QUE FUNCIONA UNA EMPRESA FAMILIAR, ES LA MISMA, DE MUCHOS AÑOS ATRAS. EL VERDADERO ORIGEN DE ESTA ACTITUD, SE DEBE A QUE NO ESTAN AL DIA DE LAS INNOVACIONES -- TECNOLOGICAS QUE SE ESTAN PRODUCIENDO EN EL MERCADO.

POR OTRO LADO, COMO LLEVAN UNA DEFICIENTE PLANEACION FINANCIERA EN UN MOMENTO DADO, NO DISPONEN DE CAPITAL DE INVERSION PARA LA ADQUISICION DE MEJOR TECNOLOGIA. ADEMAS, CUANDO TIENEN NECESIDAD DE ADQUIRIR NUEVA TECNOLOGIA, LA FALTA DE CAPITAL, LES HACE - COMPRAR TECNOLOGIA QUE HA SIDO DESECHADA POR LA INDUSTRIA MODERNA; CON LO CUAL SIEMPRE SE ENCUENTRAN EN UN RETRASO TECNOLÓGICO.

EXCESO DE INVENTARIOS

TENER UNA GRAN CANTIDAD DE INVENTARIOS ES CLASICO DE TODA EMPRESA FAMILIAR. ESTO ORIGINA TENER GRAN CAPITAL INACTIVO, QUE -- BIEN PODRIA SERVIR PARA OTRAS NECESIDADES DE LA EMPRESA. ESTO LO DESCONOCEN LOS DUEÑOS DE EMPRESA, YA QUE ELLOS PIENSAN LO SIGUIENTE: "MIENTRAS MAS CANTIDADES DE MATERIA PRIMA TENGAMOS, NUNCA SUFRIREMOS DE CARESTIA DE LA MISMA Y SIEMPRE DISPONDREMOS DE LA NECESARIA". PENSAMIENTO EQUIVOCO, PUESTO QUE MIENTRAS MAS INVENTARIOS SE TENGAN, MAS ELEVADOS SERAN SUS COSTOS.

LA EXISTENCIA DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS EN PROCESO Y TERMINADAS EN UNA EMPRESA FAMILIAR, REPRESENTAN UNA SUSTANCIAL INVERSION QUE DEBE SER CUIDADOSAMENTE REGULADA A TRAVES DE UN EFECTIVO CONTROL DE INVENTARIOS QUE ASEGURE DISPONER DE LAS CANTIDADES SUFFICIENTES Y ESTRICTAMENTE NECESARIAS, PARA HACER FRENTE A LAS EXIGENCIAS DE OPERACION.

CONTABLEMENTE, LOS INVENTARIOS SE REGISTRAN COMO ACTIVOS, QUE MANEJADOS EN EXCESO, OCASIONAN GASTOS INNECESARIOS E INMOVILIZACION DEL CAPITAL, SIN EMBARGO ^{SI} SON ESCASOS, PUEDEN PROVOCAR PAROS EN LA PRODUCCION Y REDUCIR O FRENAR LAS VENTAS, DE ALLI LA IMPORTANCIA -- DE DETERMINAR EL NIVEL APROPIADO QUE MINIMICE EL COSTO TOTAL DE LOS MISMOS SIN OBSTACULIZAR UNA ADECUADA Y FLUIDA PRODUCCION.

NEPOTISMO EXCESIVO

ES MUY COMUN VER, EN LAS EMPRESAS FAMILIARES "EL PROGRESO DE -- LOS PARIENTES BASADOS EN LOS LAZOS FAMILIARES MAS NO EN EL MERITO".

EN TODA EMPRESA FAMILIAR EL DUEÑO O DIRIGENTE SE SIENTE CON LA OBLIGACION FAMILIAR DE PROPORCIONAR TRABAJO A SUS HIJOS, HERMANOS, CUÑADOS, ETC., AUNQUE NO ESTEN EN CONDICIONES DE INGRESAR A LA EMPRESA. EN LAS EMPRESAS FAMILIARES LAS PERSONAS QUE OCUPAN LOS --

PUESTOS IMPORTANTES, O CLAVES, SON MIEMBROS DE LA MISMA, LOS PRIMOS EN TENER LA OPORTUNIDAD DE OCUPARLO SON LOS INTEGRANTES DE LA FAMILIA AUNQUE NO TENGAN CAPACIDAD SUFICIENTE PARA DESARROLLAR LO. ESTO COLOCA A LA EMPRESA EN DESVENTAJA CON RESPECTO A SUS -- COMPETIDORES QUE PUEDEN ESCOGER SU PERSONAL EN MERCADOS MAS AMPLIOS.

REPUTACION FAMILIAR

ES MUY COMUN QUE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES LA REPUTACION QUE LA FAMILIA TENGA EN EL AMBITO EN QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA, -- SEA UN FACTOR DETERMINANTE Y DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL BUEN DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. ASI LA RELACION FAMILIAR PUEDE RETENER O ATRAER CLIENTES PARA EL NEGOCIO.

"...EN AQUELLOS CAMPOS DE LOS NEGOCIOS EN QUE LAS RELACIONES IN FORMALES SON DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA ADMINISTRACION DE LA EM-- PRESA, LA IDENTIFICACION DE LA MISMA CON LA FAMILIA PUEDE TENER UNA REPERCUCION DIRECTA SOBRE SUS ACTIVIDADES DENTRO DEL MERCADO." (22)

LEALTAD DE LOS EMPLEADOS

LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, POR LO GENERAL, NO TIENEN UNA GRAN ROTACION DE PERSONAL. ESTO SE DEBE A QUE QUIENES LA BORAN EN ESTAS EMPRESAS SON MUY LEALES A LA FAMILIA QUE DIRIGE LA INSTITUCION.

LO ANTERIOR TIENE SUS BASES EN QUE LA FAMILIA, DUEÑA DE LA EM-- PRESA, ESTA EN CONTACTO DIRECTO CON LOS EMPLEADOS Y ELLOS SE DAN -- CUENTA DE TODOS LOS PROBLEMAS Y SACRIFICIOS POR LOS CUALES ATRAVIE-- SA LA FAMILIA. ESTO HACE QUE NAZCA UN SENTIDO DE APOYO EN LOS EM-- PLEADOS HACIA SUS PATRONES. LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS FAMILIA-- RES PUEDEN LLEGAR AL GRADO DE DEJAR QUE SU SALARIO SE RETRACE "X"-- TIEMPO SI LLEGAN A ENTERARSE DE QUE LA FAMILIA ATRAVIESA POR UNA SITUA CION MUY DIFICIL.

(22) ROBERT G. DONNELLEY, BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, ART. NUM. 21. "LA EMPRESA FAMILIAR". Pg. 8

EL PUNTO FUNDAMENTAL QUE HACE QUE EL PERSONAL SEA LEAL A LA FAMILIA DUEÑA DE LA EMPRESA SE DERIVA DE LA TEORÍA PARTICIPATIVA DE LAS RELACIONES HUMANAS QUE ASEGURA LO SIGUIENTE:

"TODA PERSONA QUE INTEGRA UNA ORGANIZACIÓN PENSARÁ MÁS Y AYUDARÁ AL OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN, SIEMPRE Y CUANDO SIENTA QUE ES PARTE INTEGRANTE DE LA MISMA, QUE ES TOMADO EN CUENTA Y QUE SON OÍDAS SUS OPINIONES, ETC". EN LA EMPRESA FAMILIAR, AL ESTAR EN CONTACTO DIRECTO LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA CON LOS EMPLEADOS, AL PREGUNTARLES QUE PIENSAN DE CIERTAS SITUACIONES, QUE OPINAN DE "X" -- PROBLEMA, ETC. LOS EMPLEADOS SE SIENTEN PARTE ESENCIAL E IMPORTANTE DE LA EMPRESA CON LO CUAL TRATAN DE SER LEALES A LA MISMA.

2.3 LA EMPRESA FAMILIAR EN MEXICO, 1984.

DURANTE 1983, EL SECTOR INDUSTRIAL, (ESPECIALMENTE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS) SE VIO AFECTADO POR LA CRISIS QUE ATRAVESO EL PAIS. SIN EMBARGO, CON LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL GOBIERNO FEDERAL PARA EL REORDENAMIENTO ECONOMICO Y EL CAMBIO ESTRUCTURAL SE ESTA LOGRANDO DISMINUIR EL RITMO DE CRECIMIENTO DE LA INFLACION, EL EJERCICIO DEL GASTO PUBLICO REPRESENTADO POR LOS GASTOS QUE EL GOBIERNO FEDERAL REALIZA EN LA CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL PAIS, (CON BASE EN EL PRESUPUESTO ANUAL DE LA NACION), AUMENTAR EL SUPERAVIT DE LA BALANZA DE PAGOS EN CUENTA - CORRIENTE (ENTRADA Y SALIDA DE DIVISAS EN EL PAIS), Y BRINDAR MAXI MA PROTECCION A LA PLANTA PRODUCTIVA Y AL EMPLEO. A PESAR DE -- ELLO EN EL SUBSECTOR DE LA PMI, TODAVIA EXISTEN PROBLEMAS COMO EL ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS, ESCASEZ DE DIVISAS, EL ENCARC -- CIMIENTO DEL CREDITO; ASI COMO LOS DE LIQUIDEZ Y ALZAS EN LOS PRE CIOS Y SALARIOS.

EN ESTE CONTEXTO Y ANTE LA PROBLEMÁTICA QUE LA CRISIS ECONÓMICA ORIGINO EN EL SECTOR INDUSTRIAL, "NAFINSA" Y SUS FONDOS DE FOMENTO SUMARON ESFUERZOS Y CONCRETARON ACCIONES PARA SOLUCIONAR -- LAS DIFICULTADES DE AQUELLAS EMPRESAS QUE SE VIERON MAS AFECTADAS. POR ELLO, LA INSTITUCION EFECTUO UNA DERRAMA CREDITICIA DE 125 -- MIL MILLONES DE PESOS, DANDO PRIORIDAD A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS INDUSTRIALES, CON LO CUAL EL ACCESO AL CREDITO A ESTE SUBSECTOR - SE FACILITO Y SE HIZO MAS EXPEDITO. SIMULTANEAMENTE SE INICIARON ADECUACIONES EN CUANTO A LAS ESTRUCTURAS INTERNAS DE LA INSTITU -- CION Y SUS FONDOS, PARA RESPONDER A LOS OBJETIVOS DE CAMBIO Y MO -- DERNIZACION QUE SE PLANTEABAN EN EL "PND".

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (PAI)

EL PAI FUE CREADO EN JUNIO DE 1978 POR EL GOBIERNO FEDERAL PARA COORDINAR - Y CANALIZAR UNA MAYOR Y MAS EFICIENTE ASISTENCIA TECNICA FINANCIERA INDUSTRIAL, - A LAS ACTIVIDADES PRIORITARIAS EN ESTE IMPORTANTE SUBSECTOR DE LA INDUSTRIA. ES TE APOYO SE BRINDA A TRAVES DE SEIS INSTITUCIONES, TODAS ELLAS ESPECIALIZADAS EN EL FOMENTO Y DESARROLLO DE LA PMI NACIONAL, QUE ACTUALMENTE REPRESENTA EL 98% DE

LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES, 27% DE LA INVERSION, 42% DE LA PRODUCCION Y 80% DEL EMPLEO.

A CONTINUACION SE MENCIONAN LAS CARACTERISTICAS DE LAS SEIS - INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL MENCIONADO PROGRAMA DE APOYO A LAS INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS :

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA
(FOGAIN)

OBJETIVO

EL FOGAIN OTORGA CREDITOS Y GARANTIAS A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS INDUSTRIALES POR CONDUCTO DE LA BANCA.

PRINCIPALES SERVICIOS QUE OFRECE:

- CREDITOS.- EL FOGAIN PROPORCIONA FINANCIAMIENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA A TRAVES DE LA BANCA NACIONAL Y DE LAS UNIONES DE CREDITO.
- GARANTIAS.- ASIMISMO EL FONDO PUEDE GARANTIZAR AL INTERMEDIARIO FINANCIERO PRESTAMOS DE HABILITACION O AVIO Y/O REFACCIONARIOS QUE CONCEDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

TIPOS DE CREDITO:

- CREDITOS DE HABILITACION O AVIO HASTA POR 30 MILLONES DE PESOS. ESTOS PRESTAMOS SE UTILIZAN PARA LA ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y PARA EL PAGO DE SALARIOS DEL PERSONAL DE PRODUCCION.
- CREDITOS REFACCIONARIOS. HASTA POR 30 MILLONES DE PESOS. PARA LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO.
- CREDITOS HIPOTECARIOS INDUSTRIALES, HASTA POR 25 MILLONES DE PESOS. SE DESTINAN PARA CONSOLIDAR PASIVOS Y ALIVIAR PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.

-CREDITOS PARA NAVES INDUSTRIALES, HASTA POR 40 MILLONES DE PESOS. ESTOS PUEDEN SER PARA LA CONSTRUCCION , AMPLIACION O MODIFICACION DE LOS INMUEBLES.

-CREDITOS PARA LA ADQUISICION DE UNIDADES DE TRANSPORTE. ESTAS DEBERAN ESTAR INTEGRADAS AL PROCESO PRODUCTIVO.

-COMO COMPLEMENTO DE LAS ACTIVIDADES CREDITICIAS QUE REALIZA LA BANCA, EL FOGAIN PUEDE GARANTIZAR CREDITOS PARA DAR UNA MAYOR FACILIDAD DE FINANCIAMIENTO A LOS EMPRESARIOS DE LAS INDUSTRIAS PEQUEÑAS.

PARA LOS EFECTOS DE LAS OPERACIONES DEL FONDO, SE CONSIDERA INDUSTRIA PEQUEÑA A LA QUE CUENTA CON UN CAPITAL CONTABLE ENTRE 50 MIL PESOS Y QUINCE MILLONES DE PESOS; Y MEDIANA CUANDO SU CAPITAL CONTABLE SEA MAYOR A QUINCE MILLONES Y HASTA 90 MILLONES DE PESOS, PUDIENDO LLEGAR DICHO CAPITAL HASTA LOS 120 MILLONES DE PESOS SI LA EMPRESA REFLEJA UNA REVALUACION DE ACTIVOS EN SUS ESTADOS FINANCIEROS.

EN CUANTO A LAS ZONAS ECONOMICAS QUE RECIBEN LOS BENEFICIOS DEL FOGAIN, Y LA CLASIFICACION DE INDUSTRIAS PRIORITARIAS, ES NECESARIO CONSULTAR LOS DIARIOS OFICIALES DE LA FEDERACION DEL 2 DE FEBRERO DE 1981 Y 17 DE MARZO DE 1982.

CON RESPECTO A LAS EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA III-A, SON SUCEPTIBLES DE APOYO AQUELLAS CUYA ACTIVIDAD INDUSTRIAL ESTA DENTRO DE LA CLASIFICACION DE PRIORITARIA Y ESTRATEGICA.

PAGO DE CREDITOS:

LOS PLAZOS PARA AMORTIZAR LOS CREDITOS FLUCTUAN EN LA PRACTICA HASTA A 36 MESES EN LOS DE HABILITACION O AVIO; DE 2 A 5 AÑOS EN LOS REFACCIONARIOS; Y DE 3 A 5 EN LOS HIPOTECARIOS INDUSTRIALES.

TASAS DE INTERES:

LAS TASAS DE INTERES QUE APLICA EL FOGAIN EN SUS CREDITOS SON REVISABLES TRIMESTRALMENTE; PERO SIEMPRE RESULTAN MAS BAJAS QUE LAS DEL MERCADO.

CONDICIONES:

CON RECURSOS DEL FOGAIN, NO SE COBRAN COMISIONES DE APERTURA NI DE VIGILANCIA NI SE PIDE RECIPROCIDAD Y TAMPOCO SE COBRAN INTERESES POR ADELANTADO.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

OBJETIVO :

EL FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN), APOYA FINANCIERAMENTE A LAS INDUSTRIAS PARTICIPANDO COMO SOCIO MINORITARIO Y TEMPORAL EN EL CAPITAL DE LAS EMPRESAS Y OTORGANDO CREDITOS SIN GARANTIA SUSCEPTIBLES DE CONVERTIRSE EN CAPITAL.

FORMA DE OPERACION :

EL FOMIN OPERA EN FORMA DIRECTA CON LOS SOLICITANTES DE RECURSOS FINANCIEROS, OTORGANDOLES APOYOS HASTA EN UN 49% DEL FUTURO CAPITAL DE LA EMPRESA, YA SEA EN APORTACION AL MISMO O EN CREDITOS SUBORDINADOS CONVERTIBLES EN UNA COMBINACION DE AMBOS.

LOS CREDITOS SUBORDINADOS CONVERTIBLES SE OTORGAN A TASAS DE INTERES CINCO PUNTOS ARRIBA DEL C.P.P. QUE PUBLICA MENSUALMENTE EL BANCO DE MEXICO CON VENCIMIENTOS DE 3 A 6 AÑOS Y CON UN PLAZO DE GRACIA DE ACUERDO A LAS CONDICIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA. ESTOS CREDITOS TIENEN LA OPCION DE SER TRANSFORMADOS EN CAPITAL DE LA EMPRESA.

REQUISITOS GENERALES :

LOS INDUSTRIALES SOLICITANTES DEBERAN PRESENTAR UN ESTUDIO ECONOMICO, TECNICO, Y DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO. EN SU CASO, EL COSTO DEL ESTUDIO QUE SE MENCIONA SE TOMA EN CUENTA COMO APORTACION DE LOS EMPRESARIOS.

EL FOMIN, COMO SU SOCIO MINORITARIO, NO DIRIGE LA EMPRESA UNICAMENTE PARTICIPA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION EN LOS TERMINOS DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

VENTA DE ACCIONES:

ESPERADA LA ETAPA QUE DIO ORIGEN PARA QUE EL FOMIN PARTICIPARA SUS ACCIONES SE PONEN A LA VENTA DANDO PREFERENCIA A LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL CON LAS QUE TEMPORALMENTE SE ASOCIO.

FIDEICOMISO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES.

(FIDEIN)

OBJETIVOS:

EL FIDEIN TIENE COMO PRINCIPAL OBJETIVO EL DE ESTUDIAR Y FOMENTAR LA CREACION DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES; PROMOVRIENDO SU LOCALIZACION Y DESARROLLO EN FUNCION DE LOS CREDITOS SEÑALADOS POR LA SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

ASIMISMO, OTORGA FINANCIAMIENTO PARA LA URBANIZACION Y EQUIPAMIENTO DE ESTOS DESARROLLOS, SIN PERDER DE VISTA QUE EL BENEFICIO FINAL DEBE DE SER PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, - - USUARIO NATURAL DE LOS PARQUES INDUSTRIALES.

PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DE TALES OBJETIVOS SE TIENEN IMPLEMENTADOS LOS SIGUIENTES PROGRAMAS:

I.- ESTUDIOS Y PROYECTOS

- ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD
- ESTUDIO DE FACTIBILIDAD
- PLAN MAESTRO, INGENIERIA BASICA E INGENIERIA DE DETALLE
- ESTUDIOS ESPECIALES

II.- ASESORIA EN PARQUES INDUSTRIALES EN OPERACION

- ADMINISTRACION
- COMERCIALIZACION
- PROMOCION
- JURIDICA

III.- FINANCIAMIENTO

PARA LA CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y URBANIZACION DE PARQUES INDUSTRIALES.

IV.- BANCO DE INFORMACION SOBRE LOCALIZACION INDUSTRIAL

ESTE PROGRAMA CONTEMPLA EL RECOPIRAR, ANALIZAR, PRESENTAR Y DIFUNDIR MEDIANTE UN SISTEMA DE INFORMACION, LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS DE LOCALIZACION INDUSTRIAL EN EL PAIS.

FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)

OBJETIVO :

EL FONEP OTORGA CREDITOS A TASAS DE INTERES PREFERENCIALES PARA LA REALIZACION DE LOS ESTUDIOS QUE PERMITAN A LOS EMPRESARIOS OBTENER LA INFORMACION NECESARIA PARA REALIZAR -- CON EXITO SUS INVERSIONES.

FORMA DE OPERACION :

EL FONEP OPERA DIRECTAMENTE CON LOS EMPRESARIOS QUE LO REQUIEREN, TANTO DEL SECTOR PUBLICO COMO DEL PRIVADO.

LOS TRABAJOS QUE SON EFECTUADOS POR EMPRESAS CONSULTORAS REGISTRADAS EN EL FONDO, NO CUENTAN CON LA ORGANIZACION Y EXPERIENCIA NECESARIAS PARA ELABORAR ESTUDIOS Y PROYECTOS.

SERVICIOS QUE OFRECE :

LOS RECURSOS DEL FONEP PUEDEN SER UTILIZADOS PARA FINANCIAR -- LOS SIGUIENTES ESTUDIOS:

- PREFACTIBILIDAD Y FACTIBILIDAD TECNICA Y ECONOMICA DE PROGRAMAS O PROYECTOS QUE TENGAN POR OBJETO CREAR UNA NUEVA EMPRESA O AMPLIAR LA EXISTENCIA.
- ESPECIFICACIONES DE INGENIERIA Y DISEÑO FINAL, PREVIOS A LA ETAPA DE EJECUCION DE PROYECTOS, CUYA VIABILIDAD HAYA SIDO DEMOSTRADA.
- ESTUDIO SOBRE DESARROLLO TECNOLOGICO QUE CONTRIBUYAN A LA CREACION, INNOVACION, ADAPTACION Y MEJORAMIENTO DE LA TECNOLOGIA.
- ESTUDIOS GENERALES DE PREFACTIBILIDAD DE CARACTER REGIONAL, SECTORIAL O SUBSECTORIAL, INCLUYENDO ESTUDIOS DE CUENCAS, RECURSOS NATURALES Y HUMANOS, E INVESTIGACIONES AEROFOTOGRAFICAS.
- ESTUDIOS DESTINADOS AL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL, PRODUCTIVA O DE MERCADO.

EL FONEP BRINDA ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA A LOS EMPRESARIOS DURANTE TODAS LAS ETAPAS DEL PROCESO DE FINANCIAMIENTO DE ESTUDIOS, QUE VA DESDE EL PLANTEAMIENTO DE LA SOLICITUD DE CREDITO Y SELECCION DE LA FIRMA CONSULTORA CALIFICADA, HASTA LA EVALUACION DE LOS ESTUDIOS RESULTANTES BUSCANDO LAS MEJORES ALTERNATIVAS.

REQUISITOS GENERALES

- LA CANTIDAD MINIMA DE LOS PRESTAMOS ES DE 100 MIL PESOS.
- EN CASO DE QUE EL EMPRESARIO INDUSTRIAL SELECCIONE UNA FIRMA CONSULTORA QUE NO ESTE INSCRITA EN EL FONEP, SE DEBERAN CUMPLIR CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA TODAS LAS FIRMAS - QUE SE TIENEN REGISTRADAS.
- LA DURACION DE LOS ESTUDIOS Y PROYECTOS NO DEBERA SER MAYOR DE 24 MESES A MENOS QUE, POR RAZONES ESPECIALES, SE AMPLIE-ESTE PLAZO.
- LAS GARANTIAS DE LOS PRESTAMOS SERAN LAS QUE SE JUZGUEN ADECUADAS EN CADA CASO.

PAGO DE LOS CREDITOS

LOS PLAZOS DE AMORTIZACION INCLUYENDO EL PERIODO DE GRACIA, - VARIAN DE 2 A 8 AÑOS Y SON FIJADOS EN CADA CASO, DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LOS ESTUDIOS Y PROYECTOS.

TASAS DE INTERES

LAS TASAS MAS BAJAS DEL MERCADO FINANCIERO LAS CUALES SON FIJAS DURANTE TODA LA VIDA DEL CREDITO.

FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA INDUSTRIA (INFOTEC)

OBJETIVO :

EL INFOTEC PROPORCIONA SERVICIOS DE INFORMACION, CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNOLOGICA; TENDIENTES A INTRODUCIR MEJORAS DE INNOVACION EN LA PRODUCCION, INGENIERIA, PLANEACION Y MERCADOTECNIA DE LAS INDUSTRIAS ESTABLECIDAS EN EL PAIS.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- CONSULTA INDUSTRIAL. PROPORCIONA INFORMACION GENERAL O ESPECIFICA, A TRAVES DE LA ATENCION PERSONAL O TELEFONICA. SE PUEDE DISPONER DE INFORMACION PARA CONOCER ENTRE OTROS ASPECTOS, PROPIEDADES FISICAS Y QUIMICAS DE MATERIALES, PROVEEDORES DE MAQUINARIA Y PROCESOS OPTATIVOS DE PRODUCCION DE MERCADO.
- NOTICIAS TECNICAS. LOS EMPRESARIOS PUEDEN RECIBIR MENSUALMENTE NOTICIAS POR MEDIO DE BOLETINES QUE LES PERMITAN ACTUALIZARSE EN TECNICAS DE APLICACION EN LA INDUSTRIA.
- SERVICIO EXPRESS DE INFORMACION. SE DISPONE DE UN SISTEMA DE MAS DE 150 BANCOS DE DATOS EN COMPUTADORA CON INFORMACION CIENTIFICA Y TECNOLOGICA QUE SE PUEDE CONSULTAR EN UNA TERMINAL.
- CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIA. ESTE PROGRAMA ESTA FORMADO POR UN CONJUNTO DE CURSOS Y SEMINARIOS QUE TRANSMITEN CONCEPTOS, TECNICAS Y METODOS PARA ADMINISTRAR LA TECNOLOGIA COMO UN RECURSO ECONOMICO.
- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y TECNOLOGICOS. EL INFOTEC TAMBIEN ESTA EN POSIBILIDAD DE PREPARAR PARA EL INVERSIONISTA LOS ESTUDIOS QUE LE SEAN NECESARIOS PARA ADECUAR LA TECNOLOGIA A LAS CONDICIONES DEL MERCADO MEXICANO.

REQUISITOS GENERALES:

EL INFOTEC OFRECE AL CLIENTE UN DOCUMENTO EN EL QUE SE DETALLAN LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR, LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN, - LA DURACION Y EL COSTO.

POR SU PARTE EL "PAI" ASISTIO INTEGRALMENTE A ESTE NUCLEO INDUSTRIAL CANALIZANDO SUS APOYOS TECNICOS Y CREDITICIOS VIA LOS FONDOS QUE LO INTEGRAN, A TRAVES DEL EXTENSIONISMO INDUSTRIAL CUYA LABOR COADYUVO COMO AGENTE DE CAMBIO EN EL EMPRESARIO, A BASE DEL DESARROLLO DE LA VOCACION EMPRESARIAL Y ASISTENCIA EN LA IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE INVERSION EN EL SECTOR INDUSTRIAL, INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD Y EL MEJORAMIENTO EN CUANTO A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y EN EL PAIS, FOMENTANDO EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL MEDIANTE EL APOYO AL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION, DONDE LA "PMI", JUEGA UN PAPEL SIGNIFICATIVO.

RESPECTO A LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA Y FINANCIERA -- OTORGADOS POR EL "PAI" A TRAVES DE SUS PROGRAMAS ESPECIALES. EN - 1983 FUE POSIBLE ATENDER A 13 MIL 780 UNIDADES PRODUCTIVAS DE LA PMI, DISTRIBUIDAS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL CONTRIBUYENDO -- ASI A MANTENER 288 MIL EMPLEOS.

CON ESTAS Y OTRAS ACCIONES DEL GOBIERNO FEDERAL NACIONAL FINANCIERA Y LOS FONDOS DE FOMENTO QUE LA MISMA COORDINA COADYUVARON - COMO LO SEGUIRA HACIENDO EN 1984, A LA PROTECCION DE LA PLANTA PRODUCTIVA Y EL EMPLEO, EL INCREMENTO DE LA PRODUCCION Y LA PRODUCTIVIDAD.

A CONTINUACION MENCIONAMOS ALGUNOS DATOS IMPORTANTES SOBRE EL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUENA.

ACCIONES PAI 1983

A LO LARGO DE CINCO AÑOS DE FRUCTIFERA LABOR EL PROGRAMA HA DEMOSTRADO SU EFICIENCIA COMO INSTRUMENTO OPERATIVO PARA LA PROMOCION, DESARROLLO Y BENEFICIO DE ESTE IMPORTANTE SUBSECTOR ECONOMICO.

ESTO PUEDE COMPROBARSE EXPONIENDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE 1983 AÑO EN EL QUE DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS DE POLITICA ECONOMICA DE LA ACTUAL ADMINISTRACION, EL PROGRAMA BUSCO ENTRE OTROS OBJETIVOS, FORTALECER LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA -- EXISTENTE, COADYUVANDO ASI AL LOGRO DE UN DESARROLLO REGIONAL MAS EQUILABRADO POR MEDIO DE PROGRAMAS ESPECIALES COMO SON: EL DE -- DESCONCENTRACION INDUSTRIAL, FOMENTO A LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS, Y EL DE AGRUPAMIENTO DE INDUSTRIALES.

DENTRO DEL ESQUEMA OPERATIVO DEL PAI DURANTE 1983, FUERON ATENDIDAS 13 MIL 780 EMPRESAS, DE ESTAS ACTUALMENTE DOS MIL ESTAN INCORPORADAS A LOS PROGRAMAS ESPECIALES CITADOS, LOS CUALES SE HAN VISTO BENEFICIADAS CON LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA Y FINANCIERA QUE EL PROGRAMA BRINDA A TRAVES DE SU GRUPO DE EXTENSIONISTAS INDUSTRIALES EN DISTINTAS REGIONES DEL PAI.

AGRUPAMIENTO DE INDUSTRIALES

ESTE PROGRAMA CONSISTE EN LA INTEGRACION DE UN GRUPO DE EMPRESARIOS CON EL PROPOSITO DE DAR SOLUCION A PROBLEMAS COMUNES, MEDIANTE ACCIONES COLECTIVAS TENDIENTES AL MEJORAMIENTO DE SUS PRODUCTOS, CONDICIONES DE TRABAJO Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS.

DURANTE EL AÑO DE 1983 SE DESARROLLARON 17 AGRUPAMIENTOS DE INDUSTRIALES ORIENTADOS A FORTALECER A 282 PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE BIENES CONSIDERADOS PRIORITARIOS Y ESTRATEGICOS.

LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS QUE CONFORMARON DICHS AGRUPAMIENTOS PERMITIERON GENERAR 379 NUEVOS EMPLEOS CON BASE EN UNA INVERSION DE 585 MILLONES DE PESOS

CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACION DE ESTE PROGRAMA, CUYO OBJETIVO PRIMORDIAL CONSISTE EN BRINDAR A INDUSTRIALES LA ASISTENCIA TECNICA NECESARIA PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PERFILES INDUSTRIALES Y PARA LA PUESTA EN MARCHA DE NUEVAS EMPRESAS; ESENCIALMENTE LOCALIZADAS EN ZONAS DE NULO O BAJO DESARROLLO INDUSTRIAL , EN 1983 SE OTORGO APOYO A 729 INVERSIONISTAS, DE LOS CUALES SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS: 241 PROYECTOS DE INVERSION CRISTALIZARON EN LA CREACION DE NUEVAS INDUSTRIAS, 188 SE ENCUENTRAN EN SU FASE DE PREOPERACION Y 165 EN ESTUDIO.

EL DESARROLLO DE ESTE PROGRAMA COMPROMETE UNA INVERSION DE 13 MIL 140 MILLONES DE PESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL, QUE GENERARAN NUEVE MIL 608 EMPLEOS PRODUCTIVOS.

A CONTINUACION SE TRANSCRIBE PARTE DE LAS DECLARACIONES DEL SECRETARIO DE LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL SR. HECTOR HERNANDEZ, QUE SE CELEBRO EL 22 DE FEBRERO, DENTRO DE LA CUADRAGE-

SIMA TERCERA ASAMBLEA GENERAL ANUAL ORDINARIA DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION (CANACINTRA).

"TENGO EL HONOR DE DAR A CONOCER A USTEDES, CON MOTIVO DE ESTA -- ASAMBLEA, LAS GRANDES LINEAS DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA, ELABORADO POR LAS SECRETARIAS DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Y HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, CONJUNTAMENTE CON NACIONAL FINANCIERA, CONCAMIN Y CANACINTRA.

LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA POSEE CARACTERISTICAS ESENCIALES QUE LA HACEN PARTICULARMENTE APTA PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS DE COYUNTURA , REINICIAR EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL Y EMPRENDER EL CAMBIO ESTRUCTURAL QUE POSTULA EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

EN LA PERSPECTIVA DEL CAMBIO ESTRUCTURAL LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEBEN DESEMPEÑAR TAMBIEN UNA FUNCION ESTRATEGICA, - YA QUE SE UBICAN EN ACTIVIDADES CLAVES PARA EL BIENESTAR SOCIAL, - LA ARTICULACION EFICIENTE DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EL DESARROLLO REGIONAL. ADEMAS CONSTITUYEN UNA INSTANCIA BASICA PARA LA FORMACION DE EMPRESARIOS, ALIENTAN LA COMPETENCIA, POSEEN MENOR RIGIDEZ PARA LA INNOVACION TECNOLOGICA Y REPRESENTAN UN CAMPO PROPICIO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR SOCIAL.

SIN EMBARGO, ESTAS EMPRESAS TIENEN DEBILIDADES ESTRUCTURALES - QUE HAN LIMITADO SU DESARROLLO Y LE HAN RESTADO POSIBILIDADES PARA INSERTARSE EFICIENTEMENTE EN EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION. BASICAMENTE ENFRENTAN DOS TIPOS DE PROBLEMAS; LOS QUE AFECTAN SU EFICIENCIA OPERATIVA Y AQUELLOS QUE DIFICULTAN SU ACCESO A LOS MERCADOS Y A LOS RECURSOS FINANCIEROS.

SU EFICIENCIA OPERATIVA SE VE FRECUENTEMENTE LIMITADA, NO SOLO POR DESECONOMIAS DE ESCALA, SINO TAMBIEN POR SU REDUCIDA CAPACIDAD DE GESTION, ORGANIZACION Y PLANEACION; POR TECNOLOGIAS, EQUIPOS Y METODOS DE PRODUCCION INADECUADOS INSUFICIENTES CONTROLES DE CALIDAD Y NORMALIZACION Y POR UN INESTABLE Y ONEROSO ABASTECIMIENTO DE

MATERIAS PRIMAS.

PERO POSIBLEMENTE MAS GRAVES AUN SEAN LOS OBSTACULOS PARA ACCEDER A LOS MERCADOS, OBTENER LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA SU OPERACION Y HACER USO DE LOS APOYOS GUBERNAMENTALES.

EN LA ACTUALIDAD SE HAN AGREGADO DIFICULTADES DERIVADAS DE LA SITUACION POR LA QUE ATRAVIESA EL PAIS, QUE SE MANIFIESTAN EN UNA SENSIBLE CONTRACCION DE LA DEMANDA Y EN LA FALTA DE LIQUIDEZ PARA EL DESARROLLO DE SUS OPERACIONES.

A PESAR DE LA GRAN IMPORTANCIA QUE HAN ASIGNADO LOS GOBIERNOS DE LA REVOLUCION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, LOS PROGRAMAS Y LOS RECURSOS DESTINADOS DURANTE LOS ULTIMOS AÑOS PARA IMPULSAR SU CRECIMIENTO, HAN IDO EROSIONANDOSE GRADUALMENTE EN SUS ALCANCES, - POR LA AUSENCIA DE UNA CONCEPCION ESTRATEGICA CAPAZ DE PRECISAR EL PAPEL QUE LE CORRESPONDE EN UN PAIS MEDIANAMENTE INDUSTRIALIZADO, - DE 80 MILLONES DE HABITANTES Y CASI DOS MILLONES DE KILOMETROS CUADRADOS, QUE SINTETIZA UNA MULTIPLICIDAD DE ASPIRACIONES Y VOCACIONES REGIONALES.

LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- 1o. PROPICIAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEÑANA, CON ESPECIAL ATENCION A LOS SECTORES Y ZONAS GEOGRAFICAS PRIORITARIAS.
- 2o. MEJORAR LAS CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.
- 3o. PROMOVER SU DESARROLLO TECNOLOGICO, ASI COMO SUS NIVELES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.
- 4o. ELEVAR LA CALIFICACION DE MANO DE OBRA QUE OCUPA Y SUS NIVELES DE ORGANIZACION, ADMINISTRACION, PLANEACION Y CAPACIDAD EMPRESARIAL.
- 5o. CONTRARRESTAR LAS DESECONOMIAS DE ESCALA CARACTERISTICAS DE SUS PROCESOS DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION, PARTICULARMENTE

A TRAVES DE LA CANALIZACION DE MANERA PREFERENTE DE LA DEMANDA DEL SECTOR PUBLICO.

- 6o. HACER ACCESIBLE EL FINANCIAMIENTO EN CONDICIONES MAS AGILES Y OPORTUNAS, ELIMINANDO EXCESIVAS GARANTIAS.
- 7o. PROMOVER EL DESARROLLO DE UNA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EXPORTADORA.
- 8o. FOMENTAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES Y LOS EXCEDENTES DE LAS DIVERSAS REGIONES DEL PAIS EN SU LUGAR DE ORIGEN, ALENTANDO EL DESARROLLO DE NUEVOS EMPRESARIOS, DEMOCRATIZANDO EL CAPITAL Y GARANTIZANDO UNA GENERACION MAS EQUITATIVA DE EMPLEOS PRODUCTIVOS.

PARA CUMPLIR CON LO ARRIBA MENCIONADO SE REESTRUCTURARA EL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA, ASI COMO LOS DIVERSOS FONDOS DE FOMENTO, TAMBIEN SE CANALIZARAN (1984), UNA CIFRA SIN PRECEDENTE DE 125 MIL MILLONES DE PESOS A LA PEQUEÑA Y - MEDIANA INDUSTRIA POR PARTE DE NACIONAL FINANCIERA Y SUS FONDOS DE FOMENTO, POR OTRO LADO SE PONDRAN A DISPOSICION DE LOS PRINCIPALES COMPRADORES DEL SECTOR PUBLICO LINEAS DE CREDITO PARA DESCUENTO A SU VENCIMIENTO, DE CONTRARRECIBOS, CON CARGO A LOS COMPRADORES, SE DESCONCENTRAN Y SIMPLIFICAN LOS TRAMITES ANTE LOS FONDOS DE FOMENTO RESPECTIVOS, SE AMPLIARA Y FORTALECERA LA ASISTENCIA TECNICA PARA IMPULSAR LAS EXPORTACIONES, SE ABRIRAN LINEAS DE CREDITO A CONSORCIOS PARA FINANCIAR LA EXPORTACION DE LOS PRODUCTOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

LA ESTRUCTURA EN CUANTO A FUNCIONES SE REFIERE, NACIONAL FINANCIERA CUENTA CON FONDOS DE FOMENTO ENCAMINADOS A FORTALECER A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, CADA UNO DE ELLOS CUENTA CON FUNCIONES INDEPENDIENTES AUNQUE INTERRELACIONADAS ENTRE SI, BUSCANDO SUBSANAR LOS MALESTARES DE DICHAS EMPRESAS (MEDIANAS Y PEQUEÑAS).

CAPITULO III

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO.

- 1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA RAMA COMERCIAL.
- 2.- ANTECEDENTES DE CASA ARROYO, S.A.
- 3.- ANALISIS PRELIMINAR.
- 4.- PLANEACION.
 - 4.1. CARTA CONVENIO.
 - 4.2. METODOLOGIA.
 - 4.3. PROGRAMA DE TRABAJO.
- 5.- EXAMEN.
 - 5.1. APLICACION DE ENCUESTAS.
 - 5.2. ANALISIS DE PUESTOS.
 - 5.3. INVESTIGACION DOCUMENTAL.
 - 5.4. DIAGRAMAS DE FLUJO Y ANALISIS DE FORMAS.
 - 5.5. ENCUESTA DE MERCADEO SOBRE LA COMPETENCIA.
 - 5.6. PLANO DE LOCALIZACION DE CLIENTES.
- 6.- EVALUACION.
 - 6.1. ANALISIS Y EVALUACION.
 - 6.2. CONCLUSIONES
 - 6.3. RECOMENDACIONES.
 - a) ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.
 - b) PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.
 - c) PROYECTO DE INVERSION.
- 7.- PRESENTACION.
 - 7.1. INFORME FINAL.
 - COMPROBACION DE HIPOTESIS

3.1 EMPRESA "CASA ARROYO"

1.- ANTECEDENTES DE LA RAMA COMERCIAL

ESTE TIPO DE SERVICIO TIENE SU INICIO EN LA DECADA DE LOS AÑOS 50's CON UN NUMERO DE 2 A 5 ALQUILADORAS EN EL D.F. SURGE PARA SATISFACER LA NECESIDAD QUE TIENE EL SECTOR TANTO PUBLICO COMO EL PRIVADO DE DISPONER EN GRAN ESCALA, DE UTILERIA PARA BANQUETES Y/O EVENTOS SOCIALES PARA UN TIEMPO RELATIVAMENTE CORTO.

AL EXISTIR ESTAS EMPRESAS, LAS PERSONAS QUE REALIZARAN ALGUN EVENTO YA NO TENIAN LA NECESIDAD DE COMPRAR TODA LA UTILERIA QUE SE NECESITABA PUESTO QUE CON LA EXISTENCIA DE ESTE TIPO DE SERVICIO SE PODRIA RENTAR LA CANTIDAD DE ARTICULOS NECESARIOS PARA EL EVENTO.

EN SUS INICIOS ESTE SERVICIO NO TENIA UNA GRAN DEMANDA, SIN EMBARGO CON EL PASO DEL TIEMPO, AUNADO AL ESPIRITU FIESTERO DEL MEXICANO, LA DEMANDA DE ESTE SERVICIO HA SIDO TAL QUE PARA 1984 YA EXISTEN UN TOTAL DE 150 ALQUILADORAS EN EL D.F. Y SU PERIFERIA.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE DEBIDO A LA GRAN DEMANDA QUE EN LA ACTUALIDAD TIENEN ESTE TIPO DE SERVICIOS, LAS DIVERSAS ALQUILADORAS SE HAN ESPECIALIZADO DENTRO DE LA MISMA RAMA, ASI EXISTEN LAS QUE SE ESPECIALIZAN EN:

- SERVICIO DE BANQUETE
- COLOCACION DE LONAS
- SILLAS, MESAS Y VAJILLAS.

UN DATO CURIOSO CON EL QUE NOS ENCONTRAMOS AL REALIZAR NUESTRA INVESTIGACION, ES EL HECHO DE QUE SIENDO VARIOS SERVICIOS CON UNA DEMANDA ELEVADA, NO EXISTA UNA ASOCIACION DE ESTE TIPO DE EMPRESAS, PARA LA DEFENSA DE SUS INTERESES. EXISTE LA CANACO (CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO) ANTE LA CUAL, UNICAMENTE ESTAN REGISTRADAS 26 EMPRESAS DE ESTA ESPECIALIDAD, LA CUAL NO REALIZA NINGUN ESFUERZO POSITIVO PARA INTEGRAR EL TOTAL DE LAS EMPRE-

SAS FALTANTES. POR OTRO LADO LAS EMPRESAS REGISTRADAS EN LA CANACO, NO UTILIZAN EL TOTAL DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CAMARA, YA QUE UNICAMENTE REQUIEREN DE SUS SERVICIOS PARA PROBLEMAS DE TIPO LEGAL DEJANDO A UN LADO SERVICIOS TALES COMO:

- PUBLICIDAD.
- SEMINARIOS DE ACTUALIZACION.
- ASESORAMIENTO ADMINISTRATIVO.
- TRAMITES Y GESTIONES.
- INFORMACION ECONOMICA.
- ASESORAMIENTO PARA AMPLIACION DE MERCADO.
- CURSOS DE CAPACITACION.
- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
- OPERACIONES INMOBILIARIAS.
- BIBLIOTECA.
- ASESORIA FISCAL.

EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL CUAL NO UTILIZAN ESTOS SERVICIOS QUE LES OFRECE LA CANACO, ES EL DESCONOCIMIENTO DE LOS MISMOS.

LA CAUSA POR LA CUAL NO ESTAN REGISTRADAS LAS DEMAS EMPRESAS A LA CANACO, ES PORQUE AL INICIO DE SUS OPERACIONES SE REGISTRAN EN OTRAS CAMARAS PENSANDO QUE LO HACEN A LA CANACO.

2.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA "CASA ARROYO"

ESTA EMPRESA INICIO SUS OPERACIONES EN EL AÑO DE 1960 TENIENDO SU DOMICILIO EN LA CALLE DE DR. I. ERAZO No. 116 DEPARTAMENTO I, - EN LA COLONIA DE LOS DOCTORES, MEXICO 06720, D.F. UBICACION QUE NO HA SIDO MODIFICADA HASTA LA FECHA.

EL FUNDADOR DE ESTA EMPRESA FUE EL SR. AURELIO ARROYO GARCIA, - QUIEN POR TRABAJAR EN UNA EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER DE VAJILLAS MESAS, SILLAS Y LONAS. TENIA CONOCIMIENTO ACERCA DE TODAS LAS LABORES QUE SE DEBIAN REALIZAR EN UN NEGOCIO DE ESTE GIRO. AQUI FUE DONDE EL SR. ARROYO OBTUVO LAS BASES PARA CREAR SU PROPIO NEGOCIO, Y AL MISMO TIEMPO INDEPENDIZARSE.

EL SR. AURELIO ARROYO GARCIA Y SU ESPOSA LA SRA. PORFIRIA SALDANA DE ARROYO, AL INICIO DE LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO, ERAN LAS - PERSONAS ENCARGADAS DE REALIZAR TODAS LAS FUNCIONES DEL MISMO, ASI LA SEÑORA DE ARROYO, ERA LA ENCARGADA DE RECIBIR LOS TELEFONEMAS, - POR MEDIO DE LOS CUALES ACORDABA CON EL CLIENTE LA CANTIDAD DE ARTICULOS QUE ESTE NECESITABA Y LE INFORMABA DEL COSTO TOTAL DEL PEDIDO. ADEMAS TENIA QUE REALIZAR EL LAVADO, SECADO Y ACOMODO DE LOS ARTICULOS UTILIZADOS. TAMBIEN DE ELABORAR LAS NOTAS DE REMISION, Y CONTAR Y EMPAQUETAR LOS ARTICULOS PARA CADA PEDIDO. EN ESTOS AÑOS LAS VENTAS PROMEDIO DE LA EMPRESA ASCENDIAN A UNOS \$ 6,000.00 POR - SEMANA.

EL SR. ARROYO, ERA EL ENCARGADO DE ENTREGAR EL PEDIDO EN EL DOMICILIO INDICADO POR EL CLIENTE Y ADEMAS TENIA QUE REALIZAR LA RECURSION DEL PEDIDO. PARA LA REALIZACION DE ESTAS OPERACIONES EL - SR. ARROYO SE VEIA EN LA NECESIDAD DE UTILIZAR TRANSPORTE ALQUILADO.

FUE EN EL AÑO DE 1962 CUANDO, DEBIDO A QUE LA DEMANDA DE ESTOS SERVICIOS ERA CADA VEZ MAYOR Y COMO CONSECUENCIA EL NUMERO Y VOLUMEN DE LOS PEDIDOS SE INCREMENTARON, EL SR. ARROYO ADQUIRIO SU PRIMERA UNIDAD DE TRANSPORTE, CON LA FINALIDAD DE DAR UNA MAYOR EFI--

CIENCIA Y REDUCIR COSTOS EN LA ENTREGA Y RECUPERACION DE LOS PEDIDOS. PERO ADEMÁS SE CONTRATO A UNA PERSONA PARA QUE REALIZARA LAS FUNCIONES ANTERIORES, CON LO CUAL EL SR. ARROYO PASO A REALIZAR AL GUNAS FUNCIONES QUE TENIA LA SRA. ARROYO.

EN EL AÑO DE 1967, COMO LOS PEDIDOS SOLICITADOS ERAN CADA VEZ EN CANTIDADES MAS GRANDES, EL SR. ARROYO ADQUIRIO OTRA UNIDAD DE - TRANSPORTE. PARA LO CUAL NECESITO CONTRATAR A OTRA PERSONA QUE LA MANEJARA.

EN EL AÑO DE 1983, LA EMPRESA CAMBIA DE PROPIETARIO, EL NEGOCIO PASO A SER PROPIEDAD DE LA SRA. PORFIRIA SALDAÑA DE ARROYO, QUIEN HA TRATADO DE QUE SU NEGOCIO TENGA UN CRECIMIENTO CADA VEZ MAYOR.

"CASA ARROYO"

POLITICAS

- EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON.
- PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DEL SERVICIO.
- EL ALQUILER SE HARA POR UN MINIMO DE 24 HORAS.
- EL MATERIAL SE ENTREGARA LIMPIO AL CLIENTE.
- MANTENER LOS ARTICULOS SIEMPRE EN BUEN ESTADO.
- EL PAGO POR EL SERVICIO SIEMPRE SE HARA A LA ENTREGA DEL MATERIAL.
- TODO FALTANTE O ROTURA SERA PAGADO POR EL CLIENTE.
- TODO MATERIAL DETERIORADO SE DESECHARA.
- SERVIR CON EFICIENCIA Y CORDIALIDAD.
- SE PEDIRA UN DEPOSITO PROPORCIONAL AL COSTO DEL MATERIAL EN EL CASO DE QUE LLEVE MANTELES O VAJILLA.
- A LA ENTREGA DEL SERVICIO SE PEDIRA AL CLIENTE QUE FIRME UNA DE LAS NOTAS EN SEÑAL DE QUE RECIBIO LA MERCANCIA.
- AL RETIRAR EL SERVICIO SE CONTARA EL MATERIAL EN PRESENCIA DEL CLIENTE.
- LOS SERVICIOS QUE SE CONTRATEN PARA ZONAS FUERA DEL D.F. SE LES HARA UN CARGO POR FLETE, SEGUN LA DISTANCIA.
- EL ENCARGADO DE ALMACEN RECONTARA EL MATERIAL QUE LLEGUE EN LAS UNIDADES DE REPARTO PARA VERIFICAR FALTANTES Y QUE SEAN PAGADOS.

"CASA ARROYO"

OBJETIVOS

- CREAR UNA BUENA IMAGEN EN EL MERCADO EN CUANTO A CALIDAD, RAPIDEZ, COSTO Y ATENCION.
- LLEGAR A SER UNA DE LAS MAS SOLICITADAS EN EL RAMO.
- CREAR UN BUEN PRESTIGIO EN EL MERCADO.
- ABARCAR CADA VEZ MAS MERCADO.
- ATENDER EN CUALQUIER CANTIDAD AL CLIENTE.
- ESTABLECER EMPRESAS AFILIADAS.
- TENER BUENAS RELACIONES COMERCIALES TANTO CON COMPETIDORES COMO CON OTRAS EMPRESAS QUE SE PUEDA NECESITAR DE ELLAS.
- TENER UNA BUENA IMAGEN COMERCIAL.
- LOGRAR BUENAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS DE LA MISMA RAMA PARA SOLUCIONAR ALGUN PROBLEMA DE DEMANDA EXCESIVA.

3.- ANALISIS PRELIMINAR

EN ESTA ETAPA SE ANALIZO EN FORMA GENERAL TODA LA INFORMACION DOCUMENTAL QUE EXISTE EN LA EMPRESA, LA CUAL NOS SIRVIO DE REFERENCIA PARA SABER CUAL SERIA EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA Y LAS AREAS DE ESTUDIO.

EN LA ENTREVISTA QUE REALIZAMOS CON EL DIRIGENTE DEL NEGOCIO DENOMINADO CASA ARROYO, ENCONTRAMOS LAS SIGUIENTES ANOMALIAS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS:

- a) UTILIZA UNA ADMINISTRACION EMPIRICA.
- b) NO EXISTEN OBJETIVOS CLAROS Y PRECISOS.
- c) NO ESTAN BIEN ESTABLECIDAS LAS POLITICAS.
- d) NO EXISTE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- e) NO HAY UNA DEFINICION DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO.
- f) NO EXISTEN ADECUADOS SISTEMAS DE CONTROL.
- g) NO EXISTE UN ADECUADO MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES -- DEL NEGOCIO.
- h) NO EXISTE NINGUN SISTEMA CONTABLE EN EL QUE SE REGISTREN LAS OPERACIONES REALIZADAS.
- i) NO EXISTE UNA DEBIDA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- j) NO EXISTE NINGUN REGISTRO Y CONTROL ACERCA DEL PERSONAL QUE LABORA EN ESTA EMPRESA.

EN FUNCION DE ESTOS DATOS, SE REALIZO LA SIGUIENTE ETAPA DE -- NUESTRO ESTUDIO.

4. PLANEACION

4.1 CARTA CONVENIO

4.2 METODOLOGIA

4.3 PROGRAMA DE TRABAJO.

MEXICO, D.F., JUNIO DE 1984.

SR. AURELIO ARROYO GARCIA.
ENCARGADO DE "CASA ARROYO"
P R E S E N T E

MUY SEÑOR NUESTRO:

POR MEDIO DE LA PRESENTE QUEREMOS HACER PATENTE QUE DESPUES DE HABER PLATICADO CON USTED SOBRE LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL NEGOCIO "CASA ARROYO, S.A." QUE TAN DIGNAMENTE PRESIDE, Y UNA VEZ REALIZADO EL ESTUDIO PREVIO, NOS PERMITIMOS INFORMARLE LO SIGUIENTE:

ACEPTAMOS LA RESPONSABILIDAD DE EFECTUAR DICHO TRABAJO BAJO LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

- a) EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA SERA EL SIGUIENTE:
"DESCUBRIR DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES REFERENTES A LA PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL, QUE IMPIDAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA PROPONIENDO ALTERNATIVAS DE SOLUCION".
- b) EL ALCANCE DE LA AUDITORIA COMPRENDERA A CADA UNA DE LAS DIFERENTES AREAS EXISTENTES EN EL NEGOCIO Y SU OFICINA ADMINISTRATIVA. EL ESTUDIO SOLO SE REFERIRA A ASPECTOS MERAMENTE ADMINISTRATIVOS, PRINCIPALMENTE EN LO REFERENTE A PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL DE ACTIVIDAD COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA; INCLUIDOS OBJETIVOS, PLANES, POLITICAS, METODOS, PROCEDIMIENTOS, DIVISION DEL TRABAJO, DELEGACION DE AUTORIDAD, SISTEMAS DE CONTROL, ETC..
- c) EL TIEMPO QUE DEDICAREMOS A ESTE ESTUDIO ESTA ANALIZADO DEN

TRO DE LA GRÁFICA DE ACTIVIDADES QUE PRESENTAMOS ANEXA, - -
SIEMPRE Y CUANDO SE NOS OTORQUE TODO GENERO DE FACILIDADES
Y NO EXISTA CONTINGENCIA ALGUNA.

d) EL PERSONAL QUE INTERVENDRA EN EL DESARROLLO DEL ESTUDIO SE
RA DE TRES PASANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS, COORDINADOS POR LA L.A. PATRICIA DIEZ DE BONILLA.

ESPERANDO RECIBA DE CONFORMIDAD LO ANTERIOR Y PONIENDONOS A SUS
ORDENES PARA CUALQUIER ACLARACION, SOLO NOS RESTA MANIFESTARLE LA
SEGURIDAD DE NUESTRA CONSIDERACION Y RESPETO.

A T E N T A M E N T E ,

AURELIO ARROYO SALDAÑA

RAUL BARAJAS CRUZ

ARTURO ESPINOSA RUIZ

METODOLOGIA.

SE DETERMINARON LOS ELEMENTOS SUJETOS A INVESTIGACION EN TODAS LAS AREAS DEL NEGOCIO QUE SERIAN: PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION, CONTROL Y MERCADEO. MISMOS QUE SE SUBDIVIDEN EN:

- | | |
|--------------|---|
| PLANEACION | <ol style="list-style-type: none">1. OBJETIVOS.2. POLITICAS.3. PLANES DE TRABAJO. |
| ORGANIZACION | <ol style="list-style-type: none">1. MANUAL DE ORGANIZACION.2. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL.3. APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.4. UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES. |
| DIRECCION | <ol style="list-style-type: none">1. DELEGACION.2. COMUNICACION.3. SUPERVISION. |
| CONTROL | <ol style="list-style-type: none">1. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.2. MANUAL DE OPERACION.3. MEDICION DE RESULTADOS. |
| MERCADEO. | <ol style="list-style-type: none">1. LOCALIZACION Y POTENCIALIDAD.2. DESARROLLO DEL NEGOCIO. |

LA EVALUACION QUE SE REALIZARA EN ESTA METODOLOGIA SERA EN BASE DE UNA JERARQUIZACION DE LAS OBSERVACIONES, DE LA INFORMACION - CAPTADA Y PLANTEANDO LAS RECOMENDACIONES ACORDES A LAS OBSERVACIONES.

| <u>G R A D O S</u> | | | | | <u>ELEMENTOS.</u> |
|--------------------|-----|-----|-----|----|---|
| V | IV | III | II | I | |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 1. PLANEACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 1.1. OBJETIVOS. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 1.2. POLITICAS. |
| | | | | | 1.3. PLANES DE TRABAJO |
| 300 | 240 | 180 | 120 | 60 | TOTAL |
| <hr/> | | | | | |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2. ORGANIZACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.1. MANUAL DE ORGANIZACION. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.2. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.3. APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.4. UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE REC. MAT. |
| 400 | 320 | 240 | 160 | 80 | TOTAL |
| <hr/> | | | | | |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 3. DIRECCION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 3.1. DELEGACION. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 3.2. COMUNICACION. |
| | | | | | 3.3. SUPERVISION. |
| 300 | 240 | 180 | 120 | 60 | TOTAL. |

4. CONTROL

| | | | | | |
|-----|----|----|----|----|---|
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 4.1. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 4.2. MANUAL DE OPERACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 4.3. MEDICION DE RESULTADOS. |

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|----|-------|
| 300 | 240 | 180 | 120 | 60 | TOTAL |
|-----|-----|-----|-----|----|-------|

5. MERCADEO

| | | | | | |
|-----|----|----|----|----|--------------------------------------|
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 5.1. LOCALIZACION Y POTENCIA--LIDAD. |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 5.2. DESARROLLO DEL NEGOCIO. |

| | | | | | |
|-----|-----|-----|----|----|--------|
| 200 | 160 | 120 | 80 | 40 | TOTAL. |
|-----|-----|-----|----|----|--------|

| | | | | | |
|-------|-------|-----|-----|-----|------------|
| 1,500 | 1,200 | 900 | 600 | 300 | GRAN TOTAL |
|-------|-------|-----|-----|-----|------------|

LIMITES DE EVALUACION PARA CADA ELEMENTO.

PARA LOS ELEMENTOS 1, 3 Y 4

EVALUACION

GRADO PUNTUACION

I DE 20 A 60
II DE 61 A 120
III DE 121 A 180
IV DE 181 A 240
V DE 241 A 300

CARENCIA
DEFICIENTE O INADECUADO
ELEMENTAL O MINIMO.
ADECUADO O ACEPTABLE.
OPTIMO O EXCELENTE.

PARA EL ELEMENTO 2

EVALUACION

GRADO PUNTUACION

I DE 20 A 80
II DE 81 A 160
III DE 161 A 240
IV DE 241 A 320
V DE 321 A 400

CARENCIA
DEFICIENTE O INADECUADO
ELEMENTAL O MINIMO.
ADECUADO O ACEPTABLE.
OPTIMO O EXCELENTE

PARA EL ELEMENTO 5

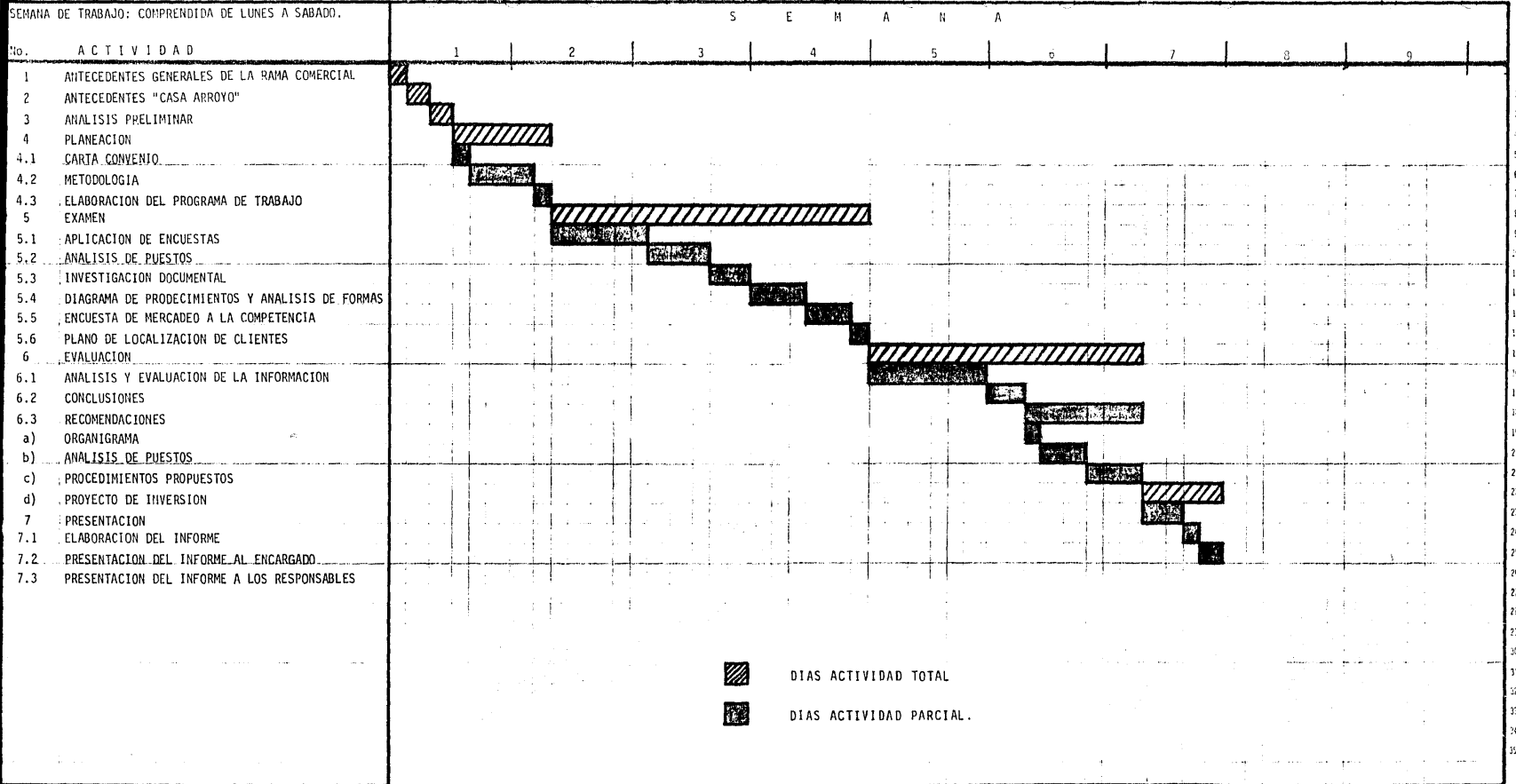
EVALUACION

GRADO PUNTUACION

I DE 20 A 40
II DE 41 A 80
III DE 81 A 120
IV DE 121 A 160
V DE 161 A 200

CARENCIA.
DEFICIENTE O INADECUADO
ELEMENTAL O MINIMO.
ADECUADO O ACEPTABLE.
OPTIMO O EXCELENTE.

PROGRAMA DE TRABAJO DURACION 42 DIAS



5. EXAMEN

5.1 APLICACION DE ENCUESTAS

5.2 ANALISIS DE PUESTOS

5.3 INVESTIGACION DOCUMENTAL

5.4 DIAGRAMA DE FLUJO Y ANALISIS DE FORMAS

5.5 ENCUESTA DE MERCADEO SOBRE LA COMPETENCIA

5.6 PLANO DE LOCALIZACION DE CLIENTES.

5.1 APLICACION DE ENCUESTAS.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ESTE CUESTIONARIO SE LE APLICÓ AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "CASA ARROYO" CON EL FIN DE OBTENER, APARTE DE LA OBSERVACION REALIZADA, DATOS YA MAS CONCRETOS PARA POSTERIORMENTE ANALIZARLOS Y COMPROBAR LAS CONJETURAS QUE SE HABIAN HECHO ACERCA DE LA INFORMACION RECOLECTADA.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

NOMBRE: _____

GERENCIA: _____

PUESTO: _____

TIEMPO EN EL PUESTO: _____

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____

-¿EL PRINCIPAL OBJETIVO DE SU TRABAJO ES? _____

-¿CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES DE SU TRABAJO?

-¿PODRIA DECIR SI HA DESEMPEÑADO OTROS PUESTOS? NO _____ SI _____

¿CUALES? _____

PLANEACION

1.-¿CUAL ES EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA? _____

2.-¿ESTE OBJETIVO SE ALCANZA EFICIENTEMENTE? SI _____ NO _____

POR QUE? _____

3.-¿EN QUE MEDIDA SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS HASTA ESTE MOMENTO? _____

4.-¿EN BASE A QUE SE FIJAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

- 5.-¿ EXISTE ALGUN MEDIO DE CONTROL PARA EL ALCANCE DEL OBJETIVO?
SI _____ NO _____ CUAL? _____
- 6.-¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE TIENE PARA CUMPLIR
SATISFACTORIAMENTE CON SU OBJETIVO? _____

- 7.-¿ SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDAS, Y POR ESCRITO, LAS POLITI
CAS DE LA EMPRESA? SI _____ NO _____ POR QUE? _____

- 8.-¿ EXISTE ALGUN TIPO DE PLANEACION PARA LLEVAR A CABO LAS FUNCIO
NES DE LA EMPRESA? SI _____ NO _____ CUAL? _____

- 9.-¿ QUIEN O QUIENES LLEVAN A CABO LA PLANEACION? _____

- 10.-CADA CUANDO SE PLANEA _____
- 11.¿ QUE FACTORES SE TOMAN EN CUENTA PARA SU PLANEACION?

- 12.-¿ CONSIDERA DE UTILIDAD LOS PLANES Y/O PROGRAMAS FIJADOS PARA
EL LOGRO DE SUS ACTIVIDADES? SI _____ NO _____ POR QUE? _____

- 13.-¿ SE LLEVAN A CABO PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA? SI _____ NO _____
¿DE QUE TIPO? _____
- 14.-¿ CREE QUE SERIA NECESARIO QUE SE LLEVE A CABO UNA PRESUPUESTA
CION PARA DETERMINAR ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?
SI _____ NO _____ POR QUE? _____

- 15.-¿ ME PODRIA MENCIONAR CUALES SON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?

- 16.-¿ CONSIDERA USTED QUE SON ADECUADAS? SI _____ NO _____
¿POR QUE? _____

ORGANIZACION

- 17.- ¿CUENTA CON ALGUN ORGANIGRAMA DE ORGANIZACION? _____
- 18.- ¿CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE FUNCIONES? SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____
- 19.- ¿CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED? _____
- 20.- ¿PUEDE CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE TODAS LAS PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED? SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____
- 21.- ¿DELEGA SUFICIENTE AUTORIDAD A SUS SUBALTERNOS? SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____
- 22.- ¿SE HAN DEFINIDO CLARAMENTE LAS FUNCIONES QUE TIENE QUE REALIZAR? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 23.- ¿LOS EMPLEADOS CONOCEN LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE SU TRABAJO Y EL DE SUS COMPAÑEROS? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 24.- ¿EXISTE ALGUNA ACTIVIDAD DE MAYOR IMPORTANCIA Y ES LLEVADA A CABO POR PERSONAL IDONEO? SI _____ NO _____ CUAL? _____
- 25.- ¿BASICAMENTE QUE FUNCIONES REALIZA LA EMPRESA EN ORDEN DE IMPORTANCIA? _____
- 26.- ¿CONSIDERA QUE EL NUMERO DE PERSONAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA ES SUFICIENTE PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES QUE CONDUZCAN AL LOGRO DE SU OBJETIVO? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 27.- ¿CUANTAS PERSONAS EN TOTAL SON? _____
- 28.- CUAL ES EL PORCENTAJE DE ROTACION DEL PERSONAL? _____
- 29.- ¿SE EMPLEA ADECUADAMENTE AL PERSONAL? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 30.- ¿SE LES DA SUFICIENTE ENTRENAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO A LOS NUEVOS EMPLEADOS? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 31.- ¿EXISTE ALGUN TIPO DE PRESTACION AL PERSONAL? SI _____ NO _____ CUALES SON? _____
- 32.- ¿EXISTEN RIESGOS EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES? SI _____

- NO _____ CUALES _____
- 33.- ¿COMO SON LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS? _____
- 34.- ¿LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTRO SE ENCUENTRAN PROGRAMADAS?
SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 35.- ¿CUENTA CON EQUIPO DE REPARTO ADECUADO? SI _____ NO _____
POR QUE? _____
- 36.- ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON ADECUADAS?
SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 37.- ¿EL LOCAL ES ADECUADO PARA REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE
LA EMPRESA? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 38.- ¿EN QUE CONDICIONES SE ENCUENTRA EL EQUIPO DE QUE DISPONE?
BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____ POR QUE? _____
- 39.- ¿PUEDE MANEJARSE ? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 40.- ¿EXISTEN DIAGRAMAS QUE MUESTREN LA DISPONIBILIDAD DE SU EMPRE
SA? SI _____ NO _____ POR QUE? _____

DIRECCION

- 41.- ¿EXISTEN NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEFINIDOS DEN
TRO DE LA EMPRESA? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 42.- ¿CONSIDERA USTED QUE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILI
DAD ESTAN DEFINIDOS ADECUADAMENTE? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 43.- ¿CUANDO SE TOMAN DECISIONES SE PRECISA CLARAMENTE LA RESPONSA
BILIDAD? SI _____ NO _____ POR QUE? _____

COMUNICACION

- 44.- ¿SE UTILIZAN LOS CONDUCTOS ADECUADOS EN LA TRANSMISION DE OR
DENES? SI _____ NO _____ POR QUE? _____
- 45.- ¿AL TRANSMITIR ALGUNA ORDEN SE HACE EN FORMA.:
1.- VERBAL 2.- ESCRITA
- 46.- ¿SE ELABORAN INFORMES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS?
SI _____ NO _____ POR QUE? _____

47.- ¿SE TIENE IMPLANTADO ALGUN SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS?
SI ___ NO ___ CUAL? _____

SUPERVISION

48.- ¿LOS JEFES SOLO MANDAN O TAMBIEN REALIZAN OPERACIONES?

49.- ¿LAS LABORES DE LOS SUBORDINADOS SON DELIBERADAMENTE SUPERVI-
SADAS POR SUS JEFES INMEDIATOS? SI ___ NO ___ POR QUE? _____

50.- ¿LOS SUBORDINADOS COLABORAN EN FORMA AMPLIA Y EFICAZ AL LOGRO
DE LOS OBJETIVOS FIJADOS? SI ___ NO ___ POR QUE? _____

51.- ¿LOS CONFLICTOS Y DISGUSTOS PERSONALES SON ATENDIDOS DE INME-
DIATO PROCURANDO DARLES SOLUCION ADECUADA? SI ___ NO _____
POR QUE? _____

52.- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES CONFLICTOS A LOS QUE SE ENFRENTA
UN NEGOCIO DE ESTE TIPO? _____

53.- ¿CUAL ES LA FORMA DE ACTUAR ANTE TALES PROBLEMAS?

CONTROL

54.- ¿EXISTEN REGISTROS DE ASISTENCIA EN LA EMPRESA?

55.- ¿EXISTE ALGUN CONTROL DE TRAMITES Y ORDENES?
SI ___ NO ___ POR QUE? _____

56.- ¿SE LLEVAN A EFECTO PERIODICAMENTE COMPARACIONES ENTRE LO PLA-
NEADO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS?
SI ___ NO ___ POR QUE? _____

57.- ¿EXISTE UN CONTROL DE LAS VENTAS REALIZADAS?
SI ___ NO ___ POR QUE? _____

- 58.- ¿SE TIENE ESTABLECIDO UN ADECUADO CONTROL QUE DE A CONOCER OPORTUNAMENTE LAS VARIACIONES Y DETERMINE LAS CAUSAS?
SI ____ NO ____ POR QUE? _____
- 59.- ¿CONSIDERA USTED QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS COADYUVAN AL LOGRO DE SUS PLANES Y OBJETIVOS? SI ____ NO ____ POR QUE?

- 60.- ¿CONSIDERA UTIL LA CREACION DE UN SISTEMA OPERATIVO, QUE EJEMPLIFIQUE LOS PROCEDIMIENTOS EN CUALQUIERA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTE? SI ____ NO ____ POR QUE? _____
- 61.- DE LAS SIGUIENTES CUENTAS QUE LE VOY A MENCIONAR, INDIQUE -- ¿CON CUAL CUENTA SU EMPRESA PARA RESOLVER GASTOS IMPREVISTOS?
a) CAJA CHICA ____ b) FONDO DE CAJA ____
c) BANCOS ____ d) NO TIENE _____
- 62.- ¿SE LLEVA A CABO UN CONTROL DE TODAS LAS OPERACIONES QUE REALIZA EL NEGOCIO (CONTABILIDAD)? SI ____ NO ____ POR QUE? _____
- 63.- ¿EN QUE FORMA SE LLEVA EL CONTROL DEL DINERO QUE INGRESA Y -- EGRESA DE LA NEGOCIACION? _____

MERCADEO

- 64.- ¿QUE FACTORES TOMO EN CUENTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SU NEGOCIO? _____
- 65.- ¿QUE MEDIOS UTILIZA PARA ALLEGARSE DE CLIENTES?

- 66.- ¿CONOCE LAS EMPRESAS DE SU MISMO GIRO?

- 67.- ¿LLEVA ALGUN CONTROL DE LAS VENTAS REALIZADAS EN UN PERIODO?

- 68.- ¿CON BASE EN EL VOLUMEN DE LAS VENTAS HA AUMENTADO LA CAPACIDAD DE SU NEGOCIO? _____

69.-¿CREE NECESARIO ANUNCIARSE POR ALGUN MEDIO DE COMUNICACION RA
DIO, PERIODICOS, VOLANTES, REVISTAS, ETC.? _____

70.-¿HA UTILIZADO ALGUNO DE ESTOS MEDIOS DE COMUNICACION?

71.-¿QUE EFECTOS PRODUJO EN SUS VENTAS?

72.-¿CREE USTED QUE EL DESARROLLO DE SU NEGOCIO VA ACORDE CON EL
MERCADO QUE EXISTE EN EL D.F.?

73.-¿SU MERCADO DE CONSUMO ESTA DIRIGIDO HACIA LA CLASE SOCIAL:
1.- ALTA 2.- MEDIA 3.- BAJA
4.- TODAS LAS ANTERIORES.

74.-¿HA NOTADO QUE ALGUN SECTOR DEL D.F. SEA EL QUE MAYOR DE --
MANDA HAGA DE ESTE TIPO DE SERVICIO EN SU NEGOCIO?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

CUESTIONARIO CONTROL

ESTE CUESTIONARIO SE APLICO A LOS EMPLEADOS CON EL FIN DE COMPROBAR LO QUE EL ENCARGADO YA HABIA CONTESTADO EN EL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE.

CUESTIONARIO DE CONTROL

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

TIEMPO EN EL PUESTO: _____

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____

PLANEACION:

1.-¿CUAL ES EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA? _____

2.-¿ME PODRIA DECIR CUALES SON LAS REGLAS BASICAS QUE HAY EN LA -
EMPRESA? _____

3.-¿CREE QUE SON NECESARIAS ESTAS REGLAS? _____

4.-¿LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SE ENCUENTRAN PROGRAMADAS? _____

5.-¿CREE USTED QUE LA EMPRESA CUMPLE BIEN CON LOS SERVICIOS QUE -
PRESTA? _____

6.-¿CONOCE USTED DE ALGUN CONTROL DE NOTAS QUE LLEVE ACABO LA EM-
PRESA? _____

ORGANIZACION:

7.-¿QUIEN LE ORDENA LAS ACTIVIDADES QUE TIENE QUE DESEMPEÑAR ? _____

8.-¿DE CUANTAS PERSONAS RECIBE ORDENES? _____

9.-¿DENTRO DE SU TRABAJO USTED TOMA DECISIONES EN DETERMINADOS MO-
MENTOS ? _____

10.-¿AL LLEGAR A SU TRABAJO YA SE ENCUENTRAN PROGRAMADAS SUS ACTI-
VIDADES? _____

11.-¿SABE QUIENES ESTAN POR ARRIBA Y POR DEBAJO DEL NIVEL DE SU --
PUESTO ? _____

12.-¿CUAL DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA TIENE MAYOR IMPOR-
TANCIA ? _____

- 13.- ¿BASICAMENTE QUE FUNCIONES REALIZA LA EMPRESA: _____

- 14.- ¿CREE QUE EXISTA EL SUFICIENTE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA -
 PARA REALIZAR EL TRABAJO? _____

- 15.- ¿QUE TIPO DE ENTRENAMIENTO RECIBEN LAS PERSONAS QUE ENTRAN A
 TRABAJAR POR PRIMERA VEZ EN LA EMPRESA? _____

- 16.- ¿QUE PRESTACIONES LE OFRECE ESTA EMPRESA? _____

- 17.-¿ EXISTEN PELIGROS CUANDO USTED DESARROLLA SU TRABAJO? _____

- 18.-¿ COMO SE LLEVA USTED CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO? _____

- 19.-¿ ME PODRIA DECIR COMO SON LAS RELACIONES ENTRE TODOS LOS TRABA
 JADORES? _____

- 20.-¿ CREE USTED QUE EL EQUIPO DE REPARTO SEA?:
 (SUFICIENTE) (NO SUFICIENTE)
- 21.-¿ COMO CONSIDERA QUE SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO ?
 (BUENAS) (REGULARES) (MALAS)
- 22.-¿ EN QUE CONDICIONES SE ENCUENTRA EL EQUIPO DE TRABAJO DE QUE
 SE DISPONE? _____

- 23.-¿ SE PUEDE MANEJAR FACILMENTE EL EQUIPO? _____

DIRECCION:

- 24.-¿ QUE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD LE DAN A USTED EN SU TRABAJO ?

- 25.-¿ QUIEN LE DA ESA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD? _____

26.-¿TOMA USTED DECISIONES Y SE RESPONSABILIZA DE ESTAS ? _____

COMUNICACION

27.-¿AL RECIBIR UNA ORDEN COMO LO HACEN:
(POR ESCRITO) (EN FORMA VERBAL)

28.-¿RINDE CUENTAS DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA? _____

SUPERVISION

29.-¿QUIEN LE SUPERVISA SU TRABAJO ? _____

30.-¿EXISTE ALGUN MEDIO DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?

31.-¿CUANDO EXISTEN DESCONTENTOS ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
SON ATENDIDOS POR SU JEFE ? _____

CONTROL:

32.-¿EXISTEN LISTAS DE ASISTENCIA EN LA EMPRESA? _____

33.-¿EXISTE ALGUN CONTROL QUE USTED CONOZCA QUE SE LLEVE A CABO PA
RA REGISTRAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA ?

34.-¿QUE OPINA DE LA FORMA EN QUE SE LLEVA A CABO EL CONTROL DE -
LAS VENTAS ? _____

35.-¿CONOCE USTED DE ALGUNA OTRA FORMA QUE UTILICEN PARA LLEVAR A
CABO EL REGISTRO DE LOS GASTOS DE LA EMPRESA ? _____

36.-¿DE LAS CUENTAS SIGUIENTES QUE LE MENCIONARE CUALES UTILIZAN -
EN LA EMPRESA PARA REALIZAR GASTOS IMPREVISTOS? _____
(CAJA CHICA) (FONDO DE CAJA) (BANCOS) (NO TIENE)

MERCADEO:

37.-¿ CONOCE USTED COMO FUNCIONAN LAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO? _____

38.-¿ CREE USTED QUE LA EMPRESA HA... ?
(CRECIDO) (SE HA MANTENIDO EN UN MISMO NIVEL) (DISMINUIDO)

39.-¿ CREE QUE ES NECESARIO QUE EL NEGOCIO SE ANUNCIE EN:
(T.V.) (RADIO) (PERIODICO) (VOLANTES) (OTROS) _____

40.-¿ A QUIEN CREE USTED QUE ESTA DIRIGIDO EL SERVICIO QUE PRESTA
LA EMPRESA? (A LOS RICOS) (CLASE MEDIA) (POBRES)

41.-¿ CUAL DE ESTAS CLASES SOCIALES HACE MAS USO DE LOS SERVICIOS DE SU
EMPRESA?

42.-¿ TIENE ALGUN COMENTARIO O SUGERENCIA QUE HACER ACERCA DE ESTE
CUESTIONARIO?: _____

"GRACIAS POR LA ATENCION PRESTADA"

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

FIRMA DEL ENTREVISTADO

5.2 ANALISIS DE PUESTOS.

ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: CASA ARROYO
DEPARTAMENTO: DIRECCION.
NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO
NOMBRE DE LA PERSONA: AURELIO ARROYO GARCIA.
JEFE INMEDIATO: DUEÑO
SUBORDINADOS DIRECTOS: AYUDANTE.

RELACIONES INTERNAS: DUEÑO, AYUDANTE, SECRETARIO, CHOFERES.
ESTIBADORES Y
ALMACENISTA

RELACIONES EXTERNAS: BANCOS, CLIENTES, COMPETENCIA,
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES,
PROVEEDORES Y ACREEDORES.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

DESCRIPCION GENERICA : VIGILAR QUE EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO SEA EL ADECUADO, RENDIR CUENTAS AL DUEÑO DEL NEGOCIO Y EL ADECUADO MANEJO DEL DINERO QUE INGRESA Y EGRESA DEL NEGOCIO.

DESCRIPCION ESPECIFICA: DAR INFORMES AL DUEÑO, DE COMO ESTA FUNCIONANDO EL NEGOCIO, CUALES SON LOS GASTOS, INGRESOS Y UTILIDADES DEL MES, EXIGIR AL AYUDANTE QUE LOS PEDIDOS SEAN ENTREGADOS EFICIENTEMENTE.
DECIDIR EL MOMENTO EN QUE SE DEBE REPONER MATERIAL EN EL NEGOCIO.

FECHA: _____
ELABORO: _____
AUTORIZO: _____

ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: CASA ARROYO
DEPARTAMENTO: DIRECCION.
NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE.
NOMBRE DE LA PERSONA: AURELIO ARROYO SALDAÑA
JEFE INMEDIATO: ENCARGADO
SUBORDINADOS DIRECTOS: SECRETARIO.

RELACIONES INTERNAS: DUENO, ENCARGADO, SECRETARIO, ALMACENIS-
TA, CHOFERES Y ESTIBADORES.

RELACIONES EXTERNAS: COMPETENCIA, PROVEEDORES, CLIENTES, INS-
TITUCIONES GUBERNAMENTALES, ACREEDORES
Y BANCOS.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA : INFORMAR AL ENCARGADO EL NUMERO DE PEDI-
DOS QUE HUBO EN LA SEMANA, CUAL FUE EL -
IMPORTE DE LOS MISMOS. VIGILAR QUE TODOS
TRABAJEN ADECUADAMENTE.

DESCRIPCION ESPECIFICA: REPORTAR AL ENCARGADO CUANTOS PEDIDOS -
HUBO EN EL DIA. ENTREGAR EL DINERO DE
LOS PEDIDOS AL ENCARGADO. INFORMAR --
CUANTOS PEDIDOS HABRA EN LA SEMANA. -
REALIZAR DEPOSITOS BANCARIOS.

FECHA: _____

ELABORO: _____

AUTORIZO: _____

ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: CASA ARROYO
DEPARTAMENTO: VENTAS
NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIO.
NOMBRE DE LA PERSONA: TOMAS RODRIGUEZ CORONA.
JEFE INMEDIATO: AYUDANTE
SUBORDINADOS DIRECTOS: ALMACENISTA Y 4 CHOFERES.

RELACIONES INTERNAS: ENCARGADO, AYUDANTE, CHOFERES, ALMACENISTA Y ESTIBADORES.

RELACIONES EXTERNAS: CLIENTES, ACREDORES,
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA: CONTROLAR LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO
DE VENTAS. REALIZAR TODOS LOS TRAMITES
ADMINISTRATIVOS DEL NEGOCIO. CONTROL -
DE LAS VENTAS HECHAS Y POR HACER EN LA -
SEMANA.

DESCRIPCION ESPECIFICA: RECIBIR TELEFONICAMENTE LOS PEDIDOS ELA
BORAR PRESUPUESTOS PARA LOS CLIENTES. -
ELABORAR LAS FACTURAS DE PEDIDOS. MANTE
NER EN ORDEN Y LIMPIA LA OFICINA. ENTRE
GAR EL IMPORTE DE LOS PEDIDOS AL AYUDAN-
TE. REALIZAR EL PAGO AL PERSONAL CADA -
FIN DE SEMANA.

FECHA: _____

ELABORO: _____

AUTORIZO: _____

ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: CASA ARROYO
DEPARTAMENTO: ALMACEN
NOMBRE DEL PUESTO: ALMACENISTA
NOMBRE DE LA PERSONA: TOMAS RODRIGUEZ CORONA
JEFE INMEDIATO: SECRETARIO
SUBORDINADOS DIRECTOS: NINGUNO

RELACIONES INTERNAS: SECRETARIO, CHOFERES Y ESTIBADORES

RELACIONES EXTERNAS: ENCARGADOS DE ALMACEN DE OTRAS
ALQUILADORAS.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA: RECuento de material, empaquetado de material, desempaquetado de material lavado de vajilla, revision de material, informa de faltantes y apartado de material deteriorado.

DESCRIPCION ESPECIFICA: de acuerdo con las facturas recuenta la cantidad necesaria o requerida en la misma para posteriormente empacarla y asi, posteriormente informar a los choferes - cuales son las cajas que contienen el material del servicio, asimismo al regresar el material al almacen es recontado y posteriormente se da un informe de los faltantes al secretario para cobrarlos.

FECHA: _____

ELABORO: _____

AUTORIZO: _____

ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: CASA ARROYO
DEPARTAMENTO: REPARTO
NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER
NOMBRE DE LA PERSONA : MANUEL MUÑOZ FUENTES
JEFE INMEDIATO: SECRETARIO
SUBORDINADOS DIRECTOS: ESTIBADORES.

RELACIONES INTERNAS: SECRETARIO, ALMACENISTA, ESTIBADORES Y AYUDANTE.

RELACIONES EXTERNAS: CLIENTES, CHOFERES DE OTRAS EMPRESAS.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA: ENTREGA Y RECUPERACION DE PEDIDOS,
REVISION DE UNIDAD DE REPARTO, IN-
DICA QUE MATERIAL HAY QUE CARGAR
ELABORA RUTAS Y ENTREGA.

DESCRIPCION ESPECIFICA: RECIBE DE MANOS DEL SECRETARIO LAS
FACTURAS DE LOS PEDIDOS QUE HAY QUE
ENTREGAR ELABORANDO UNA RUTA DE EN-
TREGA QUE DE ACUERDO A ESTA SE VA -
ORDENAR A LOS ESTIBADORES QUE ES LO
QUE TIENEN QUE SUBIR AL CAMION PARA
DIRIGIRSE A LA CASA DEL CLIENTE Y -
HACER LA ENTREGA DEL PEDIDO, ASI CO
MO POSTERIORMENTE REPETIRSE CASI TO
DA LA ACCION PARA PROCEDER A RECUPE
RAR EL SERVICIO DE LA CASA DEL CLIEN
TE Y ENTREGARLO EN LA NEGOCIACION Y
EN FORMA EXPRESA, AL ALMACEN.

ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: CASA ARROYO
DEPARTAMENTO: REPARTO
NOMBRE DEL PUESTO: ESTIBADOR
NOMBRE DE LA PERSONA: MIGUELESCALANTE MARTINEZ
JEFE INMEDIATO: CHOFER
SUBORDINADOS DIRECTOS: NINGUNO

RELACIONES INTERNAS : CHOFER Y ALMACENISTA

RELACIONES EXTERNAS: CLIENTES.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

DESCRIPCION GENERICA: CARGA Y DESCARGA DE UNIDADES DE TRANSPORTE, EN EL ALMACEN Y CASA DEL CLIENTE.

DESCRIPCION ESPECIFICA: POSTERIOR A LA ORDEN DEL CHOFER CON REFERENCIA A LO QUE SE TIENE QUE CARGAR EN EL ALMACEN, AL LLEGAR A LA CASA DEL CLIENTE, - EL CHOFER NUEVAMENTE ORDENA LO QUE TIENE QUE DESCARGAR EN ESA DIRECCION.

5.3 INVENTARIO DE LA EMPRESA

I N V E N T A R I O

| NOMBRE Y TIPO DE ARTICULO | No. DE EXISTENCIAS | COSTO POR SERVICIO. \$ | TOTAL DE EXIS TENCIAS |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1.- SILLA DE PLASTICO | 1,488 | 35.00 | |
| 2.- SILLAS ACOJINADAS | 980 | 45.00 | |
| 3.- SILLAS DECORETA | 300 | 40.00 | |
| 4.- SILLAS INFANTIL | 85 | 40.00 | 3,075 SILLAS |
| 5.- SILLAS TERCIOPELO | 77 | 40.00 | |
| 6.- SILLAS METALICAS | 75 | 25.00 | |
| 7.- SILLAS DE FIBRA DE VIDRIO | 70 | 30.00 | |
| <hr/> | | | |
| 8.- MESA RECTANGULAR | 200 | 250.00 | |
| 9.- MESA CUADRADA | 144 | 100.00 | |
| 10.-MESA REDONDA PARA 10 PERSONAS | 66 | 250.00 | |
| 11.-MESA REDONDA PARA 8 PERSONAS | 25 | 250.00 | 444 MESAS |
| 12.-MESA INFANTIL | 9 | 250.00 | |

| NOMBRE Y TIPO DE ARTICULO | No. DE EXISTENCIAS | COSTO POR SERVICIO \$ | TOTAL EXIS-TENCIAS |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| 13.- MANTELES CUADRADOS | 161 | 100.00 | |
| 14.- MANTELES RECTANGULARES | 157 | 250.00 | |
| 15.- MANTELES REDONDOS | 49 | 250.00 | |
| 16.- MANTEL INFANTIL | 15 | 250.00 | |
| 17.- PAÑOS PARA ASAMBLEA | 9 | 500.00 | 1,173 MANTELERIA |
| 18.- SERVILLETAS ESTANDAR | 750 | 25.00 | |
| 19.- TRAJOS DE COCINA | 32 | 30.00 | |
| <hr/> | | | |
| 20.- LONA 6 x 10 mts. | 8 | | |
| 21.- LONA 4 x 10 mts. | 4 | | |
| 22.- LONA 10 x 12 mts. | 2 | 50.00 el M2 | 17 LONAS |
| 23.- LONA 7 x 10 mts. | 2 | | |
| 24.- LONA 7 x 5 mts. | 1 | | |

| NOMBRE Y TIPO DE ARTICULO | No. DE EXISTENCIAS | COSTO POR SERVICIO \$ | TOTAL DE EXISTENCIAS . |
|---------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
| 25.- COPA SIDRA | 2,240 | 10.00 | |
| 26.- COPA VINO BLANCO | 1,135 | 10.00 | |
| 27.- COPA AGUA | 816 | 10.00 | |
| 28.- COPA FRUTAS | 643 | 10.00 | |
| 29.- COPA COÑAC | 583 | 10.00 | 6,217 COPAS |
| 30.- COPA COCTEL | 288 | 10.00 | |
| 31.- COPA VINO TINTO | 193 | 10.00 | |
| 32.- COPA CREMA | 139 | 10.00 | |
| 33.- COPA TEQUILA | 117 | 10.00 | |
| 34.- COPA CAPUCHON | 99 | 20.00 | |
| 35.- JUEGO TERNO MOKA | 453 | 20.00 | 524 JUEGOS |
| 36.- JUEGO DE SERVICIO | 70 | 100.00 | |
| 37.- JUEGO DE PASTEL | 1 | 50.00 | |

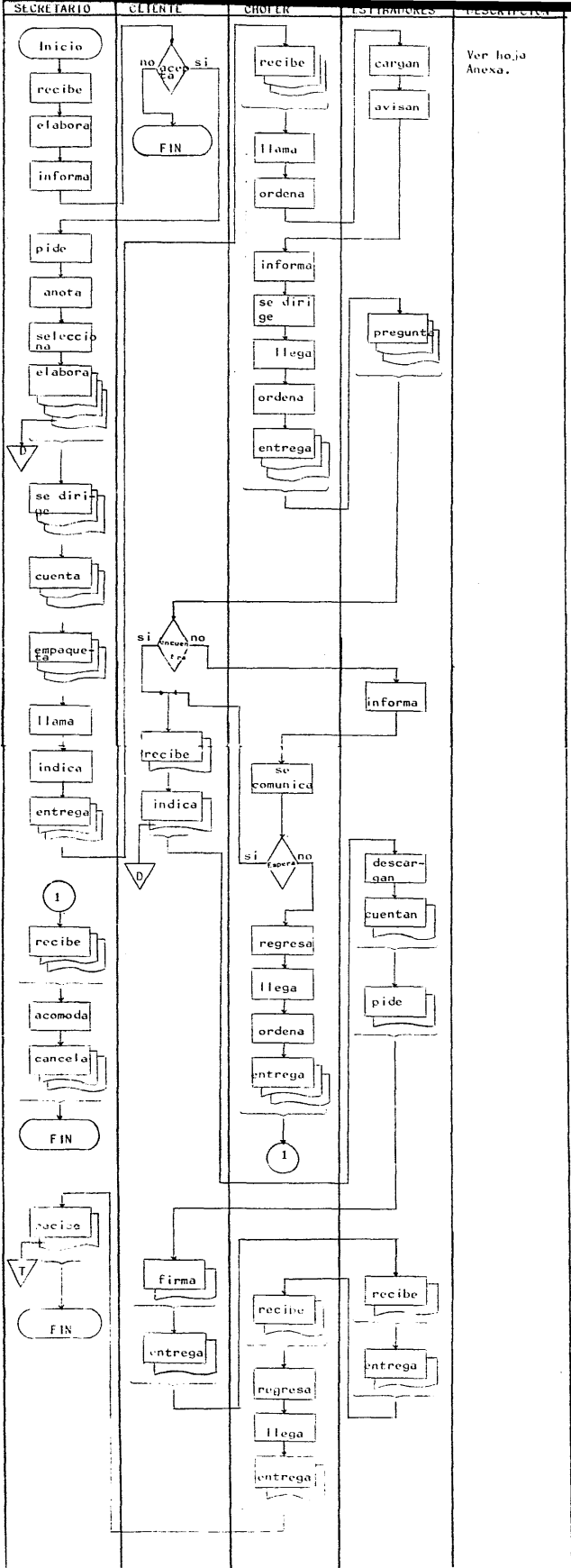
| NOMBRE Y TIPO DE ARTICULO | No.DE EXISTENCIAS | COSTO POR SERVICIO \$ | TOTAL DE EXISTENCIAS. |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| 38.- PLATO POSTRE | 1,596 | 10.00 | |
| 39.- PLATO SOPERO | 1,255 | 10.00 | |
| 40.- PLATO TRINCHE | 1,232 | 10.00 | |
| 41.- PLATO TURISMO | 936 | 10.00 | |
| 42.- PLATO DULCE | 162 | 10.00 | 5,403 PLATOS |
| 43.- PLATONES SERVICIO | 111 | 100.00 | |
| 44.- PLATONES POSTRE | 80 | 100.00 | |
| 45.- PLATO MANTEQUILLA | 33 | 10.00 | |
| 46.- CENICEROS | 331 | 10.00 | |
| 47.- SALEROS | 169 | 10.00 | |
| 48.- PINZAS PARA HIELO | 61 | 35.00 | |
| 49.- HIELERAS | 60 | 100.00 | 797 ACCESORIOS PARA LA MESA |
| 50.- CHALUPAS | 52 | 50.00 | |
| 51.- AZUCARERAS | 52 | 100.00 | |
| 52.- PANERAS | 15 | 50.00 | |
| 53.- ENFRIADERAS | 10 | 100.00 | |
| 54.- SALCERAS | 47 | 100.00 | |
| 55.- CUCHARON SOPERO | 30 | 35.00 | |
| 56.- SOPERAS | 23 | 100.00 | 93 ACCESORIOS PARA LA COCINA |
| 57.- REFRACTARIOS | 17 | 100.00 | |
| 58.- CHAROLAS | 10 | 100.00 | |
| 59.- ENSALADERAS | 9 | 100.00 | |
| 60.- OLLAS | 5 | 500.00 | |
| 61.- CACEROLAS | 4 | 500.00 | |

| NOMBRE Y TIPO DE ARTICULO | No. DE EXISTENCIAS | COSTO POR SERVICIO \$ | TOTAL DE EXISTENCIAS. |
|---------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| 62.- CUCHILLOS | 2,294 | 10.00 | |
| 63.- TENEDORES | 2,181 | 10.00 | |
| 64.- CUCHARITAS | 1,916 | 10.00 | 8,080 |
| 65.- CUCHARAS | 1,440 | 10.00 | CUBIERTOS |
| 66.- TENEDOR POSTRE | 249 | 10.00 | |
| 67.- VASO CORTO | 5,858 | 10.00 | |
| 68.- VASO LARGO | 4,507 | 10.00 | 11,523 |
| 69.- VASO JUGO | 1,060 | 10.00 | VASOS |
| 70.- VASO OLD FASHION | 98 | 10.00 | |
| 71.- TAZA CAFE | 269 | 10.00 | 372 |
| 72.- TAZA CONSOME | 103 | 10.00 | TAZAS |
| 73.- JARRAS LOZA | 46 | 100.00 | 71 |
| 74.- JARRAS CRISTAL | 25 | 100.00 | JARRAS |

5.4 DIAGRAMAS DE FLUJO

Y

ANALISIS DE FORMAS.



FLUJO DE LA ENTREGA DE UN PEDIDO

- 1.- EL SECRETARIO RECIBE TELEFONEMA DEL CLIENTE PIDIENDO COSTO - DEL PEDIDO QUE DESEA HACER.
- 2.- EL SECRETARIO INFORMA DE LOS DIVERSOS COSTOS (SEGUN LA CALIDAD Y EL MATERIAL DE QUE SE TRATE).
- 3.- SI EL CLIENTE NO ACEPTA EL COSTO, SE DA POR TERMINADO EL PROCESO.
- 4.- SI EL CLIENTE ACEPTA EL COSTO, EL SECRETARIO LE PIDE LOS SIGUIENTES DATOS:

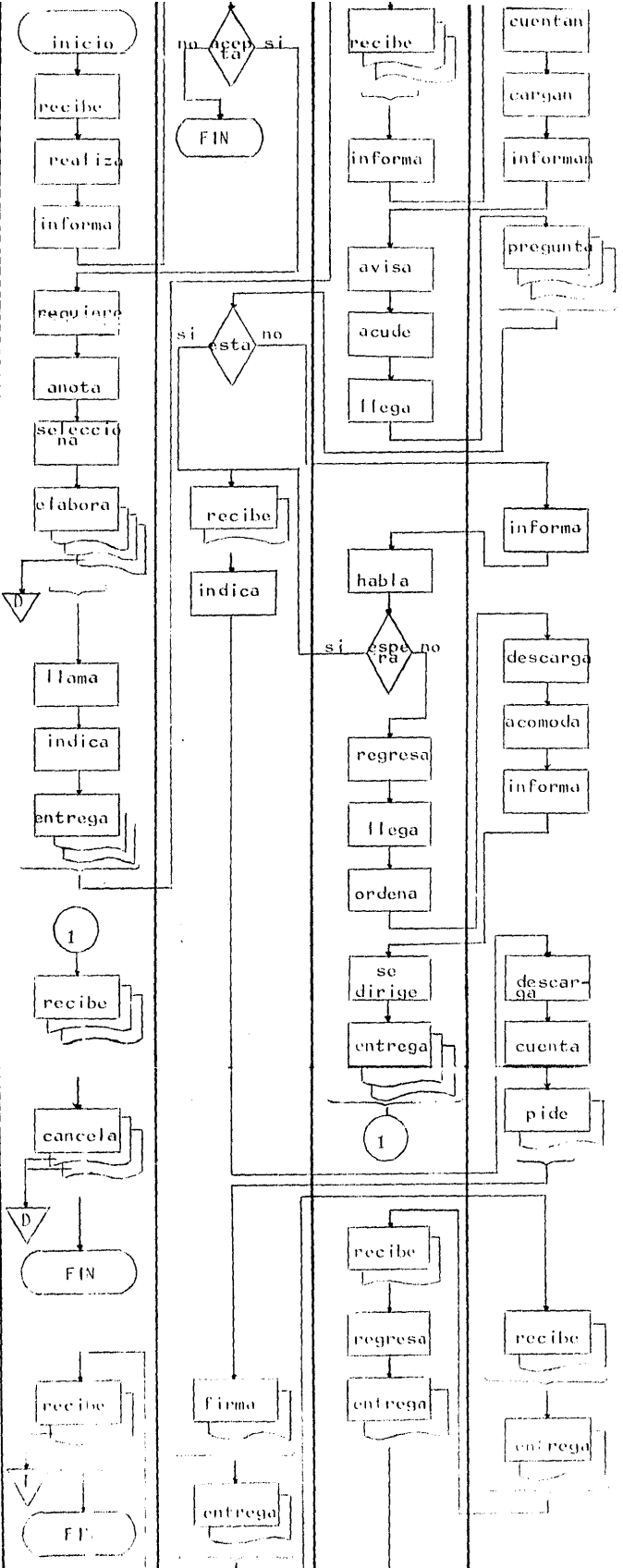
- A) NOMBRE COMPLETO.
- B) TELEFONO Y DIRECCION.
- C) DIRECCION EN DONDE SE DEBE ENTREGAR EL PEDIDO.
- D) CANTIDAD Y TIPO DE MATERIAL QUE DESEA.
- E) FECHA Y HORA EN QUE SE DESEA QUE SE LE ENTREGUE EL PEDIDO.

TODOS ESTOS DATOS SON ANOTADOS, POR EL SECRETARIO, EN UNA LIBRETA (CONTROL DE PEDIDOS) EN LA CUAL SE ANOTAN TODOS LOS PEDIDOS DEL DIA.

- 5.- EL SECRETARIO, SELECCIONA DE TODOS LOS PEDIDOS QUE HA TENIDO CUAL ES EL MAS IMPORTANTE (PROXIMO DE ENTREGA) TOMANDO COMO BASE LA FECHA DE SU ENTREGA.
- 6.- YA SELECCIONADO EL PEDIDO, LOS DATOS REFERENTES A ESTE SON PASADOS A UNA FACTURA (COMPUESTA POR ORIGINAL Y DOS COPIAS).
- 7.- CUANDO SE TERMINA DE ELABORAR LA FACTURA, LOS DATOS DEL PEDIDO SON TACHADOS DE LA LIBRETA DE PEDIDOS, ARCHIVANDO LA COPIA DE COLOR ROSA.

- 8.- SI EL PEDIDO SE COMPONE DE VAJILLA, CRISTALERIA Y/O MANTELERIA, EL SECRETARIO SE DIRIGE AL ALMACEN A PREPARAR EL PEDIDO.
- 9.- YA EN EL ALMACEN, EL SECRETARIO CUENTA Y EMPAQUETA TODO EL MATERIAL QUE FORMA EL PEDIDO. CON ORIGINAL Y COPIA DE LA FACTURA.
- 10.-POSTERIORMENTE, ESPERA A QUE SE REPORTE EL CHOFER A LA OFICINA PARA QUE SE LE DEN INDICACIONES ACERCA DE LOS PEDIDOS -- QUE SEAN PROXIMOS DE ENTREGA, AL MISMO TIEMPO QUE SE LE INDICA DONDE Y COMO SE ENCUENTRAN COLOCADOS LISTOS PARA SUBIDOS AL EQUIPO DE TRANSPORTE.
- 11.-SI EL PEDIDO ESTA COMPUESTO UNICAMENTE POR SILLAS, MESAS O LONAS, EL SECRETARIO INFORMA AL CHOFER QUE PASE POR FACTURAS A LA OFICINA.
- 12.-POSTERIORMENTE EL CHOFER LLAMA A SUS ESTIBADORES Y SE DIRIGEN AL ALMACEN..
- 13.-YA EN EL ALMACEN, EL CHOFER LES INFORMA LO QUE SE TIENE QUE CARGAR.
- 14.- EL CHOFER INDICA A SUS ESTIBADORES QUE SUBAN LOS ARTICULOS - EN LA UNIDAD DE TRANSPORTE CORRESPONDIENTE.
- 15.- EL CHOFER, INFORMA AL SECRETARIO QUE YA ESTA LISTO EL PEDIDO Y QUE SE DIRIGEN A ENTREGARLO.
- 16.- EL CHOFER, EN COMPANIA DE SUS ESTIBADORES SE DIRIGE AL DOMICILIO EN QUE SE DEBE ENTREGAR EL PEDIDO.
- 17.- AL LLEGAR AL DOMICILIO, UNO DE LOS ESTIBADORES PREGUNTA POR LA PERSONA CUYO NOMBRE ESTA ANOTADO EN LA FACTURA.

- 18.-EL CLIENTE, SE LE INFORMA QUE LE VAN A ENTREGAR UN SERVICIO --
QUE PIDIO DE SILLAS Y/O VAJILLAS, TAMBIEN SE LE PIDE INFORME -
DONDE QUIERE QUE SE LE COLOQUEN LAS COSAS.
- 19.-UNA VEZ TERMINADO DE BAJAR LAS COSAS DEL CAMION, SE LE PIDE AL
CLIENTE QUE REVISE Y CUENTE EL MATERIAL.
- 20.-POSTERIORMENTE SE LE PIDE AL CLIENTE QUE FIRME LA FACTURA DE -
RECIBIDO Y TAMBIEN SE LE PIDE EL PAGO DEL IMPORTE DE LA MISMA.
- 21.-EL ESTIBADOR RECIBE EL IMPORTE DE LA FACTURA REVISANDO QUE ES-
TE COMPLETO JUNTO CON LA COPIA DE LA FACTURA, ACTO SEGUIDO EL
ESTIBADOR ENTREGA AL CHOFER EL IMPORTE DE LA FACTURA Y LA CO--
PIA DE LA MISMA.
- 22.-EL CHOFER POSTERIORMENTE HACE ENTREGA DEL IMPORTE DE LA FACTU-
RA AL SECRETARIO Y TAMBIEN LA COPIA DE LA FACTURA.
- 23.-POR ULTIMO, EL SECRETARIO ARCHIVA LA COPIA DE LA FACTURA EN EL
ARCHIVO DE PEDIDOS POR RECUPERAR Y EL IMPORTE LO DEPOSITA EN -
LA CAJA DE DINERO.



- 1.- Recibe telefonada pidiendo cuenta de un pedido.
 - 2.- Realiza un presupuesto.
 - 3.- Informa el costo del pedido al cliente para ver si acepta.
 - 4.- Si no acepta se da por terminado el pedido.
 - 5.- Pregunta la información del cliente al aceptar.
 - 6.- Anota todos los datos.
 - 7.- Selecciona el proveedor a utilizar.
 - 8.- Elabora factura con sus datos de pedido, el proveedor y sus costos, así como el cargo asociado en forma definitiva.
 - 9.- Llama a un cliente.
 - 10.- Indica lo que debe hacer.
 - 11.- Entrega la factura y cuenta.
- CHOFER**
- 11.- Recibe factura y cliente.
 - 12.- Informa a los subastadores lo que debe hacer.
- ESTIBADOR**
- 13.- Cuenta el material para el pedido solicitado.
 - 14.- Cargan y acomodan el material en el camión.
 - 15.- Informan al chofer que ya está todo listo.
- CHOFER**
- 16.- Avisa al secretario que se dirige a entregar el cliente.
 - 17.- Acude al domicilio del cliente.
 - 18.- Entrega al domicilio del cliente.
 - 19.- Pregunta por el cliente cuyo nombre está anotado en la factura, si no se encuentra.
 - 20.- Habla por teléfono al respecto para que le digan si espera o no.
 - 21.- Regresa al negocio si se le indica que no espera, y se da fin al pedido.
- CLIENTE**
- 22.- Recibe original de la factura del pedido hecho.
 - 23.- Indica en qué lugar quiere que le dejen el material.
- ESTIBADOR**
- 24.- Descargan y acomodan el material en el lugar que se les indicó.
- CHOFER**
- 25.- Cuenta con la copia de la factura en la parte de delante del cliente el material que corresponde.
 - 26.- Indica al cliente que tiene la copia de la factura de recibido.

FLUJO DE LA ENTREGA DE UN PEDIDO PERO
LA PERSONA INDICADA NO ESTA.

- 1.- EL SECRETARIO RECIBE TELEFONEMA DEL CLIENTE PIDIENDO COSTO DEL PEDIDO QUE DESEA HACER.
 - 2.- EL SECRETARIO INFORMA DE LOS DIVERSOS COSTOS (SEGUN LA CALIDAD Y EL MATERIAL DE QUE SE TRATE).
 - 3.- SI EL CLIENTE NO ACEPTA EL COSTO, SE DA POR TERMINADO EL PROCESO.
 - 4.- SI EL CLIENTE ACEPTA EL COSTO, EL SECRETARIO LE PIDE LOS SIGUIENTES DATOS:
 - A) NOMBRE COMPLETO.
 - B) TELEFONO Y DIRECCION.
 - C) DIRECCION EN DONDE SE DEBE ENTREGAR EL PEDIDO.
 - D) CANTIDAD Y TIPO DE MATERIAL QUE DESEA.
 - E) FECHA Y HORA EN QUE DESEA SE LE ENTREGUE EL PEDIDO.
- TODOS ESTOS DATOS SON ANOTADOS, POR EL SECRETARIO, EN UNA LIBRETA (CONTROL DE PEDIDOS) EN LA CUAL SE ANOTAN TODOS LOS PEDIDOS DEL DIA.
- 5.- EL SECRETARIO, SELECCIONA DE TODOS LOS PEDIDOS QUE HA TENIDO, CUAL ES EL MAS IMPORTANTE (PROXIMO DE ENTREGA) TOMANDO COMO BASE LA FECHA DE ENTREGA.
 - 6.- YA SELECCIONADO EL PEDIDO, LOS DATOS REFERENTES A ESTE SON PASADOS A UNA FACTURA (COMPUESTA POR ORIGINAL Y DOS COPIAS).
 - 7.- CUANDO SE TERMINA DE ELABORAR LA FACTURA, LOS DATOS DEL PEDIDO SON TACHADOS DE LA LIBRETA DE PEDIDOS, ARCHIVANDO LA COPIA DE COLOR ROSA.
 - 8.- SI EL PEDIDO SE COMPONE DE VAJILLA, CRISTALERIA Y/O MANTELERIA, EL SECRETARIO SE DIRIGE AL ALMACEN A PREPARAR EL PEDIDO.

- 9.- YA EN EL ALMACEN, EL SECRETARIO CUENTA Y EMPAQUETA TODO EL MATERIAL QUE FORMA EL PEDIDO. CON ORIGINAL Y COPIA DE LA FACTURA.
- 10.- POSTERIORMENTE SE ESPERA A QUE SE REPORTE EL CHOFER A LA OFICINA PARA QUE SE LE DEN INDICACIONES ACERCA DE LOS PEDIDOS -- QUE SEAN PROXIMOS DE ENTREGA, AL MISMO TIEMPO QUE SE LE INDICA DONDE Y COMO SE ENCUENTRAN COLOCADOS, LISTOS PARA SER SUBIDOS AL CAMION.
- 11.- SI EL PEDIDO ESTA COMPUESTO UNICAMENTE POR SILLAS, MESAS O LONAS, EL SECRETARIO INFORMA AL CHOFER QUE PASE POR FACTURAS A LA OFICINA.
- 12.- POSTERIORMENTE EL CHOFER LLAMA A SUS ESTIBADORES Y SE DIRIGEN AL ALMACEN.
- 13.- YA EN EL ALMACEN, EL CHOFER LES INFORMA LO QUE SE TIENE QUE CARGAR.
- 14.- EL CHOFER INDICA A SUS ESTIBADORES QUE SUBAN EL MATERIAL A LA UNIDAD DE TRANSPORTE CORRESPONDIENTE.
- 15.- EL CHOFER, INFORMA AL SECRETARIO QUE YA ESTA LISTO EL PEDIDO Y QUE SE DIRIGEN A ENTREGARLO.
- 16.- EL CHOFER, EN COMPANIA DE SUS ESTIBADORES SE DIRIGE AL DOMICILIO EN QUE SE DEBE ENTREGAR EL PEDIDO.
- 17.- AL LLEGAR AL DOMICILIO, UNO DE LOS ESTIBADORES PREGUNTA POR LA PERSONA CUYO NOMBRE ESTA ANOTADO EN LA FACTURA.
- 18.- SI LA PERSONA NO SE ENCUENTRA, SE PIDE A OTRA QUE SE HAGA RESPONSABLE DEL PEDIDO. SI NINGUNA PERSONA SE QUIERE RESPONSABILIZAR DEL MATERIAL, EL CHOFER, SE COMUNICA A LA OFICINA CON EL SECRETARIO PARA PEDIR INSTRUCCIONES SI REGRESA O SE ESPERA.
- 19.- SI LAS INSTRUCCIONES SON DE REGRESAR, EL CHOFER Y SUS ESTIBADORES SE DIRIGEN A LA OFICINA A DESCARGAR EL MATERIAL.
- 20.- SI EL PEDIDO ESTA COMPUESTO POR VAJILLA, CRISTALERIA, Y/O MANTELERIA, EL CHOFER AL LLEGAR AL NEGOCIO ENTREGA AL SECRETARIO LA FACTURA DEL PEDIDO (ORIGINAL Y COPIA) Y EL MATERIAL EMPAQUETADO.

- 21.- EL SECRETARIO, DESEMPAQUETA Y CUENTA EL MATERIAL QUE ESTE COMPLETO, YA HECHO ESTO ACOMODA EL MATERIAL EN SU RESPECTIVO LUGAR.
- 22.- POR ULTIMO, CANCELA LA FACTURA DEL PEDIDO (ORIGINAL Y COPIAS) Y LAS ARCHIVA.
- 23.- SI EL PEDIDO ESTA COMPUESTO POR SILLAS, MESAS Y/O LONAS, EL - CHOFER AL LLEGAR AL NEGOCIO LE ORDENA A SUS ESTIBADORES QUE - DESCARGUEN LA UNIDAD DE TRANSPORTE Y ACOMODEN EL MATERIAL EN EL ALMACEN CORRESPONDIENTE.
- 24.- YA HECHO ESTO, EL CHOFER ENTREGA AL SECRETARIO LA FACTURA DEL PEDIDO, (ORIGINAL Y COPIA).
- 25.- EL SECRETARIO, CANCELA LA FACTURA DEL PEDIDO (ORIGINAL Y DOS COPIAS).

CASA ARROYO

DIAGRAMA DE FLUJO (RECUPERACION DE UN SERVICIO)

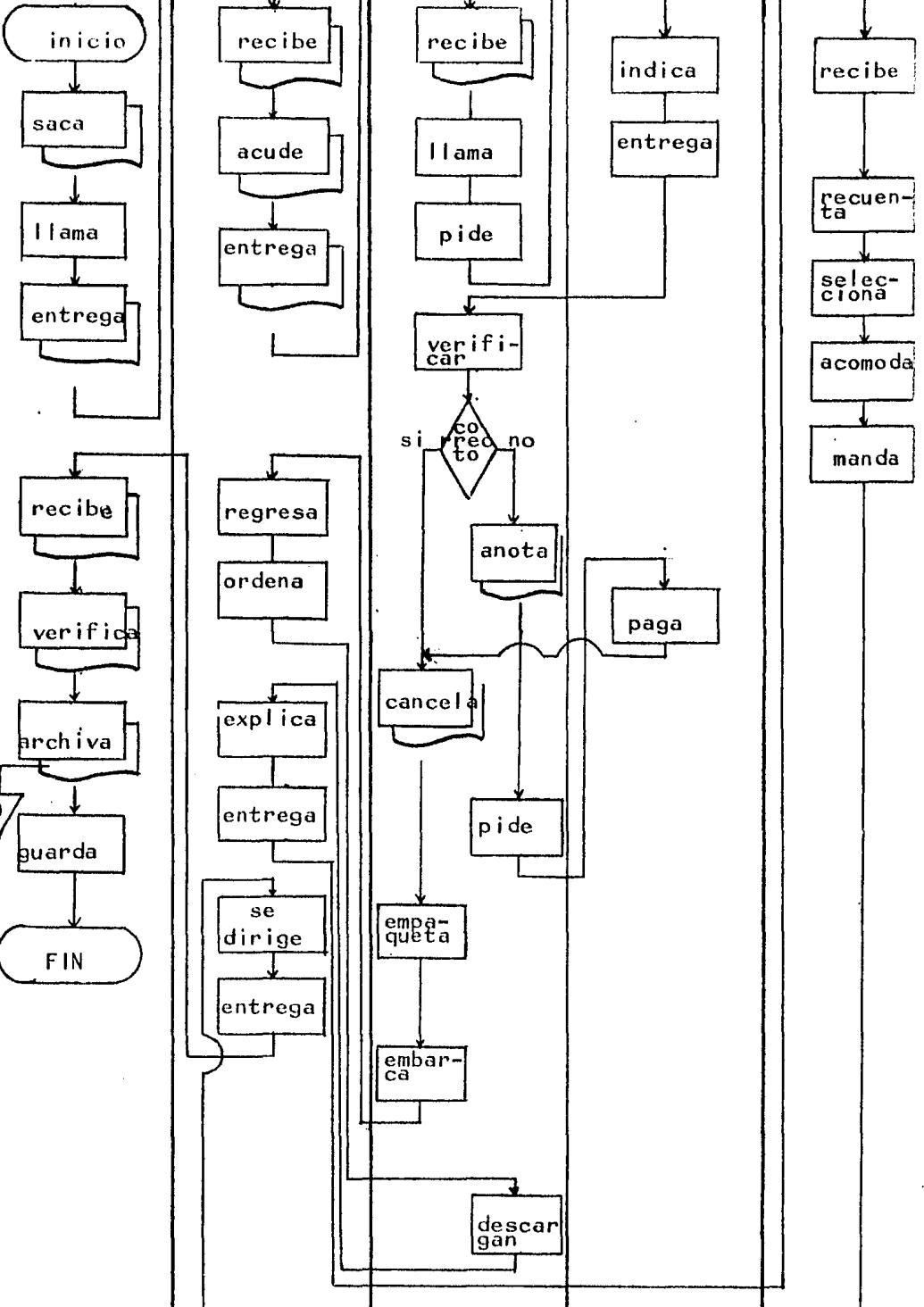
SECRETARIO

CHOFER

ESTIBADOR

CLIENTE

ALMACENISTA



FLUJO DE LA RECUPERACION DE UN SERVICIO.

- 1.- EL SECRETARIO SACA DEL ARCHIVO LA COPIA DE LA FACTURA DEL SERVICIO QUE HA TERMINADO.
- 2.- EL SECRETARIO LLAMA AL CHOFER Y LE DA INDICACIONES SOBRE LA RECUPERACION DEL SERVICIO Y LE ENTREGA LA COPIA DE LA FACTURA.
- 3.- EL CHOFER EN COMPAÑIA DE SUS ESTIBADORES SE DIRIGEN A LA DIRECCION QUE ESTA ANOTADA EN LA FACTURA.
- 4.- AL LLEGAR AL DOMICILIO INDICADO, UN ESTIBADOR CON COPIA DE LA FACTURA PREGUNTA POR EL RESPONSABLE DEL SERVICIO O POR LA PERSONA ENCARGADA DE ENTREGAR EL MATERIAL DEL SERVICIO.
- 5.- EL ESTIBADOR EN PRESENCIA DE LA PERSONA, CUENTA Y VERIFICA QUE EL MATERIAL QUE LE ENTREGAN SEA EL MISMO EN CARACTERISTICAS Y EN CANTIDAD, COMO LO INDICA LA COPIA DE LA FACTURA.
- 6.- SI HACE FALTA ALGUN ARTICULO O SE ENCUENTRA DETERIORADO, SE LE INDICA AL CLIENTE QUE TIENE QUE PAGARLO.
- 7.- EN LA COPIA DE LA FACTURA SE ANOTAN LOS FALTANTES Y EL MONTO DE LO QUE TIENE QUE PAGAR EL CLIENTE.
- 8.- SE LE PIDE AL CLIENTE QUE PAGUE EL IMPORTE DE LO FALTANTE.
- 9.- SI NO HUBO FALTANTES O SI YA HA SIDO PAGADO LO QUE FALTO, EL CHOFER LE ORDENA A LOS ESTIBADORES QUE EMPAQUETEN TODOS LOS ARTICULOS Y LOS SUBAN AL CAMION.
- 10.- CUANDO SE HAN CARGADO TODOS LOS ARTICULOS, EL CHOFER Y SUS ESTIBADORES REGRESAN AL NEGOCIO A ENTREGAR EL MATERIAL.
- 11.- AL LLEGAR AL NEGOCIO; SI EL PEDIDO ESTABA COMPUESTO POR CRISTALERIA, VAJILLAS Y/O MANTELERIA, EL CHOFER LE ORDENA A SUS ESTIBADORES QUE DESCARGUEN EL MATERIAL Y LO ACOMODEN EN EL ALMACEN DE VAJILLAS.

- 12.- EL CHOFER HACE ENTREGA DEL MATERIAL AL ALMACENISTA.
- 13.- SI HUBO FALTANTES EL CHOFER LE INDICA AL ALMACENISTA CUANTOS Y CUALES FUERON, LE INDICA QUE YA FUERON PAGADOS POR EL CLIENTE Y LE MUESTRA LA COPIA DE LA FACTURA DONDE ESTA ANOTADO EL FALTANTE.
- 14.- EL ALMACENISTA DESPUES DE VERIFICAR QUE ESTAN COMPLETOS LOS ARTICULOS, CONTANDO LOS FALTANTES YA PAGADOS, LOS SELECCIONA Y ACOMODA EN SU ESTANTERIA RESPECTIVA. LA MANTELERIA LA SEPARA PARA SER ENVIADA A LA LAVANDERIA.
- 15.- SI EL PEDIDO ESTABA COMPUESTO POR SILLAS, MESAS Y/O LONAS EL CHOFER LES INDICA A SUS ESTIBADORES QUE DESCARGUEN EL CAMION Y ACOMODEN EL MATERIAL EN EL ALMACEN.
- 16.- EL CHOFER SUPERVISA QUE LOS ESTIBADORES ACOMODEN EL MATERIAL EN ORDEN EN EL ALMACEN DE SILLAS, MESAS Y LONAS.
- 17.- EL CHOFER DESPUES DE ENTREGAR EL MATERIAL AL ALMACENISTA O DE SUPERVISAR A SUS ESTIBADORES, PASA CON EL SECRETARIO PARA DARLE UN INFORME SOBRE LA RECUPERACION DEL MATERIAL.
- 18.- EL CHOFER LE ENTREGA AL SECRETARIO LA COPIA DE LA FACTURA Y - EN SU CASO EL IMPORTE DE LOS FALTANTES.
- 19.- EL SECRETARIO AL RECIBIR LA COPIA DE LA FACTURA ANOTA LA LEYENDA DE RECUPERADO Y LA ARCHIVA.
- 20.- SI ES QUE EXISTE IMPORTE DE FALTANTES LO GUARDA EN LA CAJA PARA ENTREGARLO AL DIA SIGUIENTE.
- 21.- SE DA POR TERMINADA LA RECUPERACION DEL SERVICIO.

**5.5. ENCUESTA DE MERCADEO SOBRE LA
COMPETENCIA.**

CUESTIONARIO DE MERCADEO

ESTE CUESTIONARIO LO UTILIZAMOS PARA ENTREVISTAR A DUEÑOS DE OTRAS ALQUILADORAS PARA VER COMO ESTABAN OPERANDO DIARIAMENTE Y HACER LAS RESPECTIVAS COMPARACIONES CON NUESTRA EMPRESA AUDITADA.

CUESTIONARIO DE MERCADEO

EMPRESA: _____

GIRO: _____

DOMICILIO: _____

FECHA: _____

1.- COMO Y CUANDO SURGIO SU NEGOCIO: _____

2.- COMO ESTA ORGANIZADO, (CON QUE DEPARTAMENTOS CUENTA): _____

3.- CUAL ES EL NUMERO DE EMPLEADOS CON QUE CUENTA: _____

4.- CUAL ES EL NIVEL DE ESCOLARIDAD DE SUS EMPLEADOS: _____

5.- QUE DEPARTAMENTO CUENTA CON MAS PERSONAL: _____

6.- QUE TIPO DE MATERIAL MANEJA: _____

7.- A QUE SECTOR DE LA POBLACION ESTA ENFOCADO SU NEGOCIO: _____

8.- APROXIMADAMENTE A CUANTO ASCIENDEN SUS VENTAS, (AL AÑO): _____

9.- COMO DA A CONOCER SUS SERVICIOS: _____

10.- COMO SON SUS VENTAS: (DE CONTADO) (A CREDITO: UNA SEMANA, --
QUINCENA, AL MES): _____

FIRMA ENTREVISTADO

FIRMA ENTREVISTADOR

5.6 MERCADO DE LA EMPRESA AUDITADA.

PEDIDOS POR TIPO DE CLIENTE (CASA O NEGOCIO)
 DURANTE EL PERIODO DE ENERO A JUNIO DE 1984.

| M E S | NUMERO DE PEDIDOS | |
|--|-------------------|---------|
| | CASA | NEGOCIO |
| ENERO | 29 | 35 |
| FEBRERO | 36 | 33 |
| MARZO | 54 | 47 |
| ABRIL | 28 | 26 |
| MAYO | 70 | 44 |
| JUNIO | 66 | 62 |
| <hr/> | | |
| SUMA | 283 | 247 |
| PROMEDIO MENSUAL DE PEDIDOS - - - - - | 47 | 41 |
| PARTICIPACION POR TIPO DE CLIENTE - - - - - | 53.4% | 46.6% |

ARTICULOS QUE TIENEN MAS DEMANDA EN LA EMPRESA

DEL NUMERO TOTAL DE PEDIDOS QUE OBTUVO EL NEGOCIO, DEL 1o. -
 E ENERO DE 1984 AL 30 DE JUNIO DE 1984, SE BUSCO CUALES DE LOS
 PRODUCTOS ERAN LOS MAS SOLICITADOS Y EN QUE PORCENTAJE.

NUMERO TOTAL DE PEDIDOS -- 530

| NOMBRE DEL ARTICULO | No. DE PEDIDOS | PORCENTAJE DEL TOTAL. |
|---------------------|-------------------|--------------------------|
| .- SILLA ACOJINADA | 126 | 23.70 % |
| .- MESA RECTANGULAR | 98 | 18.50 % |
| .- MANTELERIA | 80 | 15.02 % |
| .- SILLA PLASTICO | 72 | 13.59 % |
| .- VAJILLA | 65 | 12.43 % |
| .- MESA CUADRADA | 55 | 10.41 % |
| .- MESA REDONDA | 26 | 4.90 % |
| .- SILLA INFANTIL | 8 | 1.45 % |
| | <hr/> 530 | 100.00 % |

NUMERO DE PEDIDOS Y LOCALIZACION DE CLIENTES

DE LA EMPRESA.

NUMERO DE PEDIDOS QUE SE TUVIERON EN DETERMINADO MES DEL AÑO -
DE 1984. EN TOTAL SON 530.

| | |
|---------------|------------|
| ENERO ----- | 64 |
| FEBRERO ----- | 69 |
| MARZO ----- | 100 |
| ABRIL ----- | 58 |
| MAYO----- | 118 |
| JUNIO ----- | 121 |
| TOTAL - - - - | <u>530</u> |

LA COMPOSICION DE LAS ZONAS EN QUE HEMOS DIVIDIDO EL MAPA DEL
DISTRITO FEDERAL, ES DE LA SIGUIENTE MANERA :

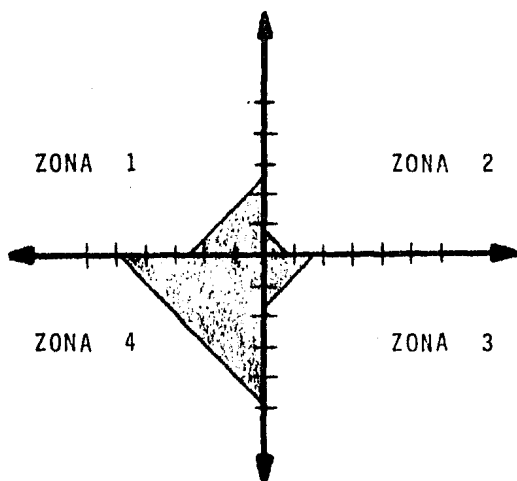
ZONA 1.- AZCAPOTZALCO, MIGUEL HIDALGO, CUAUHTEMOC Y TLALNEPANTLA.

ZONA 2.- GUSTAVO A. MADERO, VENUSTIANO CARRANZA, NEZAHUALCOYOTL Y
ECATEPEC.

ZONA 3.- IZTACALCO, IZTAPALAPA, XOCHIMILCO, TLAHUAC Y MILPA ALTA.

ZONA 4.- BENITO JUAREZ, MAGDALENA CONTRERAS, CUAJIMALPA, ALVARO -
OBREGON, TLALPAN Y COYOACAN.

PARA OBTENER LA ZONA DE MERCADO QUE MAS SOLICITA ESTE TIPO - DE SERVICIO DIVIDIMOS AL D.F. EN CUATRO PARTES (DE NORTE A SUR Y DE ESTE A OESTE) Y TOMANDO COMO PUNTO DE REFERENCIA EL CENTRO DEL D.F.



EL NUMERO DE PEDIDOS QUE SE TOMARON COMO BASE, FUERON LOS QUE HA TENIDO EL NEGOCIO DESDE EL 1o. DE ENERO DE 1984 AL 30 DE JUNIO DE 1984.

EL TOTAL DE PEDIDOS QUE TUVO EL NEGOCIO FUE DE 530. POR LO CUAL EL PROMEDIO MENSUAL FUE DE 88 PEDIDOS.

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE PEDIDOS.

| | | | | | |
|--------|-------|----------|-------|-------|-----------|
| ZONA 4 | ----- | 48.2 % | ----- | 256 | |
| ZONA 3 | ----- | 17.4 % | ----- | 92 | NUMERO DE |
| ZONA 2 | ----- | 8.5 % | ----- | 45 | PEDIDOS |
| ZONA 1 | ----- | 25.9 % | ----- | 137 | |
| | | <hr/> | | <hr/> | |
| TOTAL | | 100.00 % | | 530 | |

MERCADO POTENCIAL .

PARA EL CASO DE ABARCAR UN MERCADO MAS AMPLIO Y PARA DAR SER
VICIO A MAS CLIENTES, LOS PASOS A SEGUIR SERAN LOS SIGUIENTES :

- 1.- DETECTAR LA O LAS ZONAS QUE MAS SOLICITAN NUESTRO
SERVICIO.
- 2.- DETECTAR CUALES SON LOS TIPOS DE CLIENTES QUE LO
SOLICITAN.
- 3.- QUE TIPO DE EQUIPO SE SOLICITA CON MAS FRECUENCIA.
- 4.- ANALIZAR QUE TIPO DE ZONA ES, (TIPO O CLASE SOCIAL).
- 5.- OBTENER EL TOTAL ACUMULADO DE VENTAS PARA CADA ZONA
(PARA VER SU IMPORTANCIA).
- 6.- NUMERO DE PEDIDOS DE UNA MISMA ZONA.

6. EVALUACION

6.1 ANALISIS Y EVALUACION

6.2 CONCLUSIONES

6.3 RECOMENDACIONES

a) ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

b) PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

c) PROYECTO DE INVERSION.

6.1 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION CAPTADA.

EL TOTAL DE LOS CUESTIONARIOS EN LA EMPRESA "CASA ARROYO" DEMOSTRARON EL NIVEL DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN QUE SE ENCUENTRA DICHO NEGOCIO Y QUE A CONTINUACION SE DESCRIBE.

PARA LA EVALUACION SE SIGUIERON LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1.- SE ESTABLECIO UNA ESCALA DE CALIFICACION A CADA PREGUNTA DE CADA ELEMENTO (VER CUADRO E-1) .
- 2.- SE MULTIPLICO EL NUMERO DE PREGUNTAS QUE CORRESPONDIAN A CADA GRADO POR SU VALOR.
- 3.- EL RESULTADO TOTAL DE CADA GRADO SE SUMO Y EL TOTAL SE MULTIPLICO POR EL NUMERO DE PUNTOS OPTIMO DEL ELEMENTO, Y AL RESULTADO SE LE DIVIDIO ENTRE EL RESULTADO (PREGUNTAS POR GRADOS - DE CALIFICACION), DEL NUMERO DE PREGUNTAS POR LOS NIVELES DE CALIFICACION PARA CADA ELEMENTO.
- 4.- EL RESULTADO DEL PUNTO ANTERIOR LO LOCALIZAMOS EN SU RESPECTIVA TABLA DE EVALUACION, DETECTANDO EL NIVEL QUE LE CORRESPONDE.
- 5.- SUMAMOS EL VALOR OBTENIDO EN CADA ELEMENTO Y AL TOTAL SE LE ASIGNA EL NIVEL DE EVALUACION QUE LE CORRESPONDE EN LA TABLA GLOBAL DE EVALUACION DE LA EMPRESA ESTUDIADA.

SIENDO EL OPTIMO GLOBAL PARA "CASA ARROYO" MIL QUINIENTOS (1500) PUNTOS Y CON BASE EN LA ESCALA ELABORADA DE LOS LIMITES DE EVALUACION PARA CADA ELEMENTO, OBTUVIMOS LAS SIGUIENTES CALIFICACIONES.

CUADRO E - 1

| GRADO | I | II | III | IV | V |
|----------|---|----|-----|----|---|
| CARACTER | | | | | |
| VALOR | | | | | |

EVALUACION

EN ESTA ETAPA SE ANALIZARA Y EVALUARA LA INFORMACION CAPTADA HACIENDO UNA JERARQUIZACION DE LAS OBSERVACIONES Y PLANTEANDO -- LAS RECOMENDACIONES ACORDES A LAS OBSERVACIONES.

G R A D O S

| V | IV | III | II | I | |
|--------------------------|-----|-----|-----|----|--|
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | ELEMENTO I PLANEACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 1.1. OBJETIVOS |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 1.2. POLITICAS |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 1.3. PLANES DE TRABAJO |
| <hr/> | | | | | |
| 300 | 240 | 180 | 120 | 60 | TOTAL |
| | | | | | |
| ELEMENTO II ORGANIZACION | | | | | |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.1. MANUAL DE ORGANIZACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.2. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.3. APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 2.4. UTILIZACION Y RACIONALIZACION DE RECURSOS MATERIALES. |
| <hr/> | | | | | |
| 400 | 320 | 240 | 160 | 80 | TOTAL |
| | | | | | |
| ELEMENTO III DIRECCION | | | | | |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 3.1. DELEGACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 3.2. COMUNICACION |
| 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 3.3. SUPERVISION |
| <hr/> | | | | | |
| 300 | 240 | 180 | 120 | 60 | TOTAL |

ELEMENTO IV CONTROL

100 80 60 40 20

4.1. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

100 80 60 40 20

4.2. MANUAL DE OPERACION

100 80 60 40 20

4.3. MEDICION DE RESULTADOS

300 240 180 120 60

TOTAL

ELEMENTO V MERCADEO

100 80 60 40 20

5.1. LOCALIZACION Y POTENCIALIDAD

100 80 60 40 20

5.2. DESARROLLO DEL NEGOCIO.

200 160 120 80 40

TOTAL

LIMITES DE EVALUACION PARA CADA ELEMENTO

PARA LOS ELEMENTOS I, III Y IV

| GRADO | PUNTUACION | EVALUACION |
|-------|--------------|-------------------------|
| I | DE 20 A 60 | CARENCIA. |
| II | DE 61 A 120 | DEFICIENTE O INADECUADA |
| III | DE 121 A 180 | ELEMENTAL O MINIMO |
| IV | DE 181 A 240 | ADECUADO O ACEPTABLE |
| V | DE 241 A 300 | OPTIMO O EXCELENTE |

PARA EL ELEMENTO II

| GRADO | PUNTUACION | EVALUACION |
|-------|--------------|-------------------------|
| I | DE 20 A 80 | CARENCIA |
| II | DE 81 A 160 | DEFICIENTE O INADECUADO |
| III | DE 161 A 240 | ELEMENTAL O MINIMO |
| IV | DE 241 A 320 | ADECUADO O ACEPTABLE |
| V | DE 321 A 400 | OPTIMO O EXCELENTE |

PARA EL ELEMENTO V

| GRADO | PUNTUACION | EVALUACION |
|-------|--------------|-------------------------|
| I | DE 20 A 40 | CARENCIA |
| II | DE 41 A 80 | DEFICIENTE O INADECUADO |
| III | DE 81 A 120 | ELEMENTAL O MINIMO |
| IV | DE 121 A 160 | ADECUADO O ACEPTABLE |
| V | DE 161 A 200 | OPTIMO O EXCELENTE. |

SEGUIMIENTO PARA LA CALIFICACION DE LOS ELEMENTOS

| ELEMENTO | P L A N E A C I O N | | | | | PUNTAJE OPTIMO |
|----------------------|----------------------------|----|-----|----|---|---------------------|
| GRADOS DE EVALUACION | I | II | III | IV | V | 300 PUNTOS TOTAL |
| PREGUNTAS | 7 | 2 | 4 | 2 | 1 | 16 |
| RESULTADO | 7 | 4 | 12 | 8 | 5 | 36 |
| | TOTAL DE PREGUNTAS : 16 | | | | | 16 x 5 = 80 |
| PROCEDIMIENTO | 36 - 80 | | | | | |
| | x - 300 | | | | | 135 PUNTOS |
| EVALUACION | 135 = PLANEACION ELEMENTAL | | | | | |

| ELEMENTO | O R G A N I Z A C I O N | | | | | PUNTAJE OPTIMO |
|----------------------|------------------------------|----|-----|----|----|---------------------|
| GRADOS DE EVALUACION | I | II | III | IV | V | 400 PUNTOS TOTAL |
| PREGUNTAS | 6 | 5 | 5 | 5 | 3 | 24 |
| RESULTADO | 6 | 10 | 15 | 20 | 15 | 66 |
| | TOTAL DE PREGUNTAS: 24 | | | | | 24 x 5 = 120 |
| PROCEDIMIENTO | 66 - 120 | | | | | |
| | x - 400 | | | | | 220 PUNTOS |
| EVALUACION | 220 = ORGANIZACION ELEMENTAL | | | | | |

| ELEMENTO | D I R E C C I O N | | | | | PUNTAJE OPTIMO |
|----------------------|---------------------------|----|-----|----|---|---------------------|
| GRADOS DE EVALUACION | I | II | III | IV | V | 300 PUNTOS TOTAL |
| PREGUNTAS | 4 | 6 | 1 | 2 | 0 | 13 |
| RESULTADO | 4 | 12 | 3 | 8 | 0 | 27 |
| | TOTAL DE PREGUNTAS: 13 | | | | | 13 x 5 = 65 |
| PROCEDIMIENTO | 27 - 65 | | | | | 124 PUNTOS |
| | x - 300 | | | | | |
| EVALUACION | 124 = DIRECCION ELEMENTAL | | | | | |

| ELEMENTO | C O N T R O L | | | | | PUNTAJE OPTIMO |
|----------------------|--------------------------------------|----|-----------|----|---|----------------|
| | I | II | III | IV | V | 300 PUNTOS |
| GRADOS DE EVALUACION | | | | | | TOTAL |
| PREGUNTAS | 6 | 4 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| RESULTADO | 6 | 8 | 0 | 0 | 0 | 14 |
| | TOTAL DE PREGUNTAS: 10 | | | | | 10 x 5 = 50 |
| PROCEDIMIENTO | 14 - 50 | | 84 PUNTOS | | | |
| | x - 300 | | | | | |
| EVALUACION | 84 = CONTROL DEFICIENTE O INADECUADO | | | | | |

| ELEMENTO | M E R C A D E O | | | | | PUNTAJE OPTIMO |
|----------------------|-------------------------|----|-----------|----|---|----------------|
| | I | II | III | IV | V | 200 PUNTOS |
| GRADOS DE EVALUACION | | | | | | TOTAL |
| PREGUNTAS | 2 | 6 | 2 | 1 | 0 | 11 |
| RESULTADO | 2 | 12 | 6 | 4 | 0 | 24 |
| | TOTAL DE PREGUNTAS: 11 | | | | | 11 x 5 = 55 |
| PROCEDIMIENTO | 24 - 55 | | 87 PUNTOS | | | |
| | x - 200 | | | | | |
| EVALUACION | 87 = MERCADEO ELEMENTAL | | | | | |

CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA UNO DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS, EL RESULTADO GLOBAL DE LA EMPRESA "CASA ARROYO" - - CORRESPONDE A UNA ADMINISTRACION ELEMENTAL O MINIMA.

TABLA DE EVALUACION GLOBAL

| GRADO | PUNTUACION | EVALUACION |
|-------|----------------|------------|
| I | DE 20 A 300 | CARENCIA |
| II | DE 301 A 600 | DEFICIENTE |
| III | DE 601 A 900 | ELEMENTAL |
| IV | DE 901 A 1200 | ADECUADO |
| V | DE 1201 A 1500 | EXCELENTE |

GRADO DE EVALUACION DEL ELEMENTO

135 PLANEACION (ELEMENTAL O MINIMA)
220 ORGANIZACION (ELEMENTAL O MINIMA)
124 DIRECCION (ELEMENTAL O MINIMA)
84 CONTROL (DEFICIENTE E INADECUADO)
87 MERCADEO (ELEMENTAL O MINIMO)

650 PUNTOS

650 PUNTOS ESTAN CONTENIDOS DENTRO DEL NIVEL ELEMENTAL EN LA TABLA DE EVALUACION GLOBAL.

TOMANDO COMO BASE LA TABLA DE EVALUACION DESCRITA, LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS EN LA EMPRESA "CASA ARROYO" FUERON LOS SIGUIENTES:

ELEMENTO PLANEACION

EN ESTE ELEMENTO SE DETECTO QUE NO EXISTE PLANEACION ALGUNA - SINO QUE MAS BIEN LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN DE MOMENTO SE VAN RESOLVIENDO COMO VAN SURGIENDO, BASANDOSE FUNDAMENTALMENTE EN LA EXPERIENCIA SIN TOMAR EN CONSIDERACION OTROS FACTORES. POR OTRO LADO TAMBIEN SOLO EXISTEN REGLAS DE TRABAJO QUE SE DAN EN BASE A LA EXPERIENCIA Y QUE NO ENCUENTRAN PLASMADAS EN UN DOCUMENTO QUE INDIQUE PARA QUE SE DEBEN UTILIZAR O CUAL ES SU USO, Y NO SE PUEDEN CONSIDERAR COMO POLITICAS POR NO CUMPLIR CLARAMENTE CON LA DEFINICION DE ESTE TERMINO.

ELEMENTO ORGANIZACION:

AQUI SE DETECTO QUE LA EMPRESA NO CUENTA CON NINGUN TIPO DE DOCUMENTO ADMINISTRATIVO QUE NOS MUESTRE DE ALGUNA MANERA GRAFICA LA ASIGNACION DE FUNCIONES DE CADA AREA, ASI COMO SUS FUNCIONES RESPECTIVAS, LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CUESTIONARIOS MUESTRAN QUE EN ESTA EMPRESA NO SE DELEGA LA SUFICIENTE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, SIN EMBARGO SE HAN DEFINIDO LAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR CADA QUIEN. LA EMPRESA NO CUENTA

CON NINGUN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE REFLEJE LA SECUENCIA QUE SE DEBE DE SEGUIR EN LA PRESTACION DE UN SERVICIO, SIN EMBARGO, - CADA QUIEN SABE LO QUE TIENE QUE HACER, ESTO BASADO EN LA COSTUMBRE DE REALIZAR UNA OPERACION.

EN LO QUE RESPECTA A LOS RECURSOS HUMANOS Y FISICOS TENEMOS - QUE LA LOCALIZACION DE LA EMPRESA ES ADECUADA (CENTRICA), EL LOCAL ES ADECUADO EN TAMAÑO AUNQUE NO EXISTE UN DIAGRAMA EN CUANTO A SU DISPONIBILIDAD. LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO SON -- ADECUADOS Y SUFICIENTES Y ESTAN EN BUENAS CONDICIONES.

EL PERSONAL CON QUE CUENTA ESTA EMPRESA PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES ES CONSIDERADO IDONEO, AUNQUE NO SE LES EMPLEA ADECUADAMENTE NI SE LES DA UN ENTRENAMIENTO ADECUADO DEL PUESTO QUE VAN A DESEMPEÑAR O ESTAN DESEMPEÑANDO.

ELEMENTO DIRECCION

NO EXISTE EN ESTA EMPRESA LA SUFICIENTE DELEGACION DE FUNCIONES YA QUE TODOS DESARROLLAN TODO TIPO DE ACTIVIDADES ORDENADAS - POR EL ENCARGADO (DUEÑO) Y NO SON DEL TODO RESPONSABLES DE ESTA - ACTIVIDAD.

EL TIPO DE COMUNICACION QUE SE DA EN ESTE NEGOCIO ES SOLO VERBAL Y DIRECTA POR LO QUE LA CONSIDERAMOS POCO EFICIENTE DEBIDO A LA FALTA DE DEFINICION DE LAS FUNCIONES Y SUBFUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

EL TIPO DE SUPERVISION QUE SE REALIZA ES DEFICIENTE DADO QUE_ SOLO SE ESTAN TOMANDO COMO BASE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES QUE RECIBEN EL SERVICIO, YA QUE NO EXISTE UNA CORRECTA SUPERVISION DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ELEMENTO CONTROL

ESTA EMPRESA CARECE DE CONTROL, SOLO TIENEN LOS BLOCKS DE NOTAS DE LAS VENTAS REALIZADAS QUE NO UTILIZAN PARA NADA Y SOLO SON

ARCHIVADOS, NO EXISTE UN CONTROL DE INVENTARIOS, NO SE TIENEN REGISTROS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA, NO CONOCEN EXACTAMENTE EL VOLUMEN DE SUS VENTAS Y NO CONOCEN BIEN CUAL ES LA ZONA DE LA POBLACION QUE DEMANDA MAS SUS SERVICIOS.

EN DEFINITIVA SE PUEDE DECIR QUE ESTA EMPRESA NO CONTROLA NINGUNA DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA.

ELEMENTO MERCADEO

NO TIENEN DEFINIDO QUE SECTOR DE LA POBLACION DEMANDA SUS SERVICIOS, POTENCIALMENTE NO CONOCEN QUE MERCADO PUEDEN ABARCAR Y LA FORMA DE HACERLO, SOLO SE BASAN EN LOS CLIENTES QUE YA HAN CONTRATADO SUS SERVICIOS ALGUNA VEZ Y QUE ESTOS LOS RECOMIENDEN.

EL TIPO DE PUBLICIDAD QUE UTILIZAN PARA DARSE A CONOCER NO ES EL MAS IDONEO (DIRECTORIO TELEFONICO, SECCION AMARILLA) YA QUE ESTAN DESPERDICIANDO OTROS MEDIOS DE COMUNICACION MAS EFECTIVOS Y QUE LES BRINDARIAN MEJORES RESULTADOS EN SUS VENTAS.

EN SI EL DESARROLLO DEL NEGOCIO PODEMOS DECIR QUE HA IDO DE UNA FORMA MUY DEFICIENTE DEBIDO A LA FALTA DE BUENA FUERZA PUBLICITARIA Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO REAL Y POTENCIAL QUE TIENE DICHO NEGOCIO.

6.2 CONCLUSIONES

LA PLANEACION QUE SE LLEVA A CABO DENTRO DE LA EMPRESA ES DE TIPO EMPIRICA, YA QUE CONFORME SURGEN LOS PROBLEMAS EL DUEÑO LES DA LA SOLUCION QUE EL CREE ES LA MAS CONVENIENTE, SIN TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES INTERNOS Y/O EXTERNOS QUE PUEDAN ALTERAR EL DESARROLLO DE DICHA EMPRESA. POR CONSIGUIENTE NO HAN DEFINIDO NI CONOCEN SUS OBJETIVOS, PLANES, POLITICAS, PRESUPUESTOS, COSTOS Y UTILIDADES. POR OTRO LADO NO SE CUENTA CON UN PRESUPUESTO SENCILLO, QUE DETERMINE O PREVEA LA CANTIDAD DE MATERIAL QUE VA A NECESITAR O LOS COSTOS QUE SI VA A TENER EL NEGOCIO EN UN "X" PERIODO DE TIEMPO.

EN LO QUE SE REFIERE A LA ORGANIZACION OBSERVAMOS QUE NO EXISTEN DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE EXPLIQUEN LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES A LA PAR CON SU AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD YA QUE EL DUEÑO ES QUIEN DETERMINA LO QUE DEBE O NO HACERSE, NO CONOCEN A CIENCIA CIERTA LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR DENTRO DE SU TRABAJO, TRAYENDO COMO CONSECUENCIA UNA FALTA ABSOLUTA DE DELEGACION DE FUNCIONES, FALTA DE COMUNICACION ADECUADA Y EFICIENTE Y UNA COMPETENTE SUPERVISION DE LAS OPERACIONES REALIZADAS, ESTO SE DEBE TAMBIEN A LA FALTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO, QUE ORIGINA UN RESAGO DE LA EMPRESA EN LO REFERENTE A SU DESARROLLO.

SE DETECTO QUE TODOS LOS EMPLEADOS SABEN EFECTIVAMENTE, CUALES SON LAS FUNCIONES QUE TIENEN QUE REALIZAR, PERO EN LA PRACTICA, NO REALIZAN SUS FUNCIONES COMO REALMENTE DEBIERA SER. ORIGINANDO CON ESTO QUE EXISTA TANTO PERSONAL QUE REALIZA DOBLE FUNCION, COMO PERSONAL QUE EVADE RESPONSABILIDADES. POR LO CUAL SE DEBERIA DE LLEVAR UN CONTROL MAS EFICIENTE DE DELEGACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, PARA EVITAR LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES.

SE ENCONTRO QUE PARA EL NUMERO DE CLIENTES, EL MONTO DE PEDIDOS Y LA ROTACION DE INVENTARIOS; QUE TIENE EL NEGOCIO, LA CANTIDAD Y DIVERSIDAD DE MATERIAL QUE SE TIENE EN EL ALMACEN ES DEMASIADA, YA QUE EXISTEN ARTICULOS QUE SON UTILIZADOS UNA O DOS VECES AL AÑO, CON LO CUAL EL NEGOCIO TIENE TANTO CAPITAL INACTIVO COMO GASTOS DE MANTENIMIENTO EN ARTICULOS QUE NO REDITUAN NINGUNA UTILIDAD. POR LO TANTO ES RECOMENDABLE QUE EL NEGOCIO SE DESHAGA DE TODO TI-

PO DE ARTICULOS Y ADQUIERA MAS ARTICULOS DE LOS QUE SE TIENEN UNA GRAN ROTACION.

EN GENERAL EL NEGOCIO REALIZA SUS ACTIVIDADES BASANDOSE SOLAMENTE EN LA EXPERIENCIA QUE TIENE EL PROPIETARIO ACERCA DEL NEGOCIO SIN CONTAR CON LA AYUDA DE UNA PERSONA QUE TENGA LOS SUFICIENTES CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ORGANIZAR EL NEGOCIO Y ASI TENER MEJORES OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y ADEMAS LOGRAR METAS - CADA VEZ MAYORES.

SE DETECTO QUE EL PROBLEMA PRINCIPAL DE LA EMPRESA RADICA EN QUE TRABAJAN AL DIA, NO SE PREOCUPAN POR PREVENIR LO QUE PUEDA OCURRIR Y LA FORMA DE ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS SIEMPRE SE REALIZA EN BASE A LA EXPERIENCIA, NUNCA SE PREOCUPAN POR ANALIZAR LOS FACTORES QUE GENERARON ESE PROBLEMA, LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTARAN CON LA SOLUCION QUE SE LES DE, ETC.

6.3 RECOMENDACIONES

CONSIDERAMOS NECESARIO QUE ESTA EMPRESA CUENTE CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN EL CUAL PUEDA VERSE CLARAMENTE CON CUANTO PERSONAL SE DISPONE, QUE PUESTO TIENE CADA PERSONA, QUIENES DEPENDEN DIRECTAMENTE DE QUIEN, CUALES SON LAS VIAS DE COMUNICACION, ETC.. POR OTRO LADO EL DUEÑO, AL DISPONER DE ESTE ORGANIGRAMA, SE LE FACILITARA SU TRABAJO YA QUE PUEDE DELIMITAR FUNCIONES, DELEGAR DEBERES Y RESPONSABILIDADES, EVITAR QUE SE DE LA DUPLICIDAD DE MANDO, ETC..

AUNADO AL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, ES CONVENIENTE QUE EXISTA - EN ESTE NEGOCIO UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL EL CUAL DARIA LAS SIGUIENTES VENTAJAS PARA EL NEGOCIO:

QUE SE PUEGAN DESCRIBIR CONCRETAMENTE CUALES SON LAS FUNCIONES DE CADA PERSONA, DE QUIEN RECIBIRA ORDENES, CUALES SERAN SUS RESPONSABILIDADES, ETC.. ADEMAS SERVIRA COMO INSTRUCTIVO DE CAPACITACION PARA UN NUEVO ELEMENTO, YA QUE AL CONSULTARLO SABRA FACILMENTE SUS FUNCIONES A DESARROLLAR DENTRO DE LA ORGANIZACION.

ALGO MUY NECESARIO PARA ESTE NEGOCIO, ES LA ELABORACION DE UN MANUAL O CUADERNILLO, EL CUAL CONTENGA LAS POLITICAS, REGLAS, -- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA.

LA ELABORACION DE ESTE DOCUMENTO TRAERA COMO BENEFICIO A LA ORGANIZACION LA FACIL INTEGRACION AL NEGOCIO DE NUEVOS ELEMENTOS. TODOS SABRAN COMO COMPORTARSE EN CADA SITUACION Y COMO DEBERAN ACTUAR EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS.

PENSAMOS QUE SERIA UNA BUENA MEDIDA LA DE PROPORCIONAR AL PERSONAL GUANTES, BATAS, FAJAS, ETC., YA QUE SERVIRAN COMO MEDIO PARA MOTIVAR AL PERSONAL A QUE TRABAJE MEJOR, Y ADEMAS SERVIRA COMO MEDIDA DE SEGURIDAD E HIGIENE PARA EL TRABAJADOR. POR OTRO LADO PARA EL NEGOCIO NO SERIA UN GASTO MUY EXCESIVO YA QUE EL PERSONAL ES MUY REDUCIDO Y SI SERIA MUY PRODUCTIVO YA QUE EL PERSONAL PONDRIA

MAYOR EMPEÑO EN EL TRABAJO.

ES NECESARIO QUE EL NEGOCIO CUENTE CON UN CONTROL DE ASISTEN--
CIA PARA LOS TRABAJADORES, EN EL CUAL SE VEA Y SE PUEDA COMPROBAR
CUANTOS DIAS LABORO UN TRABAJADOR, QUE DIA O DIAS FALTO, ETC. Y -
ADEMAS DEBE DE EXPEDIR RECIBOS SALARIALES, EN LOS CUALES SE ESPECI
FIQUE CUANTO GANA CADA TRABAJADOR, EL TRABAJADOR FIRME DE RECIBIDO
Y DE CONFORMIDAD, ETC. PARA EVITAR PROBLEMAS QUE SE PUDIERAN PRE--
SENTAR, TALES COMO QUE NO SE LE PAGO EL SALARIO COMPLETO A UN TRA-
BAJADOR, ETC.. CON EL RECIBO EL NEGOCIO SE PUEDE PROTEGER. ADEMAS
CON ESTO EL NEGOCIO PUEDE LLEVAR UN CONTROL ESTADISTICO DE CUANTO
GASTA MENSUALMENTE EN SUELDOS Y SALARIOS. CON LO CUAL PODRIA PRO-
GRAMAR SUS GASTOS POR ESTE INCISO.

CON EL CONTROL DE ASISTENCIA DE LOS TRABAJADORES Y LA EXPEDI--
CION DE RECIBOS SALARIALES SERIA MUY FACIL PARA EL DUEÑO DEL NEGOCIO,
LLEVAR UNA NOMINA, PARA CONTROLAR MEJOR LOS SALARIOS DE LOS -
TRABAJADORES Y ADEMAS LOS GASTOS QUE SE DERIVAN POR ESTE CONCEPTO,
COMO SON ANTICIPOS DE SALARIOS, MONTO DEL SALARIO DIARIO, ETC., --
CON LA NOMINA EL DUEÑO LE SERA FACIL SABER CUANTO DEBERA PAGAR A -
UNA PERSONA DE ISPT., EL IMSS, Y CUANTO RECIBIRA REALMENTE.

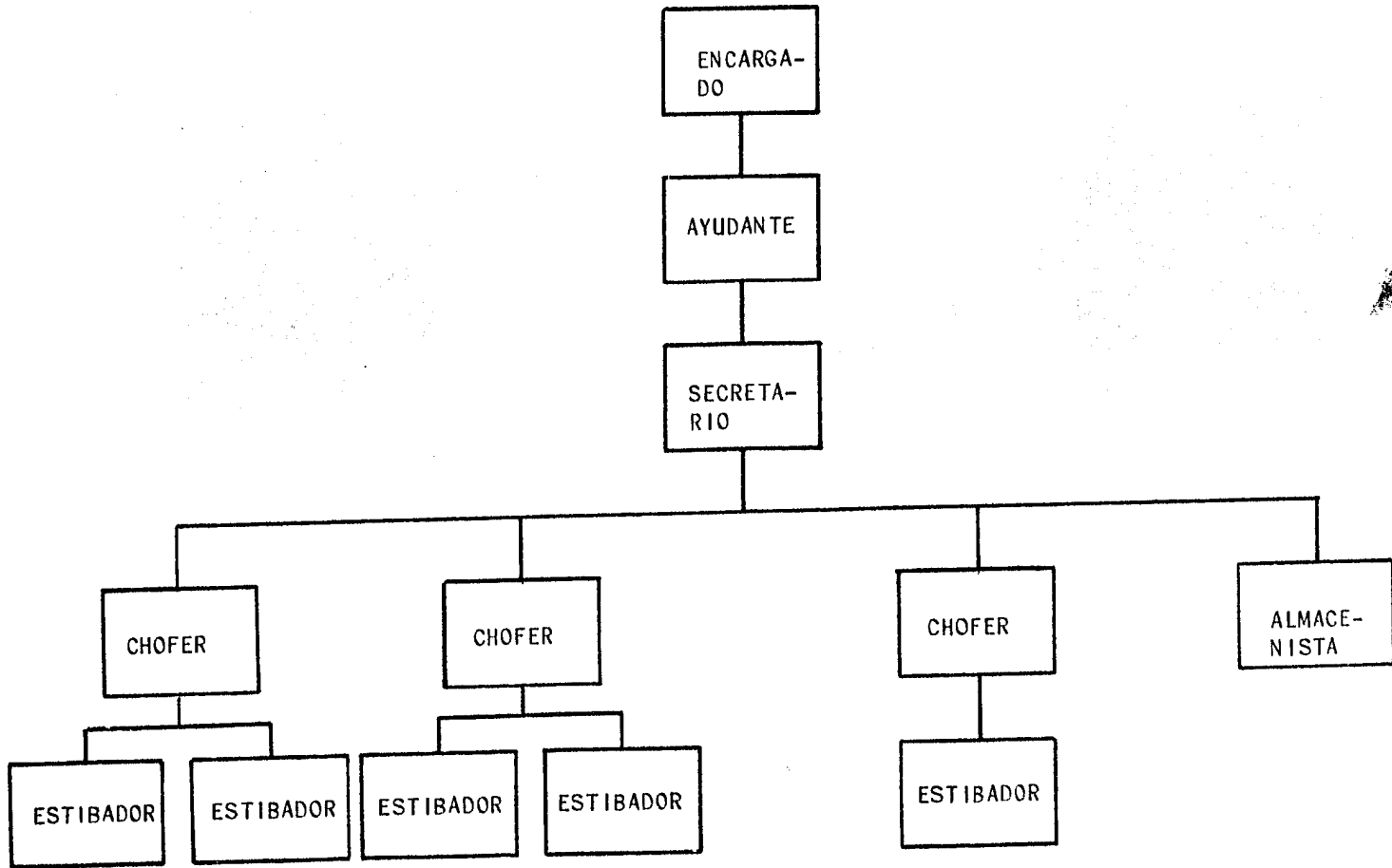
UN CONTROL MUY IMPORTANTE QUE DEBE IMPLANTARSE EN ESTE NEGOCIO
ES LA EXISTENCIA DE UNA FORMA DE ENTRADAS Y SALIDAS DE ALMACEN. -
AUNADO A LA DESIGNACION DE UNA PERSONA PARA EL PUESTO DE ALMACENIS
TA, QUE SEA LA RESPONSABLE DE TODOS LOS ARTICULOS QUE EXISTAN EN -
EL ALMACEN. ESTO TIENE SUS BASES EN QUE TODOS LOS TRABAJADORES --
PUEDAN SACAR Y METER ARTICULOS DEL ALMACEN SIN QUE NADIE SEA RES--
PONSABLE DE LOS MISMOS. LA FORMA DEBE CONTENER COMO PUNTOS IMPOR-
TANTES: EL QUIEN ENTREGA, SU FIRMA, QUIEN RECIBE, SU FIRMA, CUAN--
TOS ARTICULOS SALEN Y ENTRAN Y LA DESCRIPCION DE LOS MISMOS, CUA--
LES SON LOS ARTICULOS QUE FALTARON Y EL IMPORTE DE LOS MISMOS. --
CON ESTO SE TENDRIA UN MAGNIFICO CONTROL SOBRE LOS ARTICULOS DEL -
NEGOCIO QUE PRESENTARIAN MENOS FALTANTES Y DETERIOROS. YA QUE EXIS
TIRIA UN RESPONSABLE DE QUE FALTARAN ARTICULOS EN EL ALMACEN.

OTRA MEDIDA DE CONTROL EN EL ALMACEN SERIA LA REALIZACION DE INVENTARIOS EN FORMA PERIODICA, ESTO SIRVE PARA PRESIONAR A LOS TRABAJADORES, Y AL ALMACENISTA QUE SE DESIGNE, A QUE NO EXISTAN FALTANTES O DETERIOROS. ADEMAS SERVIRIA COMO MEDIDA PARA DETERMINAR LA CANTIDAD Y EL TIPO DE ARTICULOS QUE SE DEBEN REPONER EN EL ALMACEN.

OTRO PUNTO A RESOLVER EN EL ALMACEN ES LA REALIZACION DE UN ANALISIS DETALLADO DE LA ROTACION DE ARTICULOS, YA QUE SE DETECTO QUE EXISTEN ARTICULOS QUE TIENEN UNA DEMANDA MUY ESPORADICA, CON LO CUAL EL NEGOCIO TIENE CAPITAL INMOVIL Y ADEMAS GASTOS DE MANTENIMIENTO, POR LO CUAL ES NECESARIO QUE EL NEGOCIO VENDA ESTE TIPO DE ARTICULOS Y ADQUIERA MAS ARTICULOS QUE SI TIENEN UNA MAYOR DEMANDA.

SE RECOMIENDA LLEVAR A CABO UNA CONTABILIDAD SENCILLA SOBRE -- LOS GASTOS, INGRESOS MENSUALES PARA QUE EL DUEÑO TENGA CONOCIMIENTO.

CASA ARRITO
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



- a) Llevar las cuentas al avance de los ingresos por los pedidos.
- b) Informar al encargado de los ingresos que hubo en el día.
- c) Recibir telefónicamente los pedidos de los clientes.
- d) Elaborar presupuestos para los clientes.
- e) Elaborar factores de pedidos.
- f) Llevar el control de pedidos por entregar en la semana.

- a) Llevar el control de pedidos por recuperar en la semana.
- b) Llevar el control del talonario de facturas del negocio.
- c) Supervisar a choferes y almacenista.
- d) Recoger del chofer el pago de cada servicio.
- e) Realizar el pago al personal cada fin de semana.
- f) Mantener en orden y limpia la oficina.

CAPULLA

- a) Informar al supervisor de su trabajo y el de sus colaboradores en el día.
- b) Recibir facturas para entregar pedidos.
- c) Elaboración de entrega por entregar.
- d) Entregar el pedido en el domicilio del cliente.
- e) Recuperación de los pedidos.
- f) Revisión de los pedidos que en forma de recibo se le solicitan en control del y control de los que se le solicitan.
- g) Cobrar al cliente el importe del servicio.
- h) Cobrar al cliente del servicio o pérdidas de material.
- i) Entregar facturas de pedido recuperado.
- j) Informar al gerente del servicio al supervisor.
- k) Mantenimiento de la unidad de transporte.

CHOFER

CHOFER

MUNICIPALIA

- a) Recibir facturas de pedidos por entrega del chofer.
- b) Cobrar al entregador el costo del material usado de la semana.
- c) Invoque de los pedidos por entregar.
- d) Cobrar al cliente el importe del servicio que le entrega el chofer al recuperar el material.
- e) Cobrar al cliente el importe del servicio.
- f) Cobrar al cliente el importe del material.

ESTIBADOR

ESTIBADOR

ESTIBADOR

ESTIBADOR

ESTIBADOR

- a) Cargar y descargar material a la unidad de transporte.
- b) Contar el material que entregan y reciben del cliente.
- c) Invoque y descargado del material que reciben y entregan al cliente.
- d) Recibir el material trajo en el almacén según el pedido del cliente.
- e) Entregar el material.
- f) Registrar el material del pedido.

CASA ARROYO, S. de RL

ORGANIGRAMA DE PERSONAL

ENCARGADO

- a) Entender cuentas al dueño del negocio.
- b) Percibir el bien fue producido del negocio.
- c) Controlar el dinero que ingresa al negocio.
- d) Controlar el dinero que egresa del negocio.
- e) Decidir el aumento en que se debe reponer material.
- f) Vigilar que se cumpla con la entrega de pedidos.
- g) Exigir al ayudante a que trabaje bien todo el personal.

AYUDANTE

- a) Reportar al encargado cuantos pedidos hubo en el día.
- b) Entregar el dinero que se percibió en el día al encargado.
- c) Informar al encargado cuantos pedidos hay que entregar en la semana.
- d) Vigilar que el material del almacén se encuentre en cantidad suficiente.
- e) Vigilar que el secretario trabaje adecuadamente.
- f) Buscar proveedores para la compra de faltantes.

REDACCION DE OPERACIONES

ENTREGA DEL SERVICIO

EL SECRETARIO ATIENDE LLAMADAS TELEFONICAS POR MEDIO DE LAS - CUALES INFORMA DEL COSTO DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE OFRECE - LA EMPRESA, PARA QUE EL CLIENTE DETERMINE CUAL TIPO DE SERVICIO - SE ACOMODA A SUS NECESIDADES Y A SU PRESUPUESTO.

SI EL CLIENTE DECIDE HACER UN PEDIDO, EL SECRETARIO ELABORA - UNA NOTA DE REMISION, CON DOS COPIAS EN LA CUAL SE INSERTA EL NOM BRE Y DIRECCION DEL CLIENTE, LUGAR DONDE SE ENTREGARA EL PEDIDO, - LA CANTIDAD DE ARTICULOS QUE SE PIDEN CON SU RESPECTIVA DESCRIP-- CION, EL COSTO DEL PEDIDO, LA FECHA DE ENTREGA Y LA FECHA DE RECU PERACION DEL PEDIDO. (VER ANEXO No. 1)

EL SECRETARIO MANDA EL ORIGINAL DE LA NOTA DE REMISION-FACTU- RA AL SUPERVISOR DEL ALMACEN PARA QUE PREPARE EL MATERIAL DESCRI- TO EN DICHA NOTA. CON UNA COPIA SE QUEDA EL SECRETARIO Y LA SEGUN DA COPIA LA MANDA AL EQUIPO DE TRANSPORTE PARA QUE CON ESA PASE AL ALMACEN A RECOGER EL PEDIDO, ADEMAS DE LA NOTA DE REMISION.

EL SUPERVISOR DE ALMACEN ORDENA AL ENCARGADO DE RECUENTO Y EN- CARGADO DE ACOMODO QUE CUENTEN LOS ARTICULOS NECESARIOS PARA DICHO PEDIDO, LOS EMPAQUEN Y ENTREGUEN AL EQUIPO DE TRANSPORTE. AL MIS- MO TIEMPO QUE EL SUPERVISOR DE ALMACEN ELABORA UNA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL CON UNA COPIA EN LA CUAL SE INDICA LA CANTIDAD DE ARTI CULOS QUE SALEN DEL ALMACEN Y LA FECHA. AL HACER ENTREGA EL SUPER VISOR DEL ALMACEN DEL MATERIAL DEL PEDIDO ENTREGA JUNTO CON ESTE LA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL DEL ALMACEN. (VER ANEXO No. 2)

EL CHOFER RECIBE DEL SUPERVISOR DE ALMACEN EL ORIGINAL DE LA - NOTA DE REMISION, LA COPIA DE LA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL DE AL- MACEN Y EL MATERIAL DEL PEDIDO Y LOS ESTIBADORES PROCEDEN A CARGAR EL CAMION CON EL MATERIAL, ACTO SEGUIDO, DICHO PERSONAL SE DIRIGE AL LUGAR EN QUE SE HARA LA ENTREGA DEL PEDIDO.

AL LLEGAR AL LUGAR DETERMINADO EL CHOFER SOLICITA LA PRESENCIA DE LA PERSONA A QUIEN VA DIRIGIDA LA NOTA DE REMISION, PREGUNTANDOLE A ESTA EN QUE LUGAR SE VAN A ACOMODAR LOS ARTICULOS DEL PEDIDO, YA INDICADO ESTE LUGAR EL CHOFER ORDENA A LOS ESTIBADORES QUE DESCARGUEN LOS ARTICULOS, UNA VEZ DESCARGADOS TANTO EL CLIENTE COMO EL CHOFER VERIFICAN QUE LA CANTIDAD DE ARTICULOS SEAN LOS QUE SOLICITO Y QUE ESTEN EN BUEN ESTADO.

YA VERIFICADO EL PEDIDO EL CLIENTE FIRMA DE CONFORMIDAD LA COPIA DE LA NOTA DE REMISION Y EFECTUA EL PAGO DEL SERVICIO. POSTERIORMENTE EL CHOFER HACE ENTREGA DE LA NOTA DE REMISION, LA CUAL LE SERVIRA DE COMPROBANTE DEL PAGO HECHO Y DE LA CANTIDAD DE MATERIAL QUE SE QUEDA EN SU PODER.

REALIZADA DICHA ACTIVIDAD EL CHOFER EN COMPANIA DE LOS ESTIBADORES REGRESA A LA EMPRESA PARA HACER LA ENTREGA DEL DINERO (PAGO DEL SERVICIO), COPIA DE LA NOTA DE REMISION, YA FIRMADA POR EL CLIENTE Y LA COPIA DE LA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL AL SECRETARIO.

PROPUESTO

CASA ARROYO

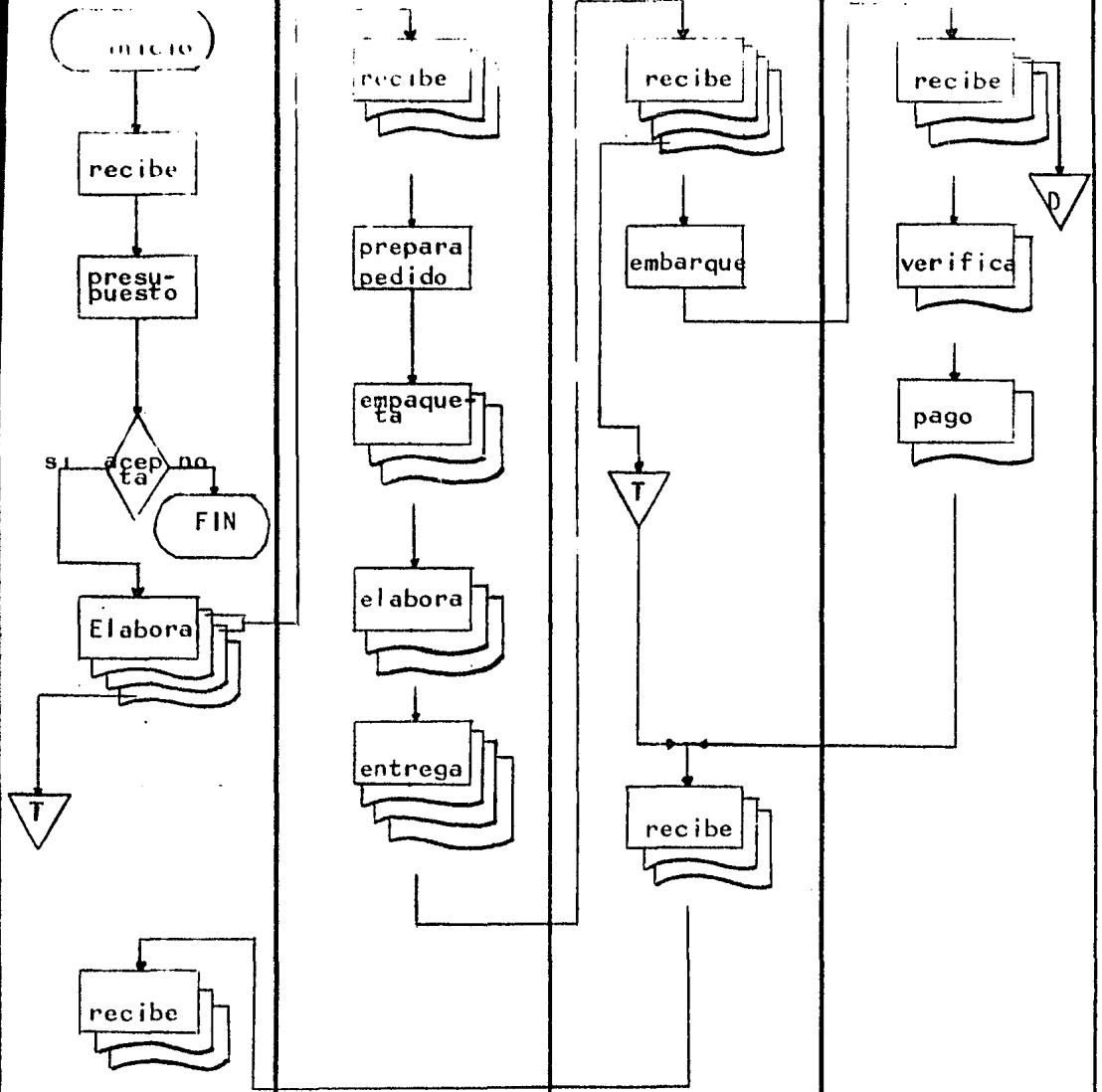
DIAGRAMA DE FLUJO (ENTREGA DE UN PEDIDO)

SECRETARIO

ALMACENISTA

CHOFER

CLIENTE



Se archiva temporalmente para posteriormente realizar la recuperacion.

RECUPERACION DEL SERVICIO

EL SECRETARIO ENTREGA AL CHOFER LA COPIA DE LA FACTURA DEL PEDIDO Y COPIA DE SALIDA DEL MATERIAL PARA QUE SE DIRIJA AL DOMICILIO DEL CLIENTE.

EL CHOFER RECIBE LA COPIA DE LA FACTURA DEL PEDIDO Y LA COPIA DE LA SALIDA DE MATERIAL DEL ALMACEN Y SE DIRIGE AL LUGAR DONDE SE ENTREGO EL SERVICIO PARA RECUPERAR LOS ARTICULOS DEL PEDIDO AL TERMINO DE SU ALQUILER.

AL LLEGAR A DICHO LUGAR EL CHOFER PREGUNTA POR LA PERSONA QUE RECIBIO, EN LA COPIA DE LA FACTURA SE ENCONTRARA SU NOMBRE, Y PIDE, POR FAVOR, LE HAGAN ENTREGA DE LOS ARTICULOS PARA INICIAR SU RECuento.

EL CLIENTE CON SU FACTURA ORIGINAL Y EL CHOFER CON SU COPIA DE LA FACTURA PROCEDEN A CLASIFICAR LOS ARTICULOS PARA PODER HACER EL RECuento, SI EL MATERIAL ES LA CANTIDAD QUE FORMO EL PEDIDO Y SE ENCUENTRA EN BUEN ESTADO, EL CHOFER ORDENA A LOS ESTIBADORES QUE PROCEDAN A EMPACAR Y LO EMBARQUEN EN EL CAMION. ADEMAS DE CANCELAR LA COPIA DE LA FACTURA, SI HAY MATERIAL DETERIORADO O FALTANTE SE LE INFORMA AL CLIENTE, LA CANTIDAD QUE TIENE QUE PAGAR POR DICHO MATERIAL.

EL CHOFER ELABORA UNA NOTA DE FALTANTE DE MATERIAL CON DOS COPIAS, EN LA CUAL SE DESCRIBEN LOS ARTICULOS FALTANTES O DETERIORADOS, POSTERIORMENTE SE PROCEDE A COBRAR EL IMPORTE DE DICHA NOTA, EL ORIGINAL DE ESTA NOTA SE LE ENTREGA AL CLIENTE Y LAS COPIAS LAS FIRMA ESTE, Y SE QUEDA CON ELLAS EL CHOFER, ADEMAS DE CANCELAR LA COPIA DE LA FACTURA DEL PEDIDO. (VER ANEXO No. 3)

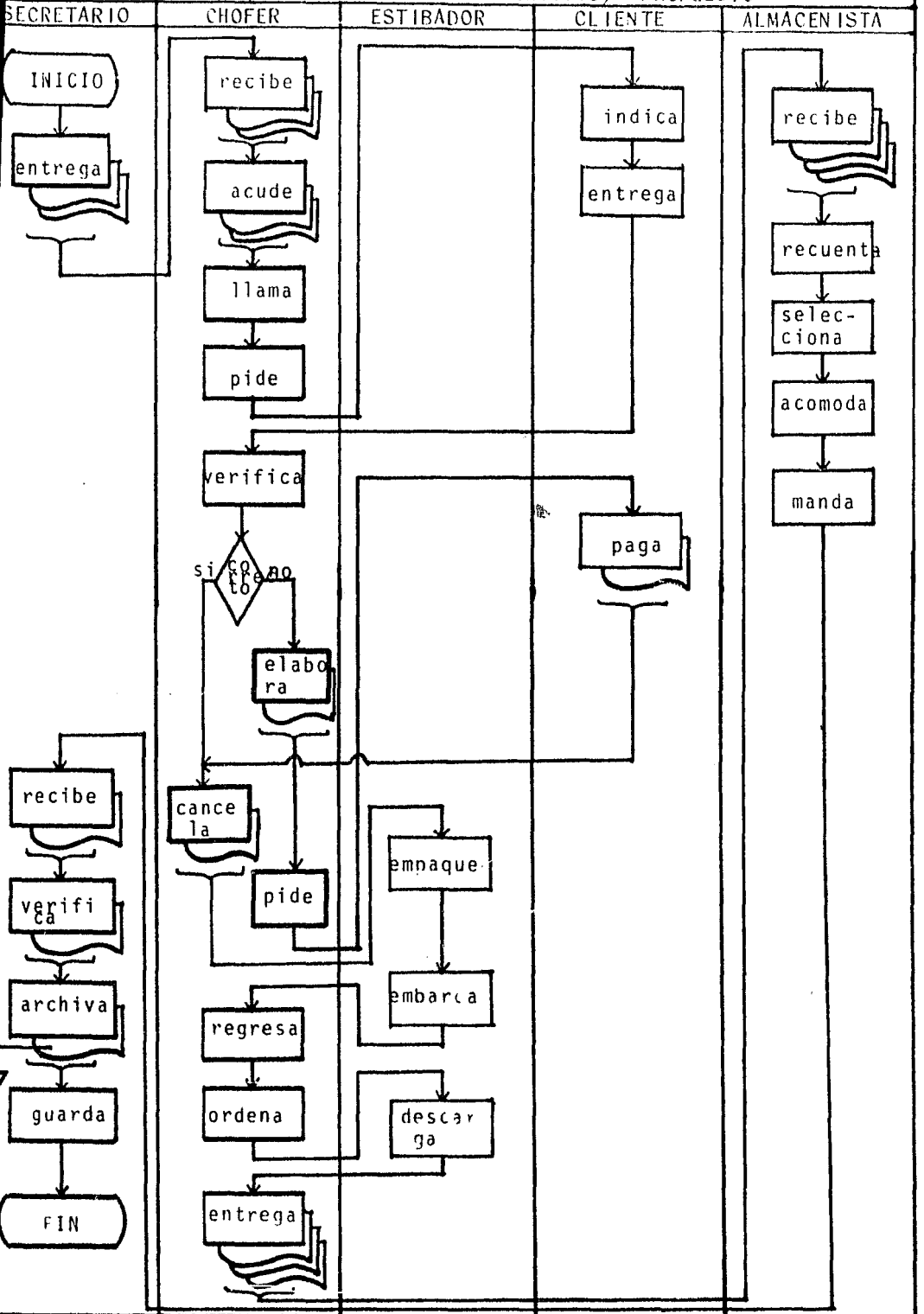
A CONTINUACION EL CHOFER ORDENA A LOS ESTIBADORES QUE EMPAQUEN LOS ARTICULOS Y LOS ACOMODEN EN EL CAMION. EL CHOFER EN COMPANIA DE LOS ESTIBADORES SE DIRIGEN A LA EMPRESA A HACER LA RESPECTIVA ENTREGA.

AL LLEGAR A LA EMPRESA EL CHOFER HACE ENTREGA AL ALMACENISTA - DE LOS ARTICULOS DEL PEDIDO, COPIA DE LA NOTA DE SALIDA DE MATERIAL Y ALMACEN Y UNA COPIA DE FALTANTE DE MATERIAL.

EL ALMACENISTA VERIFICA LOS ARTICULOS QUE LE ENTREGA EL CHOFER, CON LA NOTA ORIGINAL DE SALIDA DE MATERIAL DEL ALMACEN, SI ESTAN -- COMPLETOS SE PROCEDE A CANCELAR LA NOTA DE SALIDA DEL MATERIAL DE - ALMACEN, Y SI NO ESTA COMPLETO EL MATERIAL SE MANDARAN LAS RESPECTIVAS NOTAS DE SALIDA DE ALMACEN Y FALTANTE CON EL IMPORTE CORRESPON- DIENTE AL SECRETARIO PARA QUE ESTE VERIFIQUE, CANCELE DICHAS NOTAS Y REGISTRE LA ENTRADA DE DINERO POR CONCEPTO DE MATERIAL FALTANTE. DICHAS NOTAS SERAN ARCHIVADAS ACTO SEGUIDO POR EL REGISTRO DE ENTRADA DE DINERO POR CONCEPTO DE MATERIAL DETERIORADO Y/O FALTANTE, DANDO ASI FIN A ESTE CICLO DE TRABAJO.

CASA ARROYO

DIAGRAMA DE FLUJO (RECUPERACION DE UN SERVICIO) PROPUESTO



A N E X O 2

DR
CE

ALMACEN

VALE DE ENTRADA Y SALIDA DE MATERIALES

| Fecha de entrega | | |
|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
| MATERIAL | | |
| CANTIDAD | DESCRIPCION | OBSERVACIONES |
| 100 | remisión núm. 600 | se entrega a las 10 hrs. |
| _____ JEFE DE ALMACEN | | _____ REPARTIDOR |
| FECHA DE DEVOLUCION | | |
| MATERIAL FALTANTE | | |
| CANTIDAD | DESCRIPCION | OBSERVACIONES |
| | | |

JEFE DE ALMACEN

REPARTIDOR

A N E X O 3

CASA ARROYO

COMPROBANTE DE CAJA

NUM. _____

POR \$ _____

PAGUESE A _____

LA CANTIDAD _____

C A R G U E S E A

CONCEPTO: _____

| C U E N T A | I M P O R T E |
|-------------|---------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| TOTAL _____ | |

MEXICO, D. F. DE 19 _____

RECIBI _____ V. BO. DEPARTAMENTO _____

APROBADO - TESORERIA _____ AUDITADO _____

PROYECTO DE INVERSION

INTRODUCCION

LO QUE NOS HA MOTIVADO A PRESENTAR ESTE PROYECTO DE INVERSION, ES HACER NOTAR QUE CON LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION PODEMOS DETERMINAR LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO QUE SE LLEVA A CABO EN LA PRESTACION DE UN SERVICIO DE ESTA NATURALEZA, PARALELAMENTE A ESTO SE OBTUVO LA FORMA EN QUE SE LLEVA O REALIZA UN SERVICIO DE ESTA INDOLE POR OTRAS EMPRESAS (COMPETENCIA), DEL MISMO RAMO.

BASADOS EN ESTOS ESTUDIOS, Y SEGUN LAS CARACTERISTICAS PRESENTADAS POR ESTE TIPO DE NEGOCIOS, NOS PROPONEMOS PRESENTAR ESTE PROYECTO DE LA FORMA MAS SENCILLA Y COMPENSIBLE YA QUE ESTAMOS SEGUROS QUE SERVIRA DE GUIA PARA CUALQUIER PERSONA INVERSIONISTA QUE SE INTERESE EN ESTE TIPO DE NEGOCIOS QUE PRESENTAN PERSPECTIVAS -- FAVORABLES EN SU DESARROLLO TANTO DE MERCADO COMO DE UTILIDADES.

QUEREMOS HACER NOTAR QUE EXISTEN VARIABLES LIMITANTES EN ESTE PROYECTO QUE NO ESTAN A NUESTRO ALCANCE DEFINIR PERFECTAMENTE, Y AL TIEMPO EN QUE SE REALIZA EL PRESENTE, AGOSTO DE 1984, DETERMINAMOS PRECIO DEL SERVICIO Y COSTO DE LOS BIENES REQUERIDOS, PERO NO PODEMOS PREDECIR EL MOVIMIENTO INFLACIONARIO QUE HABRA EN NUESTRO PAIS EN LOS MESES SIGUIENTES.

O B J E T I V O S

- 1.- CAPITAL MINIMO NECESARIO.
- 2.- MATERIAL NECESARIO Y COSTO DE ADQUISICION Y
- 3.- CONCEPTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO Y LA FORMA EN QUE LO AFECTAN.

PRONOSTICO DE VENTAS

LOS PRONOSTICOS DE VENTAS QUE PRESENTAMOS A CONTINUACION, TIENEN POR OBJETO EL MOSTRAR, CON BASE EN LA OBSERVACION Y EN EL ANALISIS REALIZADO A LAS VENTAS REALES OBTENIDAS EN UN PERIODO SIMILAR EN UNA EMPRESA DEDICADA A ESTE GIRO.

LOS PRONOSTICOS DE VENTA QUE AQUI PRESENTAMOS CONSTAN DE LOS MESES DE SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE, DICIEMBRE, ENERO Y FEBRERO CONFORMANDOSE DE LA MANERA SIGUIENTE:

- SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE.- ESTAN CONSIDERADOS COMO MESES EN QUE LA DEMANDA DE ESTE TIPO DE SERVICIO ES UN POCO BAJA Y SEGUN EL ANALISIS REALIZADO EN PERIODOS ANTERIORES SE PUEDEN OBTENER O REALIZAR LAS VENTAS QUE SE MUESTRAN EN EL PRONOSTICO DE VENTAS QUE SE PRESENTA POSTERIORMENTE.
- DICIEMBRE.- BASANDONOS EN EL ESTUDIO, DE ESTE MES LA DEMANDA CRECE DE UNA MANERA MUY NOTORIA Y SE TIENE QUE UTILIZAR TODA LA CAPACIDAD POSIBLE DEL NEGOCIO PARA PODER TANTO SATISFACER LA DEMANDA COMO PARA OBTENER LAS UTILIDADES QUE SE PRESENTAN.
- ENERO Y FEBRERO.- CONSIDERADOS COMO MESES EN DONDE LA DEMANDA ES MUY BAJA, SE PRESENTA EL MINIMO DE VENTAS QUE EFECTIVAMENTE SE REALIZAN, ESTO SE PUEDE COMPROBAR RECURRIENDO A LOS ARCHIVOS DE LA EMPRESA AUDITADA 'CASA ARROYO' PARA NO DEJAR DUDA ALGUNA.

GRAFICAS DE PRONOSTICOS DE VENTAS.

PARA LOS MESES DE SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE TENEMOS:

| ARTICULO | PRECIO ALQUILER | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO | IMPORTE |
|------------------|-----------------|-------|--------|-----------|--------|--------------|--------|------------------|
| SILLAS ACOJINADA | \$ 50.00 | 150 | | 100 | | 200 | | \$22,500.00 |
| PLASTICO | 40.00 | | 150 | | 100 | | 200 | 18,000.00 |
| MESA LG. | 300.00 | | | 10 | | 10 | | 6,000.00 |
| MESA RD. | 300.00 | | | | 10 | | 10 | 6,000.00 |
| MESA CU. | 150.00 | | | | | 10 | 10 | 3,000.00 |
| VAJILLA | 10.00 | | | | | 1200 | | 12,000.00 |
| | | | | | | TOTAL | | 67,500.00 |

IMPORTE TOTAL POR UNA SEMANA \$ 67,500.00

IMPORTE TOTAL POR UN MES (4.3 SEMANAS) 67,500.00 x 4.3= \$290,250.00

IMPORTE TOTAL POR TRES MESES: \$ 290,250.00 x 3 = \$ 870,750.00

EL PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL MES DE DICIEMBRE ES:

| ARTICULO | PRECIO ALQUILER | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO | IMPORTE |
|------------------|-----------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------------|
| SILLAS ACOJINADA | \$ 50.00 | 200 | 150 | 200 | 150 | 200 | 200 | \$55,000.00 |
| PLASTICO | 40.00 | 200 | 150 | 200 | 150 | 200 | 200 | 44,000.00 |
| MESA LG. | 300.00 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 18,000.00 |
| MESA RD. | 300.00 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 18,000.00 |
| MESA CU. | 150.00 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9,000.00 |
| VAJILLA | 10.00 | 500 | 500 | 300 | 1200 | 1200 | | 37,000.00 |
| TOTAL | | | | | | | | 183,000.00 |

IMPORTE TOTAL POR UNA SEMANA: \$ 183,000.00

IMPORTE TOTAL POR UN MES 183,000.00 x 4.3 = \$ 786,900.00
(UN MES ES IGUAL A 4.3)

PARA LOS MESES DE ENERO Y FEBRERO SERAN:

| ARTICULO | PRECIO ALQUILER | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO | IMPORTE |
|-------------------|-----------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------------|
| SILLAS ACOJINADAS | \$ 50.00 | | | 100 | | 200 | | \$15,000.00 |
| PLASTICO | 40.00 | | | | 100 | 100 | 100 | 12,000.00 |
| MESA LG. | 300.00 | | | 10 | 5 | 10 | 10 | 10,500.00 |
| MESA RD. | 300.00 | | | | 10 | 10 | 5 | 7,400.00 |
| MESA CU. | 150.00 | | | | | 10 | | 1,500.00 |
| VAJILLA | 10.00 | | | | | 1200 | | 12,000.00 |
| TOTAL | | | | | | | | 58,500.00 |

IMPORTE TOTAL POR UNA SEMANA = \$ 58,500.00

IMPORTE TOTAL POR UN MES (4.3 SEMANAS) = 58,500.00 x 4.3= \$251,500.00

IMPORTE TOTAL POR DOS MESES= \$ 251,500.00 x 2 - \$ 503,000.00

PRESUPUESTO DE OPERACION

EL OBJETIVO DE ESTE PRESUPUESTO ES DETERMINAR EL CAPITAL MINIMO NECESARIO PARA INICIAR UN NEGOCIO DE ESTE TIPO DESCRIBIENDO CADA UNO DE LOS CONCEPTOS QUE INTERVIENEN EN EL Y LA FORMA EN QUE LO AFECTAN.

EN ESTE PRESUPUESTO SE HAN DETERMINADO LAS CANTIDADES MINIMAS NECESARIAS CON QUE PODEMOS INICIAR LA OPERACION DE UN NEGOCIO DE ESTE GIRO. MENCIONAREMOS LA DESCRIPCION DEL ARTICULO, LA CANTIDAD MINIMA NECESARIA EN EXISTENCIA, COSTO DE ADQUISICION DE CADA ARTICULO Y EL PRECIO DE ALQUILER DEL MISMO.

LOS COSTOS DE LOS ELEMENTOS UTILIZADOS PARA EL ALQUILER DE SILLAS, MESAS Y VAJILLAS SON HASTA EL MES DE AGOSTO DE 1984 LOS SIGUIENTES:

INVERSION

GASTOS INICIALES.

| CONCEPTO | CANTIDAD | COSTO ADQUISIC. | TOTAL | PRECIO DE ALQUILER |
|-------------------|-----------|--------------------|--------------|-----------------------|
| SILLA ACOJINADA | 200 | 3,276.00 | 655,200.00 | 50.00 |
| SILLA DE PLASTICO | 200 | 2,064.00 | 412,800.00 | 40.00 |
| MESA LARGA | 10 | 13,580.00 | 135,800.00 | 300.00 |
| MESA REDONDA | 10 | 14,500.00 | 145,000.00 | 300.00 |
| MESA CUADRADA | 10 | 4,250.00 | 42,500.00 | 150.00 |
| | SUB-TOTAL | | 1'391,300.00 | |
| VAJILLA | | | | |
| PLATO TRINCHE | 100 | 257.00 | 25,700.00 | 10.00 |
| PLATO SOPERO | 100 | 272.00 | 27,200.00 | 10.00 |
| PLATO POSTRE | 100 | 207.00 | 20,700.00 | 10.00 |
| TERNO CAFE | 100 | 395.00 | 39,500.00 | 10.00 |
| CUCHILLOS | 100 | 170.00 | 17,000.00 | 10.00 |
| TENEDORES | 100 | 70.00 | 7,000.00 | 10.00 |
| CUCHARAS | 100 | 70.00 | 7,000.00 | 10.00 |
| CUCHARITAS | 100 | 62.00 | 6,200.00 | 10.00 |

| | | | | |
|----------------|-----------|--------|------------|-------|
| VASOS LARGOS | 100 | 70.00 | 7,000.00 | 10.00 |
| VASOS CORTOS | 100 | 50.00 | 5,000.00 | 10.00 |
| COPAS DE SIDRA | 100 | 120.00 | 12,000.00 | 10.00 |
| COPAS DE VINO | 100 | 112.00 | 11,200.00 | 10.00 |
| | | | <hr/> | |
| | SUB-TOTAL | | 185,700.00 | |

TOTAL DEL MATERIAL A COMPRAR \$ 1'577,000.00
=====

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| - COMPRA DE MATERIAL DE TRABAJO | 1'577,000.00 |
| - EQUIPO DE OFICINA | 30,000.00 |
| - EQUIPO DE TRANSPORTE | 600,000.00 |
| - GASTOS ADMINISTRATIVOS DE APERTURA | 70,000.00 |
| - GASTOS DE INSTALACION | 10,000.00 |
| - DEPOSITO DE RENTA DEL LOCAL | 22,000.00 |
| - SOLICITUD DE LINEA TELEFONICA | 65,000.00 |
| - LUZ Y AGUA (CONTRATOS) | 5,000.00 |
| - SUELDOS Y SALARIOS (POR UN MES) | 100,000.00 |
| - RESERVA PARA GASTOS (IMPREVISTOS) | 21,000.00 |

T O T A L \$ 2'500,000.00

NOTA:

EL MATERIAL DE TRABAJO, ES DECIR, MESAS, SILLAS Y VAJILLA SE COM
PRA NUEVO, EL EQUIPO DE TRANSPORTE SERA USADO SIENDO ESTE UNA CA
MIONETA PICK UP MODELO 1975.

EL EQUIPO DE OFICINA QUE CONTEMPLA UN ESCRITORIO Y UN ARCHIVERO
(DE UNA GAVETA), SE COMPRA USADO, POR OTRA PARTE TAMBIEN SE CON-
TEMPLA LA COMPRA DE DOS BLOCKS DE NOTAS (ORIGINAL Y COPIA), LAPI
CES Y PLUMAS Y UN LIBRO PARA EL CONTROL DE PEDIDOS.

- LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE APERTURA-CONTEMPLAN TODOS AQUELLOS GASTOS DE ORDEN LEGAL QUE SE TENGAN QUE HACER COMO LO SON ANTE: LA S.H.C.P., LA DELEGACION DE ADSCRIPCION Y TODO LO NECESARIO PARA ESTE FIN.
- LOS GASTOS DE INSTALACION-ESTARAN REPRESENTADOS EN EL ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL Y QUE SON NECESARIOS PARA PODER LLEVAR A CABO PARA TENER UNA ADECUADA DISPONIBILIDAD EN EL NEGOCIO.
- DEPOSITO Y RENTA DEL LOCAL.- SON LOS CONCEPTOS POR EL USO DEL LOCAL DEL NEGOCIO Y QUE AL INICIAR SE HARA CON UN DEPOSITO EQUIVALENTE A UN MES DE RENTA EL CUAL PERMANECERA HASTA EL FIN DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO CON EL FIN DE RESPALDAR EL POSIBLE DETERIORO -- DEL LOCAL.
- SOLICITUD DE LINEA TELEFONICA.- LO CONSTITUYEN LOS GASTOS HECHOS POR CONCEPTO DE INSTALACION DE UNA LINEA TELEFONICA, EN EL NEGOCIO, DICHA SOLICITUD SE HACE ANTE TELEFONOS DE MEXICO.
- LUZ Y AGUA.- REPRESENTAN EL COSTO DE INSTALAR ESTOS SERVICIOS EN EL NEGOCIO POR MEDIO DE CONTRATOS ANTE LAS RESPECTIVAS DEPENDENCIAS.
- SUELDOS Y SALARIOS.- SERAN LAS REMUNERACIONES QUE RECIBIRA EL PERSONAL DEL NEGOCIO POR LA REALIZACION DE SU TRABAJO (DICHA CANTIDAD ES CALCULADA A UN MES).
- RESERVA.- ES EL DINERO QUE SE MANTENDRA EN CAJA PARA CUBRIR CUALQUIER GASTOS IMPREVISTO O NO CONTEMPLADO EN EL NEGOCIO.

ESTADOS PROFORMA

EN ESTA PARTE DEL PROYECTO DE INVERSION DAMOS A CONOCER EL IMPACTO QUE SUFRIRAN TODAS LAS CUENTAS IMPLICADAS CON MOTIVO DE LA INICIACION DE OPERACIONES DE ESTA EMPRESA, ASI MISMO OFRECEMOS UN BALANCE DE INICIO DE OPERACIONES Y POSTERIORMENTE OTRO DESPUES DE HABER TRANSCURRIDO UN PERIODO (SEIS MESES), JUNTO CON SU ESTADO - DE RESULTADOS DESCRIBIENDO TODAS LAS AFECTACIONES QUE SUFRIERON - LAS CUENTAS DE DICHS ESTADOS FINANCIEROS, PARA ASI PODER HACER - UN ANALISIS OBJETIVO SOBRE SI ES CONVENIENTE O NO, INICIAR UNA EM - PRESA DE ESTE TIPO DETERMINANDO LOS INCONVENIENTES Y FACTORES FA - VORABLES QUE POR SU NATURALEZA VAN IMPLICITOS EN LAS ACTIVIDADES DE ESTA EMPRESA.

HEMOS TRATADO DE QUE EL CONTENIDO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE A CONTINUACION SE PRESENTAN SEAN DE LO MAS FACIL Y COMPRESI - BLE PARA EL INVERSIONISTA QUE SE LLEGARA A INTERESAR EN ESTE TIPO DE EMPRESAS.

CON BASE EN LOS DATOS OFRECIDOS ANTERIORMENTE PARTIREMOS PRE - SENTANDO LOS ESTADOS FINANCIEROS ARRIBA SEÑALADOS.

C A S A "X"

BALANCE DE INICIO DE OPERACIONES AL 1o. DE SEPT. DE 1984.

A C T I V O

P A S I V O

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS \$ 121,000.00

FIJO

EQUIPO DE SERVICIO 1'577,000.00

EQUIPO DE OFICINA 30,000.00

EQUIPO DE TRANSPORTE 600,000.00

SUMA EL FIJO 2'207,000.00
=====

CARGOS DIFERIDOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS
DE APERTURA 70,000.00

GASTOS DE INSTALACION 10,000.00

PAGOS ANTICIPADOS 92,000.00

SUMA EL DIFERIDO 172,000.00

C A P I T A L

CAPITAL SOCIAL 2'500,000.00

SUMA EL ACTIVO..... 2'500,000.00
=====

2'500,000.00
=====

C A S A "X"

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE SEPTIEMBRE DE 1984 AL 28 DE FEBRE
RO DE 1985.

| | |
|-----------------------------|-------------------|
| VENTAS | \$ 2'160,000.00 |
| GASTOS DE OPERACION | <u>945,700.00</u> |
| UTILIDAD EN OPERACION | 1'214,300.00 |
| DEPRECIACION Y AMORT..... | 854,000.00 |
| UTILIDAD NETA.....\$ | 360,300.00 |
| | ===== |

- NOTAS: A) EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA ESTA INCLUIDO DENTRO DE LOS GASTOS DE OPERACION (INCLUIDO EN LOS GASTOS INDIRECTOS).
- B) LA DEPRECIACION DEL EQUIPO DE SERVICIO, LA LEY DEL I.S.R. NO LA CONTEMPLA POR LO QUE NOSOTROS CON BASE EN LAS CARACTERISTICAS Y RIESGOS DE DICHO MATERIAL OPTAMOS POR -- ASIGNARLE UNA DEPRECIACION DEL 100% ANUAL.
- C) LA DEPRECIACION DE TODO EL DEMAS EQUIPO SE REALIZO CON APEGO A LA MENCIONADA LEY.
- D) DE IGUAL MANERA QUE EL PUNTO ANTERIOR LAS AMORTIZACIONES SE HICIERON CON APEGO A LA LEY.
- E) BASADOS EN LOS PRONOSTICOS DE VENTAS DE LOS MESES DE -- SEPTIEMBRE A FEBRERO OBTUVIMOS EL TOTAL DE LAS VENTAS, -- POR UN SEMESTRE.

AHORA PRESENTAMOS EL BALANCE GENERAL Y EL ESTADO DE RESULTADOS DESPUES DE HABER TRANSCURRIDO UN PERIODO DE SEIS MESES (QUE ES LO QUE ABARCA EL PRESUPUESTO DE VENTAS), PARA ASI PODER DETERMINAR -- LOS MOVIMIENTOS QUE HAN SUFRIDO NUESTRAS CUENTAS Y LA FORMA EN QUE SE ESTA DESEMPEÑANDO LA EMPRESA.

C A S A "X"

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 28 DE FEBRERO DE 1985.

A C T I V O

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS \$ 1'416,300.00

FIJO

| | | |
|------------------------------------|---------------------|--|
| EQ. DE SERVICIO | 1'577,000.00 | |
| DEPRECIACION EQ. DE SERV.. | 788,500.00 | |
| EQ. DE OFICINA | 30,000.00 | |
| DEPRECIACION EQ. DE OF..... | 1,500.00 | |
| EQ. DE TRANSPORTE | 600,000.00 | |
| DEPRECIACION EQ. DE TRANS. | 50,000.00 | |
| SUMA | <u>1'357,000.00</u> | |

CARGOS DIFERIDOS

| | | |
|---------------------------------|------------------|--|
| GASTOS ADMVOS. DE APERTURA..... | 70,000.00 | |
| AMORTIZACION GTOS. ADMVOS. | 3,500.00 | |
| DE APERTURA. | | |
| GASTOS DE INSTALACION | 10,000.00 | |
| AMORTIZACION GTOS. INST..... | 500.00 | |
| PAGOS ANTICIPADOS | 11,000.00 | |
| SUMA | <u>87,000.00</u> | |

C A P I T A L

| | |
|-------------------|--------------|
| CAP. SOCIAL.. | 2'500,000.00 |
| UT. DEL EJERCICIO | 360,300.00 |

| | | |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| S U M A E L A C T I V O | <u>2'860,300.00</u> ===== | SUMA PAS.Y CAP. 2'860,300.00 ===== |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------|

| CAJA Y BANCOS | |
|---------------|--------------|
| 121,000.- | 795,000.0 (3 |
| 2'160,000.- | 69,000.- (9 |
| <hr/> | |
| 2'281,000.- | 364,700 |
| 1'416,300.- | |

| EQUIPO DE SERVICIO |
|--------------------|
| s) 1,577,000.- |

| EQ. DE OFICINA |
|----------------|
| s) 30,000.- |

| EQ. DE TRANSPORTE |
|-------------------|
| 600,000.- |

| GTOS. ADMVOS. APER. |
|---------------------|
| 70,000.- |

| GTOS. DE INSTALAC. |
|--------------------|
| 10,000.- |

| GTOS. DE OPERACION | |
|--------------------|--|
| 2) 70,000.- | |
| 3) 806,700.- | |
| 9) 69,000.- | |
| <hr/> | |
| 945,700.- | |

| PAGOS ANTICIPADOS | |
|-------------------|----------|
| s) 92,000.- | 70,000.- |
| | 11,000.- |

| CAPITAL SOCIAL |
|----------------|
| 2'500,000.- |

| VENTAS |
|----------------|
| 2'160,000.- (1 |

| AMORT. GTOS. DE APERT. |
|------------------------|
| 3,500.- (8 |

| DEPRECIACION ACUM. | |
|--------------------|--|
| 4) 788,500.- | |
| 5) 1,500.- | |
| 6) 60,000.- | |
| <hr/> | |
| 850,000.- | |
| 850,000.- | |

| AMORTIZACION | | DEP. EQ. SERVICIO | | DEP. EQ. DE OFICINA | |
|---------------------|-----------|--------------------|------------|-------------------------|--------------|
| 7) | 500.00 | | 788,500.00 | 4 | 1,500.00 |
| 8) | 3,500.00 | | | | 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | 4,000.00 | | | | |
| | 4,000.00 | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| DEP. EQ. TRANSPORTE | | AMORT. GTOS. INST. | | RESULTADO DEL EJERCICIO | |
| | 60,000.00 | 6 | 500.00 | 7 | 945,700.00 |
| | | | | | 2,160.00 |
| | | | | | 854,000.00 |
| | | | | | <hr/> |
| | | | | | 1'799,700.00 |
| | | | | | 2'160,000.00 |
| | | | | | <hr/> |
| | | | | | 360,300.00 |
| | | | | | |
| | | | | | PERDIDA |
| | | | | | UTILIDAD |

C A S A "X"

DEL 1o. DE SEPTIEMBRE DE 1984. FECHA DE SU APERTURA, AL 31 DE FEBRERO DE 1985, REALIZO LAS SIGUIENTES OPERACIONES.

- 1.- SE REALIZARON VENTAS DURANTE EL SEMESTRE POR LA CANTIDAD DE \$ 2'160,000.00
- 2.- PAGOS DE AGUA LUZ Y TELEFONO.
- 3.- SUMA DE LOS GASTOS INCURRIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO.
- 4.- DEPRECIACION DEL EQUIPO DE SERVICIO. (100% ANUAL)
- 5.- DEPRECIACION DEL EQUIPO DE OFICINA. (10% ANUAL SEGUN I.S.R.)
- 6.- DEPRECIACION DEL EQUIPO DE TRANSPORTE. (20% ANUAL I.S.R.)
- 7.- AMORTIZACION DE LOS GASTOS DE INSTALACION. (10% ANUAL, I.S.R.)
- 8.- AMORTIZACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE APERTURA (10% ANUAL I.S.R.)
- 9.- CUOTAS PAGADAS AL I.M.S.S.

NOTA ACLARATORIA

ESTE TIPO DE NEGOCIOS ESTAN CONSIDERADOS COMO CAUSANTES MENORES -- POR LO QUE LA S.H.C.P., LES PROPORCIONA UNA CUOTA FIJA PARA EL PAGO DE SUS IMPUESTOS, (NO PRESENTAN BALANCES NI DECLARACION) EL EJEMPLO PRESENTADO EN ESTE PROYECTO ES SOLO CON FINES DE QUE LA PERSONA QUE SE INTERESE VEA LOS MOVIMIENTOS QUE CON MOTIVO DE SU ACTIVIDAD REALIZA.

APEGADOS A LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA REALIZAMOS LAS AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES QUE AFECTAN LAS CUENTAS INSERTADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS. ESTA LEY PARA ESTE CASO ESPECIFICO NO CONTEMPLA LA FORMA EN QUE SE DEBA AFECTAR EL EQUIPO DE SERVICIO (MESAS, SILLAS, VAJILLA), POR LO TANTO NO PODEMOS DETERMINAR EL MONTO DE LA DEPRECIACION QUE LE CORRESPONDE, SOLO CONSIDERAMOS QUE HABIA SIDO UN GASTO Y POR LO TANTO LO PODEMOS RECUPERAR EN UN EJERCICIO (UN AÑO) SEGUN LAS CARACTERISTICAS DE ESTE NEGOCIO.

ANALISIS DE UTILIDADES

SI UNA PERSONA, TUVIESE LA CANTIDAD DE \$ 2'500,000.00
Y OPTARA POR HACER UNA INVERSION EN UNA INSTITUCION DE CREDITO,
OBTENDRIA LAS SIGUIENTES CANTIDADES.

SUPONIENDO QUE EL INVERSIONISTA ABRIERA UN CONTRATO DE PAGARE A
TRES MESES QUE ES EL PLAN QUE TIENE LA MEJOR TASA DE INTERES - --
(50.90% ANUAL, TASA AL 14 DE SEPTIEMBRE DE 1984)

3 MESES ----- 50.90 % ANUAL

AL MES PAGA UN INTERES DE

$$50.90 \div 12 = \underline{4.24 \%}$$

NOTA: EL INTERES BANCARIO TIENDE A LA BAJA.

AHORA PARA SABER CUANTO VA A GANAR AL PRIMER MES, UTILIZANDO LA -
FORMULA DE INTERES COMPUESTO.

$$S = C (1 + i)^n$$

EN DONDE

S= MONTO QUE SE QUIERE CONOCER.

C= CAPITAL CON QUE SE CUENTA.

i= ES LA TASA DE INTERES QUE PAGA LA INSTITUCION DE --
CREDITO.

n= ES EL NUMERO DE PERIODOS A LOS CUALES DESEA CONOCER
EL MONTO DE CAPITAL A DETERMINADO PLAZO.

POR EJEMPLO:

PARA CALCULAR QUE GANANCIA OBTENDRA EN UN MES SE REALIZA LA SIGUIENTE OPERACION:

$$\begin{aligned} 2'500,000.- & (1 + 4.24/100) \\ 2'500,000.- & (1.0424) \end{aligned}$$

REALIZANDO LA OPERACION ANTERIOR VEMOS QUE AL FINAL DEL MES EL INVERSIONISTA OBTIENE \$ 2'606,000.-

LO CUAL QUIERE DECIR QUE UNICAMENTE VA A GANAR EN UN MES LA CANTIDAD DE \$ 106,000.- , LOS CUALES NO PODRA TENER EN SUS MANOS NI DISPONER DE ELLOS HASTA FINAL O VENCIMIENTO DEL CONTRATO.

SI SE DESEA SABER DE LA MISMA FORMA CUANTO OBTENDRA AL TERMINO DEL TERCER MES, SE EFECTUAN LAS OPERACIONES SIGUIENTES:

$$\begin{aligned} 2'500,000.- & (1 + 4.24/100)^3 \\ & = 2'500,000.- (1.136696) \\ & = 2'831,673.77 \end{aligned}$$

LO CUAL QUIERE DECIR QUE PARA EL FINAL DEL TERCER MES, HABRA UNA GANANCIA DE \$ 331,673.77.

AHORA QUE SI SE DESEA CALCULAR EL INTERES PARA EL TERMINO DE UN AÑO ESTIMANDO QUE SE CONSERVARA LA MISMA TASA DE INTERES, SE REALIZARIAN LAS OPERACIONES SIGUIENTES:

$$\begin{aligned} 2'500,000.- & (1 + 4.24)^{12} \\ & = 2'500,000.- (1 + 4.24/100)^{12} \\ & = 2'500,000.- (1 + 0.0424)^{12} \\ & = 2'500,000.- (1.0424)^{12} \\ & = 2'500,000.- (1.645935) \\ & = 4'114,838.95 \end{aligned}$$

ESTO NOS MUESTRA, QUE AL FINAL DE DOCE MESES, O SEA UN AÑO, EL -
INVERSIONISTA OBTENDRA \$ 4'114,838.95 DE LOS CUALES SI LE RESTA-
MOS EL CAPITAL INVERTIDO TENDREMOS :

$$\begin{array}{r} \$ 4'114,838.95 \\ + \quad 2'500,000.00 \\ \hline 1'614,838.95 \end{array}$$

LO QUE QUIERE DECIR QUE PARA DENTRO DE UN AÑO, EL CAPITALISTA OB
TENDRA UNICAMENTE \$ 1'614,838.95 DE GANANCIA.

LO QUE COMPARADO CON LA INSTALACION DEL NEGOCIO NOS MUESTRA DE -
MANERA CLARA QUE ES UNA BUENA OPCION LA INICIACION DE UN NEGOCIO,
YA QUE AL FINAL DE UN AÑO DE LABORES, EN EL NEGOCIO YA SE CONTA-
RA CON MATERIAL PROPIO SE OBTENDRAN MAS UTILIDADES, TIENE ADEMAS
LA POSIBILIDAD DE SEGUIR INVIRTIENDO EN EL NEGOCIO, YA SEA PARA
AUMENTAR LA CANTIDAD DE ALGUN MATERIAL COMO PARA OBTENER OTRO MO
DELO DE OTRO PRODUCTO, PARA ASI DE ESTA MANERA SATISFACER CADA -
VEZ MAS LA DEMANDA DE SU MERCADO Y CONSEQUENTEMENTE IR COLOCANDO
SE EN MEJOR POSICION DENTRO DEL RAMO. HABRA CONSEGUIDO ESTABLE
CER RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS DEL MISMO GIRO, PARA CONSEGUIR
MATERIAL CUANDO LA DEMANDA DE ALGUN PRODUCTO SEA DE GRAN VOLUMEN
Y NO TENER QUE INCURRIR EN EL GASTO POR LA COMPRA DE ESTE. ADE
MAS EL DUEÑO ESTARA CONTRIBUYENDO CON MAS FUENTES DE EMPLEO AL -
AMPLIAR SU NEGOCIO.

7. PRESENTACION

7.1. INFORME FINAL

EL SIGUIENTE PASO DESPUES DEL DESARROLLO DEL TRABAJO ES EL INFORME, QUE ES LA PRESENTACION AL CLIENTE DEL TRABAJO QUE REALIZO EL O LOS AUDITORES, LAS FALLAS QUE ENCONTRO Y LAS SOLUCIONES PARA ELIMINAR LAS DEFICIENCIAS.

AL FORMULAR EL INFORME, EL AUDITOR DEBERA TOMAR EN CUENTA A LAS PERSONAS QUE VAN A RECIBIRLO, ES DECIR, EL AUDITOR DEBERA REDACTAR EL INFORME DE TAL MANERA QUE SEA FACIL DE COMPRENDEN PARA LA PERSONA QUE VA A LEERLO.

EL DISEÑO Y CONTENIDO DEL INFORME VARIA SEGUN LA EMPRESA, EL PROPOSITO DE LA AUDITORIA, LAS FALLAS ENCONTRADAS, LAS SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES QUE SE HAGAN, SIN EMBARGO, EL AUDITOR APARTE DE EXPRESARSE CON LA DEBIDA PROPIEDAD, DEBERA REFERIRSE CUANDO MENOS A LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1.- PROPOSITO DE LA AUDITORIA.
- 2.- HECHOS RELEVANTES A NIVEL EMPRESA.
- 3.- HECHOS RELEVANTES DE CADA AREA O DEPARTAMENTO.
- 4.- RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS.
- 5.- ANEXOS.

1.- PROPOSITO DE LA AUDITORIA.- EN ESTE PUNTO EL AUDITOR DEBERA DAR UNA BREVE EXPLICACION REFERENTE AL TRABAJO DESARROLLADO, DE ACUERDO AL CONVENIO ORIGINAL Y AL PROGRAMA DE AUDITORIA.

EL PROPOSITO DE LA AUDITORIA NOS SIRVE TAMBIEN DE PROLOGO AL INFORME Y SU REDACCION DEBERA HACERSE DE TAL MANERA QUE PROVOQUE EL INTERES DEL LECTOR EN TODO EL INFORME.

2.- HECHOS RELEVANTES A NIVEL EMPRESA.- ESTE PUNTO ES MUCHO MUY IMPORTANTE EN EL INFORME, PUES EN EL SE DESTACAN TODOS LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE LA EMPRESA Y POR CONSIGUIENTE, LAS MEDIDAS CORRECTIVAS

INMEDIATAS QUE EL AUDITOR PROPONE PARA TERMINAR CON LAS ANOMALIAS.

QUEREMOS HACER NOTAR QUE ESTE PUNTO SE REFIERE UNICAMENTE A ASPECTOS GENERALES, ES DECIR, NO NOS REFERIMOS A UN DEPARTAMENTO O AREA ALGUNA. POR LO TANTO, HABREMOS DE HACER MENCION DE:

- A) LA ORGANIZACION GENERAL DE LA EMPRESA, Y
- B) DESARROLLO DE LA MISMA.

3.- HECHOS RELEVANTES DE CADA AREA O DEPARTAMENTO.- EN ESTE PUNTO EL AUDITOR DEBERA INFORMAR CON BASTANTE DETALLE LOS HECHOS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE A CADA SECCION, AREA O DEPARTAMENTO EN PARTICULAR.

4.- RECOMENDACIONES.- TODAS LAS SUGERENCIAS QUE EL AUDITOR DEBA HACER PARA BENEFICIO DE LA EMPRESA, DEBERAN IR EN ESTA SECCION.

ESTAS RECOMENDACIONES DEBERAN FORMULARSE CONCISA Y CLARAMENTE; PERO DEBERAN DEJAR EN EL LECTOR UNA IDEA MUY CLARA DEL PORQUE DE LOS CAMBIOS Y LOS BENEFICIOS QUE CON ELLOS RECIBIRA LA EMPRESA.

5.- ANEXOS.- ES CONVENIENTE QUE AL FINAL DEL INFORME SE INCLUYAN GRAFICAS, DIAGRAMAS, CUADROS, FORMAS DE PAPELERIA Y EN GENERAL TODOS AQUELLOS DATOS QUE SIRVEN PARA AMPLIAR LA INFORMACION O HACEN MAS CLAROS Y DE FACIL COMPRESION TODOS LOS DATOS CONTENIDOS EN LAS OTRAS SECCIONES DEL INFORME, DESDE LUEGO, LOS ANEXOS SE DEBEN PRESENTAR SIGUIENDO EL MISMO ORDEN EN QUE SE DESARROLLA EL INFORME.

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

LA HIPOTESIS PLANTEADA AL PRINCIPIO, "LA FALTA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PE--
QUEÑA EMPRESA, ORIGINA FALLAS EN EL CONTROL Y EVALUACION DE -
SU OPERACION, VEMOS QUE SE CUMPLE, PUESTO QUE AL MEDIR LOS RE
SULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION NOS DAMOS CUENTA QUE -
ESTA EMPRESA, NO UTILIZA MEDIDAS DE CONTROL LO SUFICIENTEMEN-
TE PODEROSAS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS, SINO -
QUE UNICAMENTE VA SOLVENTANDO SUS PROBLEMAS PARA VIVIR AL DIA
Y NO SE PREOCUPA POR LLEVAR ALGUN PRONOSTICO A FUTURO AUNQUE
ESTE SEA CORTO, VEMOS TAMBIEN QUE SUS PROCEDIMIENTOS NO --
SON LO SUFICIENTEMENTE PODEROSOS PARA QUE PUEDAN LLEGAR A SER
INFRANQUEABLES, PUESTO QUE NO ESTAN IMPUESTOS DE MANERA FOR--
MAL Y NO TIENEN QUE O QUIEN LOS SUPERVISE.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

DESPUES DE HABER REALIZADO Y CONCLUIDO ESTE ESTUDIO QUE HA -- ABARCADO DIFERENTES TEMAS, QUE POR SU CONTENIDO SON ESENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL MISMO, NOS PONEMOS A PENSAR QUE ESTE ES SOLO UN - GRANITO DE ARENA Y QUE DEBEMOS COLOCARNOS AL MARGEN DE LA ACTUALIDAD EN LO QUE RESPECTA A LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS PEQUE-- ÑAS Y MEDIANAS DE NUESTRO PAIS, POR LO TANTO, DEBEMOS FINALIZAR HACIENDO LAS DEBIDAS CONCLUSIONES EN RELACION A LO INVESTIGADO Y QUE SE EX- PONEN EN LOSSIGUIENTES PUNTOS.

DEBIDO A LA UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION ESTA SIEMPRE SE PODRA APLICAR A CUALQUIER ORGANIZACION (EMPRESA) SIN IMPORTAR EL - TAMAÑO Y SU ACTIVIDAD, Y QUE EL EXITO DE LA MISMA DEPENDERA EN GRAN PARTE DEL ADMINISTRADOR EN SABER APLICAR LAS TECNICAS ADMINISTRATI- VAS ADECUADAS A LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS CON QUE CUENTE PARA SU ACTIVIDAD.

LA FUNCION PRINCIPAL DE LA ADMINISTRACION SERA LA DE COORDINAR LOS ESFUERZOS AJENOS HACIA LAS METAS Y OBJETIVOS FIJADOS CON EL MI- NIMO ESFUERZO Y RECURSOS Y LOGRANDO LA MAXIMA EFICIENCIA EN EL TIEM^{PO} REQUERIDO POR LOS OBJETIVOS.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION SE ENCARGARA DE EVALUAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE CUALQUIER OR- GANISMO Y A LA VEZ DARA SUGERENCIAS SOBRE SISTEMAS ADECUADOS Y EFI- CIENTES DE ADMINISTRACION, SEGUN LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUEN- TRE EL ORGANISMO Y LA FORMA EN QUE DEBEN APLICARSE.

EL DESARROLLO DE TODA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE EFECTUARSE PRINCIPALMENTE POR UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION YA QUE DADA SU PREPARACION EN EL CONOCIMIENTO DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA Y DE - LAS DIFERENTES FUNCIONES DE LA EMPRESA ES SU CAMPO NATURAL DE AC-- CION, POR LO CUAL REQUIERE DE UN PROFESIONALISMO PARA PODER ASESO-

RAR Y APOYAR A LA DIRECCION DE TODA EMPRESA EN LO QUE SE REFIERE A LA ADMINISTRACION.

APOYADOS EN LOS ELEMENTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS CON QUE TRABAJA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EVALUACION DEBEMOS PONER Y EXPONER LOS RESULTADOS DE LA FORMA MAS OBJETIVA Y REAL QUE LE -- CORRESPONDA, YA QUE NO SE CUENTA CON UNA ESCALA DE VALORES PRECISA CON LA QUE PUEDA MEDIRSE EL GRADO DE EFICIENCIA CON QUE SE CUMPLE UNA FUNCION, Y SI TAL REVISION CONTIENE CIERTA SUBJETIVIDAD, EL AU DITOR SERA EL RESPONSABLE DE ELLA, YA QUE EL CRITERIO Y PATRONES - IDEALES QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACION FINAL SON LA BASE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN DICHA EVALUACION.

DADA LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN EL SEC-- TOR ECONOMICO DEL PAIS ES NECESARIO QUE EL GOBIERNO AL FREUNTE DIFUN DA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DONDE PARECE SER QUE ES MUY POCO CO NOCIDA EN CUANTO A LOS FINES Y BENEFICIOS QUE PROPORCIONA DICHA TEC NICA A LA DIRECCION DE UNA EMPRESA EN RELACION AL FUNCIONAMIENTO DE SUS OPERACIONES, PARA CON ESTO ELEVAREMOS EL NIVEL DE EFICIENCIA PRODUC TIVA QUE REPERCUTIRA EN FAVOR DE LA ECONOMIA DE NUESTRO PAIS.

ES NECESARIO QUE EL GOBIERNO FEDERAL DE UN APOYO EFECTIVO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DADA LA IMPORTANCIA QUE TIENE EN EL PAIS, ESTO POR MEDIO DE SUS INSTITUCIONES OFICIALES YA QUE CON ESTO EL -- PAIS ELEVAREMOS SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD AUNADO A LA BAJA DE COS TO DE LO PRODUCIDO Y TRAYENDO COMO CONSECUENCIA ALTOS NIVELES DE -- COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL Y A LA VEZ EQUILIBRAR -- NUESTRA BALANZA DE ENTRADAS Y SALIDAS DE DIVISAS EN EL PAIS.

EN ESTOS MOMENTOS DE CRISIS ES CUANDO MAS SE HACE NECESARIA LA ASESORIA ADMINISTRATIVA (ESTRATEGIAS DE OPERACION), EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y ES AHORA CUANDO EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION TIENE LA OPORTUNIDAD DE OFRECER ESTA ASESORIA YA QUE POR SUS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS ES LA PERSONA IDONEA PARA SALVAR SI ASI - SE PUEDE DECIR, A LAS EMPRESAS DEL FRACASO (QUIEBRA).

B I B L I O G R A F I A

- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA".
EDITORIAL DIANA, 1979.
- WILLIAM P. LEONARD
"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL DIANA, 1979.
- ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKI
"EL ANALISIS FACTORIAL"
PUBLICACION BANCO DE MEXICO, 1979.
- AGUSTIN REYES PONCE
"ADMINISTRACION DE EMPRESA I".
EDITORIAL LIMUSA, 1982.
- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
A.N.L.A., A.C. MEXICO, 1978.
- C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y
L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES.
"GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL PAC, 1983.
- ROBERT G. DONNELLEY
"BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
- ALVAREZ ANGUIANO JORGE
"APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
UNAM - FCA. 1980.
- REVISTA DEL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA PEQUEÑA
Y MEDIANA.
NAFINSA - PAI. 1984.
- NORBECK EDWARD T.
"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL TECNICA 1979.

- PARDINAS FELIPE
"METODOLOGIA TECNICA DE INVESTIGACION EN
CIENCIAS SOCIALES"
EDITORIAL SIGLO XXI, 1982.
- RIOS S. Y PANIAGUA A.
"ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"
EDITORIAL LIMUSA 1978.
- FERNANDO ARIAS GALICIA
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
EDITORIAL TRILLAS, 1983.
- DRA GUILLERMINA BAENA PAZ
"INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION"
MANUAL PARA ELABORAR TRABAJOS DE INVESTIGACION Y TESIS PRO--
FESIONALES.
EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S A.
- GUSTAVO VELAZQUEZ MASTRETA.
"ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION."
EDITORIAL LIMUSA 1980.
- C.P. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS
"EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
- VICTOR LAZARO
"SYSTEMS AND PROCEDURL"