



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría
y Administración

2g No 155

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de :

Licenciado en Administración

P r e s e n t a :

Jesús Morales López

DIRECTOR DEL SEMINARIO

Lic. y C.P. Manuel Suárez y Santoyo



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.

CAPITULO I. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

- 1.1 Importancia de la Administración..... 1
- 1.2 El Proceso Administrativo..... 8
- 1.3 El Administrador y su Ambiente. 19

CAPITULO II. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 2.1 Antecedentes..... 33
- 2.2 Concepto de Auditoría Administrativa..... 39
- 2.3 Enfoques de Auditoría Administrativa..... 61
- 2.4 Aplicación de la Auditoría Administrativa..... 76
- 2.5 El Auditor Administrativo y su Ambiente..... 96

CAPITULO III. ASPECTOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

- 3.1 La Empresa y su medio ambiente..... 111
- 3.2 Características de la Pequeña y Mediana -
Empresa. 127
- 3.3 Importancia de las fuentes gubernamenta--
les de financiamiento y apoyo a la Peque-
ña y Mediana Empresa. 145
- 3.4 Función de la Auditoría Administrativa en
la Pequeña y Mediana Empresa..... 166

CAPITULO IV. APLICACION PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMI NISTRATIVA.

- 4.1 Antecedentes de la Empresa Auditada. 173
- 4.2 Estudio Preliminar..... 177
- 4.3 Programa de Auditoría Administrativa..... 181
- 4.4 Investigación y Análisis de la Información 185
- 4.5 Informe final y Recomendaciones. 207

ANEXOS 224

CONCLUSIONES 255

REFERENCIAS 258

BIBLIOGRAFIA..... 264

INTRODUCCION

En toda actividad desempeñada por el hombre, siempre se ha tenido la necesidad de agruparse con el fin de alcanzar sus objetivos de la manera más económica y eficiente. Este afán de alcanzar sus metas ha llevado al hombre, a crear nuevas formas y métodos que le ayuden a sus propósitos, los cuales se verán reflejados en el tipo de organización ya sea pequeña, mediana o grande y de cualquier tipo de actividad a que se dedique.

Ese mismo interés se hace notar en las empresas que son eficazmente dirigidas hacia el logro de sus planes pues siempre estarán protegidas contra los desequilibrios del medio ambiente en que se desenvuelven. Por tal razón aparte de que el hombre se une en grupos para alcanzar un propósito o meta definida, además debe existir una revisión y oportuna que le permita dirigir y corregir las acciones y recursos utilizados en el logro propuesto.

Actualmente, para comprender o practicar la administración de cualquier tipo es preciso dedicarse al examen de la administración en varias de sus formas. Por tal motivo el propósito de esta investigación no pretende dar una nueva teoría o forma de administración de las ya existentes, sino que se pretende exponer en un espacio limitado un panorama integral de la auditoría administrativa cuya naturaleza es tal, que en cualquier tipo de empresa proporciona un servicio especializado a la administración lo cual le hace ser un medio distinto de cualquier otro tipo de técnicas. Siendo el propósito de este trabajo dar un panorama de la Auditoría Administrativa y el de su aplicación en un organismo, cabe señalar que para su mayor comprensión se enfocará a la pequeña y mediana empresa de donde se verá el tipo de servicio que -

le proporciona a quienes la dirigen.

Por otra parte nace la inquietud de que todo organismo social, cualquiera que sea su tamaño o tipo requiere de una revisión y evaluación para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o, por el contrario hacer resaltar las posibles oportunidades favorables como, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y -- evaluar la eficacia de los controles, revisar planes generales y objetivos de la empresa, y así mismo de cada uno de -- los departamentos o secciones que la formen o en su defecto -- los sistemas o procedimientos que se lleven en la misma.

La composición de este trabajo puede describirse de la siguiente manera:

Consta de un primer capítulo el cual realiza la importancia de la administración, junto con el proceso administrativo y del administrador y su ambiente que le rodea.

Un segundo capítulo trata de los antecedentes que hay de la auditoría administrativa, así como su concepto, los diferentes enfoques que dan algunos autores sobre la materia, -- así como también los pasos a seguir para la aplicación de la auditoría administrativa y el tipo de ambiente que tiene el auditor administrativo.

El tercer capítulo nos describe a la empresa y su medio ambiente, que características se le dan a la pequeña y mediana empresa, por otra parte la importancia de las fuentes gubernamentales, en cuestión de financiamientos y apoyos a la pequeña y mediana empresa y así mismo que función desempeña la auditoría administrativa en las pequeñas y medianas empresas.

Finalmente se dedica un cuarto capítulo a la aplicación

de la auditoría administrativa, donde se describen los antecedentes de la empresa auditada, su estudio preliminar, el contenido del programa de auditoría administrativa, la investigación y análisis de la información obtenida y sus respectivas modificaciones, el informe final, resultados y recomendaciones a seguir esto es en cuanto al contenido básico de la investigación.

Posteriormente se hace mención a las conclusiones que se obtuvieron de la investigación basados en el desarrollo de la misma en todos sus aspectos y que a mi juicio son importantes. Además se presentan las referencias y la bibliografía respectivamente, quiero destacar que se dió preferencia a las obras más autorizadas en relación al tema investigado y se procuró que dicha bibliografía fuera asequible a todos los lectores con el solo fin de que puedan ampliar sus lecturas en los libros citados.

También este trabajo se acompaña de una serie de anexos que pueden ser fácilmente consultados para conocer con detalle algunos de los medios para la obtención de información de la investigación realizada. Aunque este trabajo no es el primero en la materia, los temas analizados en este pueden encontrarse en otros también; sin embargo se ha tratado de desarrollarse al margen de la actualidad en el campo de la administración, en una de sus ramas como lo es la auditoría administrativa y el de su aplicación en todo organismo social.

Por otra parte quiero resaltar que esta investigación es solamente un pequeño esfuerzo realizado en forma coordinada, con el propósito de contribuir a la medida de las posibilidades, al conocimiento y entendimiento de la naturaleza humana de las técnicas utilizadas para tal fin actualmente y sobre todo al desarrollo de la administración del país.

Lo anterior hace evidente la necesidad de solicitar al lector en cuestión, de la manera más humilde pero sincera, su comprensión y benevolencia, para todas aquellas deficiencias que en este trabajo sean detectadas en el transcurso -- del mismo.

Finalmente quiero hacer patente mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

I.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

En la actualidad, tal vez no haya otro campo de la actividad humana tan importante como lo es la administración, -- pues ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración adecuada a sus necesidades. Para un gran número de empresas con diferentes metas el éxito depende de la capacidad del director o gerente general en crear y conservar un ambiente agradable, para que grupos de personas -- puedan trabajar eficientemente en el logro de sus objetivos comunes.

La civilización moderna ha venido adoptando cada vez más el carácter de un esfuerzo colectivo. En todo tipo de empresa, ya sea comercial, industrial, gubernamental, etc., la -- efectividad con que los individuos trabajan en grupo deberá ser aprovechada, ya que de poco sirve disponer del conocimiento científico, de tecnologías avanzadas, o de muchos recursos materiales, si la calidad de la administración no permite una organización efectiva de todos estos recursos. Es -- así como la administración es de vital importancia, siendo -- que se trata de una función natural de la sociedad humana -- donde cada individuo se fija una meta y trata de alcanzarla -- por medio de un proceso que le permite que los propósitos, -- el conocimiento y la aptitud se conviertan en acción decisiva donde la administración producirá las acciones que lleven a lograr el éxito fijado.

La administración es un proceso de funciones dinámicas -- dentro de una empresa que como materia de estudio, permite -- adquirir su conocimiento y la práctica por medio de su apli-

cación, siendo que esta coloca en orden los esfuerzos hacia un objetivo, permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que, al relacionarse entre si, adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

En la administración, lo primero es fijar los objetivos ya que sin ellos, o no teniéndolos claramente definidos en la mente, la tarea de administrar se hace difícil. Para hacer que los esfuerzos sean ordenados y eficaces, se requiere un objetivo determinado pues para aprovechar adecuadamente el trabajo mental y físico, es necesario que vaya dirigido a un fin o una meta que pueden ser de diferentes maneras, pero debe ser bien conocido y explicado a quienes intervengan en su realización, de tal manera que el trabajo se integre correctamente. Resulta además importante establecer un objetivo cuando el medio es dinámico y cambiante, donde algunas metas permanecen constantes, en otra parte deberán ir variando de acuerdo a los cambios que ocurran. En las empresas, -- por ejemplo son dinámicas las condiciones económicas, las de mercados y las preferencias de los consumidores. Como resultado algunos objetivos tendrán que variar y por lo mismo influirán sobre la administración puesto que estos constituyen sus motivos esenciales en cada organización siendo determinante que estén bien estructurados de acuerdo al tipo de empresa y a sus necesidades en todos aspectos.

Así mismo una de las metas de la administración es el logro de los objetivos de la empresa de una manera eficiente y efectiva, bien sean estos objetivos de carácter económico, político, educativo, social o religioso. También está el de mantener a la empresa organizada como un esfuerzo conjunto y

efectivo a través del tiempo, o sea, la supervivencia del grupo hasta que se logren las metas básicas. En la mayor parte de las empresas, estas metas son de carácter continuo y de larga duración, lo cual las lleva a una existencia de carácter indefinido y en cualquier situación en la que un grupo de individuos se organice para lograr propósitos definidos.

Es en la práctica de la administración como la de cualquier otro arte, sea ingeniería, medicina, contabilidad, etc. donde se utiliza el conjunto organizado de conocimientos, o sea la ciencia y lo aplica de acuerdo con la realidad para obtener resultados prácticos. De esta forma la administración utiliza la forma más productiva del arte que es -saber hacer- las cosas- y que se basa en el conocimiento de la ciencia que lo respalda. Por tal motivo se puede determinar que la administración en nuestros días, es arte y es ciencia. Es arte en su aplicación porque ya existen principios o normas cuya aplicación y utilización requieren del ingenio, la inventiva y la inspiración de los encargados o responsables de llevar a cabo ciertos objetivos. Es ciencia en su estudio porque comprende ya un conjunto de conocimientos sistematizados de los cuales se han logrado acumular y aceptar para entender verdades generales relativas al estudio de un fenómeno, de un asunto o de un objeto particular.

Es evidente que en cualquier tipo de empresa que se pretenda administrar sin conocimientos teóricos, se debe confiar en la suerte, intuición o experiencia, no sabiendo que con una base teórica hay mejores posibilidades de obtener soluciones sólidas y efectivas a los problemas de administración dentro de una empresa, ya que se pueden tener grandes conocimientos sobre administración y, aún así, no ser un administrador competente, debido a que no se reconoce el papel del arte de

administrar. El desarrollo de este arte puede obtenerse mediante el estudio la observación y la práctica de los problemas presentados en diferentes situaciones, en donde se tendrá que tomar en consideración que la ciencia nos guía a "conocer" y el arte a "hacer" y que por lo tanto dependerán del criterio, de la comprensión y de los motivos y aptitudes para manejar y lograr los objetivos previstos mediante la administración.

La importancia de la administración como medio para lograr fines, tiene como base el hecho de que es universal y que se pueda aplicar en diferentes tipos de empresas, siendo con esto que a través de la experiencia, observación e investigación, hace posible establecer normas de carácter general, que puedan servir a los administradores para orientar su conducta al tratar de resolver la diversidad de problemas que se les presentan en diferentes organizaciones. Es indudable que las organizaciones son instrumentos sociales y tecnológicos que permiten realizar objetivos que son demasiados grandes y complejos como para que puedan ser ejecutados por una sola persona, es por esto que hoy en la empresa moderna para que esta tenga una administración eficiente y eficaz, es necesario que tenga en todas sus áreas o departamentos profesionales de cada rama, que sepan solventar todos los problemas que rodean a la organización tanto internos o externos y que puedan afectarla a corto o a largo plazo de acuerdo al medio ambiente donde se desenvuelva.

Como es natural las organizaciones se crean para llevar a cabo determinadas funciones de muy diversa índole ya sea que se trate de una empresa grande, mediana o pequeña, es esencial la necesidad de administrar todas sus actividades, siendo que una organización se puede concebir como una uni-

dad que procesa ciertos insumos que absorbe del ambiente, -- con el propósito de proporcionar productos específicos que -- son necesarios, valiosos o aceptables para la sociedad, o -- que se pretenda introducir en ella mediante una actitud innovadora. Por tanto una organización es una unidad que transforma recursos para producir cosas o servicios. Esta unidad transformadora, su organización, determina y configura la -- forma y condiciones en que debe ser controlada y dirigida -- por una administración. La administración no solo establece -- y dirige la organización hacia metas específicas, también -- controla los productos resultantes y corrige su desarrollo, -- en caso de que se desvíe de las rutas señaladas de antemano.

Es por eso que la administración es un fenómeno tan antiguo como la humanidad misma, pues siempre existirá en todo momento, lugar o época, en donde sea necesario lograr un fin determinado, con el menor esfuerzo y el máximo beneficio posible. Siendo que la reunión de esfuerzos para lograr propósitos ha sido, desde los inicios de la sociedad, la característica principal de la condición agrupal del hombre. Una de las formas más simples de administración que podemos encontrar en la sociedad es la del hogar, y una de las más complejas es la de los grandes estados modernos. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la sociedad sino que con ella se extendió a todos los ámbitos geográficos y que -- por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el campo de la actividad humana existe -- siempre un acto administrativo con un esfuerzo planeado. Tal vez en situaciones simples donde las cosas que necesitan hacerse son obvias, el proceso administrativo puede pasar inadvertido, pero en situaciones complejas, donde se requiere de un gran acopio de recursos materiales, humanos y técnicas para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración

tiene una gran importancia primordial para la realización de los objetivos.

La administración moderna surge como un instrumento necesario para agilizar, racionalizar y aumentar las utilidades y la productividad en la empresa comercial e industrial debido a que en la sociedad donde se desarrollan se les exige mejores productos y servicios o de lo contrario tenderán a desaparecer. El papel que desempeña la administración dentro de las organizaciones productivas es de suma importancia donde los complejos procesos y relaciones que se producen en la industria moderna hacen necesario organizar también socialmente todo el trabajo en cada una de las distintas áreas que tenga la empresa y que solamente a través de técnicas y procedimientos administrativos, elaborados de acuerdo a la realidad de un país, se podrá cumplir con eficacia con los procesos de producción, distribución y consumo, siendo todo esto la base para que una nación se desarrolle en todos sus niveles tanto político, económico y como social.

Por lo tanto la administración no debe ser considerada como un elemento único que vaya a aumentar las utilidades si se aplica, o a disminuirlo sino se aplica esto dependerá del modo que se aplique dentro de las empresas por parte de sus dirigentes, pues estos tal vez sean los únicos responsables del éxito o fracaso con que se desarrollen en el medio ambiente donde muchas veces no se pueden controlar todos los factores que rodean a la empresa. La administración es de hecho y será indispensable en todo tipo de sociedad, pues el problema del mundo actual no es producir un poco menos o un poco más o dar más o menos utilidades al dueño de la misma, el problema actual de los dirigentes y de las empresas en general es producir cada vez un mayor número de bienes y servi-

cios con la máxima eficiencia y con un mínimo de medios a --
toda la gran población del mundo donde cada día es numerosa,
y que por lo tanto se deberá solucionar de la forma más fac-
tible y económica basándose en una administración que lleve_
a las decisiones más adecuadas en su momento.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El acto administrativo existe desde los albores de la humanidad, pues la administración no es sino una manifestación de la condición en conjunto del hombre. Siempre y dondequiera que los hombres unen sus esfuerzos para lograr un propósito se encuentra presente el fenómeno administrativo, no importa cuán elementales sean los componentes que lo integren. Toda agrupación social cualquiera que sea su tamaño, importancia o condición, requiere cierta dosis de administración para hacer posible su convivencia y funcionamiento y, por consiguiente, alcanzar sus objetivos; de una buena o mala administración depende el desarrollo armónico y eficaz o conflictivo del mismo. Actualmente la escasez de bienes económicos, su forma de distribución y la complejidad que imprimen los sistemas sociales de producción e intercambio, íntimamente, sistemas cada vez más económicos, más científicos, más perfectos, que le ayuden a alcanzar los propósitos de su actividad con un mínimo de gasto, esfuerzo y fricción humana. Es por esto que la administración como producto social surgió precisamente de estos factores, no puede escapar al proceso, lo que ha hecho cada vez más necesario el establecimiento de actos administrativos que regulen y hagan posible y provechosa la marcha de toda organización.

Siendo el desarrollo de la sociedad una resultante de la actividad individual, los procesos administrativos se hacen presentes en toda escala de relaciones, desde los organismos más simples, como la familia, hasta los más complicados sistemas de un consorcio financiero o de un gobierno nacional de cualquier país.

Esto es así porque el desarrollo y la supervivencia de -

un grupo social llámese Estado, municipio, sociedad o campaña, no pueden estar garantizados por la sola adición de las acciones individuales se requiere además de esto dentro de toda organización la existencia de formas específicas de -- coordinación, especialización, control, orden, etc., sin las cuales no sería posible su integración; es decir es necesaria la presencia de una estructura que le permita la buena -- marcha con procedimientos específicos; o sea se requerirá -- una administración que le de el carácter de organización integrada ante los cambios evolutivos y dinámicos de la sociedad en que se desarrollen.

Actualmente el significado de Administración ha sido expresado de muy diversas maneras, llegando a los mismos conceptos y por muy diversos autores, siendo este un concepto -- tan amplio, que se vuelve difícil formular una definición -- que incluya todos sus aspectos. Para tener una idea amplia -- de lo que significa Administración se dan a continuación varias definiciones con diferentes enfoques, para posteriormente llegar a una y basarse con el fin de desglosar el Proceso Administrativo.

- I.- Según J. A. Fernández Arena define a la Administración -- como: "La Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano".(1)
- II.-Según Agustín Reyes Ponce como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social".(2)
- III.- Según Issac Guzmán Valdivia como: "La Administración -- es la Ciencia de la Dirección Social".(3)

- IV.- Según José Galván Escobedo como: "El objetivo de la administración - como disciplina científica-- es estudiar y analizar lo más ampliamente posible los elementos que integran el proceso administrativo y -como arte- la forma de coordinarlos y controlarlos a fin de obtener el máximo provecho de ellos en el logro de un fin. (4)
- V.- Según R. T. Livingston como: "Su función es la de alcanzar la meta por los mejores medios con el menor gasto y en el mínimo de tiempo, por lo común aprovechando las facilidades existentes".(5)
- VI.- Según D.S. Kimball como: "El arte de obtener resultados máximos con un mínimo de esfuerzo, tanto para asegurar - un máximo de prosperidad y felicidad a patrones y trabajadores, como para dar al público el mejor servicio posible".(6)
- VII.- Según Jesús Vázquez Méndez como: "La Administración estudia los principios y métodos de organización, dirección, planificación y control de las actividades y del funcionamiento productivos de un grupo de individuos asociados, como medio para el logro de los objetivos del grupo del modo más económico".(7)
- VIII.- Según L.L. Bethel como: "La Administración se ocupa - de tomar decisiones y de emitir las órdenes que producen un máximo de resultados con un mínimo de esfuerzos". (8)
- IX.- Según Gulick, Luther como: "Un sistema de conocimientos por medio de los cuales los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar

unidos en el logro de un propósito común".(9).

X.- Según Dimock Marshall E. como: "La administración implica el concepto de cooperación de grupos bajo una dirección ejecutiva, empeñados en el logro de metas a través de la planificación y la organización".(10).

XI.- Según Fedman Herman como: "Es la ciencia y arte de conducir una empresa con el máximo de eficiencia y un mínimo de costos".(11)

De los diversos autores expuestos se discute sobre la categoría que tiene la administración, para algunos es una ciencia para otros una técnica y como un arte pero se llega a mezclar estas nociones y determinar que la Administración es una ciencia o una técnica con algo de artístico, y de antemano basada en una toma de decisiones adecuadas.

Esto nos lleva a basarnos en la definición del autor GEORGE R. TERRY, simple y sencilla aunque fundamental y universal "Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".(12) Se notará que en esta definición se señala el resultado final y no los medios que se ponen en práctica. Este último concepto requiere de actividades fundamentales de quienes constituyen la administración, y tales actividades constituyen un proceso llamado "proceso administrativo" que posteriormente se hará un desglose del mismo. En la actualidad el hecho de que un empresario tenga cierto número de subordinados no le da por ese solo hecho, la categoría de gerente, pues la existencia de una jerarquía en la empresa no significa necesariamente que exista una administración, pues se requiere que exista un objetivo predeterminado y que este sea alcanzado por el esfuerzo de todos los subalternos, pues en ocasiones esta condición fundamen-

tal es mal interpretada en la práctica ya que hay dirigentes de empresas de todos tipos donde se administra empíricamente sin algo de conocimientos de administración por lo cual muchos negocios fracasan por la ineptitud de su dirección.

Se deduce, por tanto que para que un participe en la administración se necesita abandonar la tendencia de hacer las cosas por sí mismo, y comience a hacerlas mediante el esfuerzo de otros. El alcanzar objetivos predeterminados por medio del esfuerzo ajeno, tiene un carácter universal, y como se ha mencionado antes, existen una ciencia y un arte de administrar. Tanto la amplitud en este campo, como la existencia de un conjunto sistematizado de conocimiento administrativos y la habilidad para aplicarlos eficazmente, sugieren la conveniencia de formular un proceso de la administración. Tal proceso hará posible contar con un sistema ideológico que ayude a explicar o aclarar el trabajo administrativo en cualquier forma que se presente y sin tomar en consideración el área específica en que se desarrolle. Considerando que un proceso es guía para la acción, mucho ayudará determinar qué actividades específicas abarca la administración, para que sean aclaradas y establecidas de acuerdo con una disposición lógica y útil. De otra forma como se ha definido antes, la administración persigue un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. Ahora bien -¿Pero como se efectúa? ¿Qué actividad o actividades específicas constituyen esta función? ¿Cuál es el carácter distintivo de la administración? ¿Qué hay de común en la labor administrativa de un gerente de empresa grande, mediana o pequeña, de un gerente de ventas, de un gerente de hotel, del rector de una universidad, del presidente de una cámara de comercio, del dirigente de la iglesia católica, de un funcionario encargado de una secretaría de estado del presidente de un país, o del comandante

te de un regimiento militar?.

En general para establecer lo común, supongamos a un dirigente y a un grupo de personas, con una tarea o con un determinado trabajo por realizar. La naturaleza del trabajo -- puede ser cualquiera, de tal manera que las deducciones que se obtengan de lo que el dirigente haga, sean fundamentales y universales en su aplicación. Para que se le considere como tal, el trabajo habrá de realizarse mediante el esfuerzo de los miembros del grupo.

Dentro de toda buena administración, en cualquier tipo de organización, la primera función esencial del dirigente consistirá en, determinar qué trabajo deberá desempeñar cada uno de los miembros del grupo. Deberá definir cuál es la carga máxima de trabajo en general. Además, es preciso que en esta fase inicial señale cuando y cómo deberá ser hecho el trabajo. El grupo podrá o no saber qué obra se va a ejecutar; pero cada uno de los miembros deberá saber que trabajo específico le corresponde. O de otra forma debe delinearse el plan o programa integral predeterminado. Esto requiere la facultad de prever, de mirar de antemano hacia el fin determinado. Esto es se necesita la (PLANEACION), que es una función fundamental de la administración.(13) Una vez que se ha determinado el curso de acción, le sigue el distribuir o designar cuales serán las actividades que correspondan a los integrantes del grupo. Esta distribución, que incumbe al jefe, se basará en la clase de actividades que haya que desarrollar, las personas que formen el grupo y los elementos físicos con que se cuenta. Lo normal es que esas actividades se agrupen y asignen de manera que puedan realizarse con mínimo esfuerzo, Tiempo y costo. Siempre que haya deficiencia de dirigentes, en número o calidad, se buscará el personal -

necesario. A cada quien se le dará autoridad proporcionada a la actividad que se le asigne, para que pueda ejecutarla. A este trabajo del jefe de distribuir las actividades y de delegar autoridad se le denomina (ORGANIZACION) lo cual será hecho por el jefe en el plan inicial, dando a conocer a cada uno de los miembros la importancia y el significado de su participación. Organizar es una función fundamental de la administración. (14)

Para realizar las actividades que resulten del planeamiento y de la organización, es necesario que el dirigente tome algunas medidas para iniciarlas y que continúen en vigor tanto como se requiera para alcanzar el fin propuesto. Tales medidas son el resultado de una selección que se hace considerando a los miembros del grupo en particular, las actividades por efectuar y el criterio del dirigente. Entre las medidas más comunes utilizadas por el jefe o gerente para poner en acción al grupo, están las de establecer la jefatura, dar órdenes e instrucciones, dictar medidas disciplinarias, definir las comunicaciones y proporcionar consejo. A este trabajo se le llama (EJECUCION) y es una función fundamental de la Administración. Ejecutar significa "poner en obra", "desempeñar bien" una cosa, y su empleo, por lo tanto conviene para designar esta parte de las funciones administrativas que consiste en proporcionar la fuerza que estimula al grupo.

Los dirigentes han comprobado que es muy conveniente "verificar" o "seguir el curso" de lo que se está haciendo, con el fin de asegurarse de que el trabajo que están haciendo otros, progrese adecuadamente hacia el objetivo predeterminado. La elaboración de un buen plan y la ejecución adecuada de cada quien no garantizan que la empresa tenga buen éxito, así mismo la distribución de las actividades consecuentes a

ese plan, ya que siempre surgen discrepancias factores imponderables, mal entendimiento y obstáculos inesperados. Tales contingencias deben ser conocidas rápidamente por el dirigente para que pueda ejercer una acción correctiva. A toda esta función del dirigente constituye el (CONTROL) y es una función fundamental de la administración. La ejecución del trabajo puede apreciarse generalmente comparándola con un proceso aceptado. La acción correctiva puede efectuarse por varios medios: modificando los medios de ejecución de uno o varios de los miembros del grupo, redistribuyendo las actividades, haciendo cambios en la autoridad delegada o modificando el plan administrativo de acuerdo a lo establecido por todo el grupo. Así mismo siendo el control una parte muy importante dentro de la empresa ayuda no solo a evaluar las acciones, sino también abarca todos los niveles que tenga la Empresa. (15)

Como se ha visto, anteriormente estas cuatro funciones -- fundamentales de la Administración: Planeación, Organización, Ejecución y Control constituyen el Proceso Administrativo y son los medios por los cuales administra todo dirigente en cualquier grupo que desee alcanzar objetivos predeterminados con el menor tiempo, esfuerzos y medios posibles y con la mayor eficiencia y eficacia en un tiempo establecido.

De lo que se ha mencionado se denota que el proceso administrativo es universal pues se da dondequiera que exista un organismo social aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea este, lo cierto es que dentro de -- una compañía actuando en sus respectivas capacidades, tan -- to ejerce las funciones administrativas fundamentales un --- presidente de la misma como un jefe de oficina.

Dado que este proceso es aplicable a todos los niveles -

y personas que dirijan dentro de una empresa, lo que se dicte en un departamento rige para todos los demás de acuerdo a sus políticas y siempre de acuerdo con el objetivo general del organismo.

Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos, pues al hacer los planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar dentro de cada una de las áreas de la empresa.

También se deduce que la habilidad y conocimientos administrativos, son transferibles de una empresa a otra y de uno a otro departamento. Así mismo esas funciones administrativas pueden ser aplicadas con éxito por los mismos dirigentes en empresas distintas. Por ejemplo el gerente de una empresa de conservas enlatadas puede ser cambiado a una fábrica de refrescos embotellados y administrada con un buen éxito, siendo esto que algunos funcionarios de la iniciativa privada son llamados a ocupar altos puestos en el gobierno, no porque conozcan el sistema burocrático, sino porque pueden aplicar eficazmente los principios administrativos. Lo mismo puede decirse de quienes pasan del campo educativo a empresas de negocios, de gerentes de ventas que se convierten en magníficos oficiales en las fuerzas armadas o de gerentes de transportes que dejan sus actividades para servir en forma admirables en empresas de auto servicios.

El proceso administrativo requiere además para el logro de metas, que cada uno de los elementos que se reúnan sepan con precisión que deben hacer y cuando deben hacerlo. Un ele

mento que haga que cada esfuerzo individual se combine en -- perfecta armonía con el esfuerzo general del grupo, esto es_ que haya una adecuada coordinación, en la cual se combinen - los esfuerzos que aseguren el éxito cuando se quiera alcan-- zar un objetivo previsto de antemano. La unificación de los_ esfuerzos de un grupo, o de los grupos de una empresa o las_ de una empresa con las de otra, no ocurre como cosa natural, ni como resultado de la clase de personas que trabajan jun-- tos pues lógicamente se deduce que esos esfuerzos deben ser_ unificados de tal forma que cada esfuerzo contribuya lo más_ posible al éxito en la obtención del objetivo deseado. En to_ da empresa por muy grande o pequeña que sea el esfuerzo de-- sarrollado por un miembro no es desempeñado por él solo, si- no en relación al esfuerzo de cada uno de los miembros con - quienes está en contacto y en relación también con la suma - total de esfuerzos de todos los miembros.

Por medio de la coordinación es como cada dirigente tra- ta de obtener la mayor contribución de esos esfuerzos en to- das sus diversas relaciones. La necesidad de coordinar la ad- ministración es universalmente conocida y aceptada. Es un -- proverbio que, en todo grupo sometido a dirección, deben evi_ tarse conflictos entre los esfuerzos, así como la duplicidad de funciones y la omisión de toda labor que se suponga in-- dispensable para lograr una meta. Más aún, cada esfuerzo de- be tener un propósito, ser constructivo y contribuir al re-- sultado final que se desea; debe tender a ayudar a los demás para producir el esfuerzo combinado que se estima esencial - para conseguir la meta. En general, todas las acciones deben contribuir a lograr el objetivo común y debe evitarse todo - obstáculo que lo impida. Esto es lo que ha dado importancia_ a que la esencia o el eje del trabajo administrativo es la - coordinación y que gracias a ella son posibles casi todos --

los esfuerzos administrativos. La coordinación es la esencia de la administración, puesto que el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la administración, siendo con esto que cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación.

1.3 EL ADMINISTRADOR Y SU AMBIENTE.

Como se ha descrito anteriormente el objeto de la administración es hacer posible que la gente se desempeñe en grupos de tal manera que logre el máximo provecho, en cuanto a los objetivos buscados por una empresa o parte de la misma, con los recursos humanos y materiales disponibles. Es evidentemente, que una administración ineficaz lleva a la utilización ineficiente de recursos. Y dado que cualquiera que sea la meta de una empresa, económica, política o de otra clase, no es difícil comprender que una administración ineficaz traiga consigo una pérdida de recursos.

Es por eso que el objetivo de todo administrador dentro de toda empresa, es crear el ambiente para la labor colectiva, de tal manera que cada individuo contribuya a los fines comunes con el menor costo del tiempo, dinero, esfuerzo o recursos materiales. Aunque muchas veces en la práctica no se lleva a cabo este objetivo, debido a que muchos gerentes de empresas en especial "las pequeñas" o sea los mismos dueños no crean ese ambiente, sino que solo se limitan a obtener utilidades, no importando como pues se cierran a su administración netamente empírica y la mayoría de las veces no permiten ayuda externa administrativamente dentro de su empresa lo que ocasiona que el producto o servicio que ofrecen salga de baja calidad y con un precio no moderado. Pero en sí para que el administrador pueda comprobar si los esfuerzos de quienes dependen de él son efectivos y eficientes, es decir si logran su objetivo al menor costo, es obvio que debe conocer cuáles son los objetivos comunes. Estos objetivos, que en lo posible deben ser conocidos por todas aquellas que de él dependen, deben ser verificables con el fin de que el administrador tenga una medida de la efectividad de su grupo y

de sí mismo. Por lo tanto el objetivo de todos los administradores es fundamentalmente el mismo, en cualquier tipo de organización, o en diferentes niveles de la misma como Mercado, Finanzas, Producción, Personal, Informática, Auditoría Administrativa, etc. El propósito de su empresa o departamento puede variar o ser más difícil de definir pero su objetivo básico administrativo no cambia.

El administrador por supuesto también estará afectado vitalmente por el medio ambiente en el cual debe operar la empresa, pero tendrá escaso poder, ni tiene alguno para influir en la política gubernamental o en las condiciones económicas, sociales y éticas. Dentro de la organización, o en cada departamento el administrador deberá estar informado en cuanto al ambiente en el cual trabajan sus subordinados ya sea en empresas cooperativas, bien sean gubernamentales, universidades, iglesias, hospitales o firmas de negocios, siendo que el administrador hábil crea condiciones que conducen a un trabajo efectivo. Haciendo esto que él administrador planee las operaciones de sus subordinados las selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y evalúa los resultados. Lo que todo administrador realiza para conseguir un esfuerzo sincronizado de su personal dentro de toda empresa, es llevar a cabo todas las funciones de la administración, o sea planear, organizar, dirigir y controlar. La responsabilidad del administrador será optimizar estas funciones, de las que tendrá que asegurarse que el medio ambiente facilite una coordinación adecuada que pueda crear una estructura apropiada de la organización, por ejemplo seleccionando subordinados hábiles y entrenándolos y supervisándolos efectivamente, proporcionando y explicando los planes integrados y los programas que los subordinados llevarán a cabo, y estableciendo medios para determinar si los planes

van a realizarse apropiadamente y si los programas para todas las áreas de la empresa se están llevando a cabo.(16)

Dentro de la naturaleza de la administración al menos tres clases de personas tienen interés en entender qué cosa es administrar. Los que ocupan puestos administrativos y que obviamente necesitan una clara comprensión de sus deberes. También las personas empleadas que no administran (Trabajadores, ayudantes y otros), puesto que sus metas se derivan de la organización y desean sentirse confiados en que sus administradores saben cómo administrar, y su evaluación favorable se convierte en un medio importante de apoyo para cualquier superior. Por otra parte los trabajadores creen comúnmente que los administradores "no hacen nada", esta afirmación, refleja una falla para entender que los ejecutivos consiguen, hacer las cosas primordialmente trabajando a través de otros. El otro grupo interesado incluye profesores, estudiantes e investigadores en este campo. Como se denota dentro del estudio de la administración hay grupos diferentes que tienen una función dentro de este campo ya sea que sean administrados o que la ejerzan, siendo esto los administradores desarrollan las mismas funciones, no importa cuál sea su lugar en la estructura de la empresa o tipo de organización en la cual trabajan. Actuando, en su capacidad de administradores, presidentes, jefes de departamento, capataces, supervisores, gerentes de grandes, medianas o pequeñas empresas, catedráticos de universidades, funcionarios gubernamentales, etc. Todos hacen la misma cosa. Como administradores están empeñados en lograr que se hagan las cosas con y a través de las personas. Como administrador, cada cual debe, en un lugar y ha su tiempo, cumplir las obligaciones propias de los administradores.

Es útil distinguir entre funciones y técnicas, a causa de

la tendencia a clasificarlas juntas al describir lo que harán con los administradores. Las funciones son los deberes - característicos del administrador o sea ver que se cumpla el proceso administrativo (Funciones Gerenciales): Planeación, Organización, Dirección, Control, sobre las funciones que le dan movimiento a la empresa o sea las (Funciones Organizacionales): Producción, Ventas, Finanzas, Personal, visto esto - las Técnicas se refieren a la forma como estas funciones se - llevan a cabo. Así un administrador puede estar comprometido en la función de Dirección, pero puede usar la técnica de - mandato o persuasión. Su función de controlar un subordinado puede ser ejercida a través de la técnica de medición del de - sempeno, a sí mismo puede estar dentro de la función de fi - nanzas y poder utilizar la técnica del análisis financiero - para poder afrontar las futuras situaciones económicas den - tro de la empresa, o también estar dentro de la función de - producción y poder aplicar la técnica del camino crítico o - del punto de equilibrio como factores de la planeación de la producción, también puede estar en la función de Mercadotéc - nia aplicando la investigación de mercados para el lanzamien - to de un producto nuevo. Como se denotará el ambiente en que se mueve el administrador es amplio, y variado cabe hacer no - tar que esta variedad de funciones tienden a desarrollarse - más en empresas grandes que pequeñas debido a la división y - especialización de cada departamento, y que en la empresa pe - queña recae todo en una persona, el dueño o "Gerente general" que todo lo quiere hacer y que las consecuencias de su buena o mala administración solo a él le afectarán.

Otra cuestión al respecto es la falla en distinguir las - funciones ejecutivas de las habilidades técnicas no adminis - trativas es otra fuente de confusión. Las habilidades técni - cas, adquiridas a través del estudio y la práctica, son atri - butos de expertos tales como el físico, el estadístico, el -

actuuario, el ingeniero, el químico, el abogado, el contador. Estos profesionales, por supuesto son importantes para el éxito de sus empresas, lo cual se pone de manifiesto, en la frase de que el trabajador no especializado ya no existe. El técnico aplica su habilidad a cualquier problema que se le asigne en su campo. Por ejemplo el abogado se ocupa en preparar contratos de ventas, el físico en desarrollar una investigación en la ciencia natural, el contador en mantener los registros y estados financieros de una empresa al día, el ingeniero en diseñar un instrumento electrónico. Tales habilidades no tienen nada de administrativas en cuanto a su naturaleza. Por el contrario el profesional en administración emplea estas personas, porque ellos pueden desempeñar el trabajo técnico que contribuye a lograr el objetivo de la empresa.

El administrador por su parte no utilizará estos tipos de habilidades técnicas cuando planea, organiza, consigue, capacita y desarrolla personal, dirige y controla. Lo cual significa que no las tenga. Siendo que cualquier profesional al introducirse a la vida productiva organizada como ingeniero, actuuario, contador, etc., en este trabajo aplica y aumenta sus habilidades, técnicas, y suele pasar a otro trabajo que demanda otras habilidades técnicas. Cuando llega a ser supervisor y eventualmente progresa hacia arriba a través de niveles administrativos, mantiene su habilidad técnica, si bien en muchos casos ella tiende a declinar rápidamente. Donde no es probable que el empleado utilice estas habilidades anteriores, salvo cuando se le hagan preguntas técnicas y se le pida entender razones técnicas. Puesto que nadie vive lo suficiente para adquirir muchas habilidades el administrador no puede tener todas las de quienes dirige, pero si puede confiar en las habilidades técnicas de otros y aprovecharlas dentro de su administración en la empresa, entonces no

precisa de habilidades no administrativas.

Es de reconocer que cuando un administrador diseña y mantiene un medio ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos, no debe olvidarse de proveer recursos materiales, humanos y técnicos, así mismo el administrador debe determinar que tipo de habilidades técnicas, va emplear para el logro de sus objetivos, esto que en un momento necesite auxiliarse del abogado, actuario, contador, físico, ingeniero, químico, etc., con fines de resolver los problemas que se presenten y así poner una adecuada y correcta toma de decisiones; sin embargo, como función propia de los administradores la ejecución de otras funciones administrativas es el medio por el cual los recursos materiales se obtienen y se utilizan, y un administrador los obtiene por el empleo de servicios no administrativos de la gente. Un administrador no administra capital y tierra sino que los usa. Pero él se relaciona ampliamente en su función administrativa con la gente.

También los administradores que tienen la responsabilidad del éxito de cualquier esfuerzo organizado, deben además preocuparse por las fuerzas externas que chocan contra ellos en cualquier situación, ya que realmente no se puede controlar "el ambiente externo", se debe identificar, evaluar y reaccionar ante aquellas fuerzas externas que pueden afectar el bienestar de la empresa, o sea las que afecten el mercado del producto o servicio y las que ejercen influencia sobre la disponibilidad de los recursos necesarios para la producción, la calidad, oferta y costo de los servicios externos que necesita la empresa. El sistema social dentro del cual toda empresa debe funcionar es inmensamente complejo. Existen por ejemplo sistemas de gobierno que establecen el mecanismo legal, otorgan ayuda y facilidades a ciertas empresas y limitan o prohíben otras, reglamentan la estructura econó-

mica y los niveles de impuestos sobre el tipo de productos o servicios que la empresa ofrezca así mismo reflejan los acuerdos políticos que la gente desea o está obligada aceptar, decretando el tipo de organización económica que debe imponerse sobre el funcionamiento de las entidades económicas. El factor político es un acuerdo social prevalente dentro del cual deben funcionar las empresas. En el se reflejan las actividades de la gente hacia el gobierno, las religiones, la educación, los negocios, la libertad, la ética, las relaciones exteriores y el poder, reflejado en toda actividad económica. (17)

Dentro de toda empresa es importante contar con una estabilidad económica, pues resulta ventajoso tener un cierto grado de estabilidad de precios, donde el administrador deberá adquirir numerosos compromisos a largo plazo y se ve obligado a recurrir notablemente a los datos financieros para planificar y controlar. La utilización de los factores de producción es una cuestión ambiental importante, los periodos en el empleo de capital y tierra puede, lógicamente producir un efecto perturbador en las empresas que deben emplear estos recursos y que piensan utilizarlos durante algún tiempo. Aunque el administrador no pretende encontrar la estabilidad perfecta ni de los precios, la incertidumbre tal vez ante una posible devaluación monetaria modificaría totalmente su planificación en toda la situación de la empresa en especial si opera con importaciones de materia prima en el extranjero, así mismo siendo el capital el punto principal de toda empresa, este se deberá incrementar continuamente, de manera que el administrador pueda responder ante los cambios que sufre el medio donde se desenvuelve.

Es interesante hacer notar que el medio ambiente donde se mueve el administrador, es variado debido a que su acti-

tud dentro de la empresa tiene que ser conforme a la situación que se le presente, su administración tenderá a tomar actitudes hacia: empleados, accionistas, proveedores, consumidores, el gobierno o la comunidad, y esta administración que ejerza a la vez se verá envuelta por factores ambientales, como antes se mencionó, que no se podrán controlar como sería el caso del factor educativo, en donde el administrador se enfrenta al problema de mano de obra capacitada y que no le sea fácil conseguir para la empresa, o en todo caso el factor económico en cuanto a la demanda y oferta de productos en el mercado, también en lo político una devaluación posible que en un momento endeude más a la empresa si sus deudas están en moneda extranjera, o en el aspecto jurídico donde las leyes se crean o se modifican respecto a los impuestos o situaciones legales.

Así mismo dentro de la misma empresa se le presentan -- factores ambientales de tipo interno y que estos a la vez -- los podrá resolver al aplicar el proceso administrativo adecuadamente dentro de estos factores destacan, el problema -- del control de la calidad en la producción, la adecuada política de incentivos a los trabajadores, la forma eficiente de lograr mayor ventas en el mercado, o la adecuada obtención de recursos monetarios para la empresa, ya que la misma deberá ver que los nuevos materiales y equipos que surgen en la expansión del conocimiento tecnológico producen -- obsolescencia y una enorme demanda de capital.

Si una empresa aspira a sobrevivir debe competir en el mercado con nuevos productos o servicios, nuevas modalidades del diseño y materiales así como nuevas técnicas para -- elaborar el producto final. Como se ve el administrador se desarrolla en diferentes áreas y situaciones que lo hacen -- indispensable en toda empresa.

Es por esto que la mayoría de los administradores actuales que han alcanzado el éxito en los medios que los rodean, se valen del conocimiento, esfuerzo, habilidad y entendimiento de las cualidades humanas. De lo cual se denota que la persona mejor preparada para la labor administrativa es la que tiene ante todo aptitudes para dirigir y mandar gente. Un administrador o gerente hace algo más que ayudar a la superación de la empresa, el tiene habilidad natural o adquirida, para hacer que se desarrolle entre el personal el afecto sincero por la empresa y sus objetivos para explicar el trabajo que debe hacerse; de hacer que la gente trabaje unida y aprenda unos de otros. Su actividad se parece a la del vendedor, pues requiere la habilidad de hacer que los demás piensen lo mismo que él, el gerente deberá saber como convencer a otros para que actúen voluntariamente en los propósitos deseados.

En cualquier tipo de empresa los dueños de la misma, no solo deberán aportar el capital para el buen funcionamiento, sino que también deberán ver todas las áreas de la empresa donde muchas veces la descuidan y solo se dedican al manejo del dinero en ocasiones el dueño delega responsabilidades y funciones a sus subordinados mas cercanos, ocasionando con esto que su administración resulte ineficiente debido a que los objetivos o políticas de la empresa no son entendidos por todos los integrantes de acuerdo a su forma "empírica" de llevar adelante a la organización.

Es por esto que es muy conveniente para todo gerente tener conocimiento teórico firme del campo donde se desenvuelve, nada más el conocimiento practico, o la experiencia que le ha dado el negocio, por que en ocasiones, sabrá el manejo del capital pero hay veces que no sabe como opera, operacional y técnicamente su empresa y los objetivos que per-

sigue la misma, pues solo le interesa a final de cuentas incrementar más su capital día con día, es por eso que le servirá de mucho el conocimiento especializado de como hacer -- las cosas y donde aplicarlas. Siendo que es importante para todo administrador ya sea en su papel de empleado dentro de una organización, o también como dueño o gerente de una empresa pequeña tenga que prepararse debido a que día tras -- día se presenta un mejoramiento o una nueva idea, es conveniente mantenerse al tanto de los adelantos y de los acontecimientos. Esto es en razón a que la empresa se desenvuelve en un medio de factores que cambian a diario y que no se pueden controlar muy a menudo, por lo tanto el administrador -- deberá de estar preparado para afrontar todo tipo de situaciones.

También es conveniente para todo administrador poseer amplitud de criterio o sea "una actitud abierta" esto es que tenga receptividad a las sugerencias, a las nuevas ideas y a los medios de lograr un buen ambiente dentro de la empresa.

Un buen gerente competente recibe con satisfacción toda sugestión de cambio dentro de la organización, pues el está para mejorar las condiciones, pero cuidará de distinguir perfectamente entre un mero cambio y una nueva disposición para mejorar. El orgullo personal no tiene lugar en el desarrollo de la labor administrativa. Si se desea triunfar en este tipo de funciones hay que situarse por encima de los intereses personales, toda posibilidad de cambio debe ser analizada, estudiada y decidida de acuerdo con su propia naturaleza y no por lo que signifique para uno mismo o sea para el gerente.

La aptitud de tomar adecuadas decisiones ocupa un lugar primordial entre las cualidades de un buen dirigente. La de-

terminación del trabajo que ha de efectuarse, la resolución de conflictos y la selección del camino entre varias alternativas, es parte del trabajo diario de todo administrador. -- También tiene gran importancia la facilidad de expresión y de pensamiento donde la ejecución efectiva de un dirigente con frecuencia va precedida de un pensamiento vigoroso. La habilidad para juzgar con veracidad una situación también es una cualidad superior en el trabajo administrativo.

Entre las necesidades de un dirigente están las de saber expresar y comunicar su pensamiento, tanto en forma oral como escrita ya que constantemente se ve asediado para que exponga un plan, un nuevo concepto, una meta o un progreso alcanzado, las órdenes y las peticiones son sus expresiones -- más constantes. Un administrador debe tener la facultad de expresarse con firmeza y vigor en todo tipo de decisiones -- que tome y que puedan ser acatadas por los demás. El deseo de asumir responsabilidades constituye otra condición fundamental para el éxito, los buenos administradores no temen -- dar cuenta de lo que han hecho respecto a un asunto determinado, se requiere, entre otras cosas visión; habilidad para enfrentarse a las dificultades sin desilusionarse donde es necesaria una voluntad férrea para insistir y continuar adelante pese a los problemas y dificultades. Es necesario una firme convicción para experimentar lo que no se ha intentado antes para atacar todas las posibilidades aplicables hasta agotarlas, para llevar adelante lo que se tiene por una buena idea. Más todavía, un administrador debe ser considerado como una persona sincera y capaz de llevar adelante sus propósitos para que amerite confianza en sus decisiones.

Por todo lo anterior, se reconoce la necesidad de que los administradores trabajen para la estructuración de organizaciones y sistemas eficientes con el fin de que procuren

aumentar la productividad o sea la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos, - por lo tanto es una de las metas el del incremento de la productividad como requisito indispensable para hacer frente - a las justas demandas de los sectores más necesitados de una nación. Para la obtención de este propósito, es responsabilidad de quienes manejan las modernas técnicas de la administración en todos los sectores de la vida económica y social. Se ha mencionado que el administrador no forma parte del capital, ni de los trabajadores y por lo tanto se mantiene neutral, tal argumento bien no podría tal vez ser valido debido a que como profesionista independiente se encuentra comprometido con una de las partes, que decir cuando su trabajo está integrado a la organización. La ley no hace distinciones entre quienes laboran en función de un contrato de trabajo, para ella todos son trabajadores, sin embargo, en la práctica el administrador se localiza entre el "personal de confianza" y es bien conocido el hecho de que no solo se identifica con el patrón, sino además trata de emularlo y adquirir algún día su rango en la empresa. (18)

La necesidad de administradores profesionales surge en el momento en que la complejidad del manejo de las empresas rebasa las capacidades de la administración empírica familiar. Este requerimiento técnico que se ha venido presentando en el medio, es un reto al administrador que tendrá que hacer el mejor uso de sus facultades, con inteligencia e imaginación. Sin embargo esta no es una tarea fácil puesto que no depende exclusivamente del profesional, sino además de la estructura de la organización y sobre todo de la mentalidad de los empresarios. Como es sabido el tipo de estructura organizacional predominante en el medio es el de sociedad anónima, que contiene una serie de niveles jerárquicos, a partir de la asamblea de accionistas, autoridad suprema que de-

cide los grandes objetivos de la empresa, y el consejo de administración, donde se establecen las políticas fundamentales que habrán de orientar las actividades de toda la organización. En este contexto el administrador profesional se integra en los niveles subsecuentes, donde su labor deberá encaminarse al logro de los objetivos de acuerdo a políticas establecidas anteriormente. Hasta hace poco tiempo se pensaba que administrar una empresa era una actividad que dependía de la genialidad de su propietario por lo cual la acumulación de la riqueza en manos de él le permitía además una serie de lujos dentro de la empresa en forma de decisiones precipitadas, despidos arbitrarios, corazonadas, y otros más de costo elevado, pero que dado su margen de beneficio a él no le afectan pero si mucho a la empresa por su mala administración. Es por eso que ahora además de la dirección del dueño la empresa necesita del profesionalismo de un administrador que le sepa asesorar y guiar en sus decisiones ante los problemas que afecten a la empresa.

Además hoy en día el administrador profesional requiere de una sólida preparación que lo capacite para resolver los problemas técnicos a los que se enfrente durante su vida profesional. Esto implica el conocimiento, la capacidad y habilidad para aplicar soluciones técnicas de acuerdo a los problemas y condiciones específicas de cada organización, por lo cual es además necesario el criterio la sagacidad y la creatividad que le lleven a la innovación y creación de tecnologías propias. Sin lo anterior es insostenible el carácter profesional del administrador, la organización deberá de tomar en cuenta que el administrador pretende dentro de la misma no imponer su criterio entre todos los integrantes si no hacer que los objetivos que esta tenga sean acordes con los de todos los que la forman.

El tipo de problemas a los que se enfrenta el administrador, le obligan necesariamente a contar con conocimientos de otras disciplinas, a fin de entender a otros profesionistas con los que trabajará interdisciplinariamente y con objeto de tomar decisiones bien fundamentadas. Es indudable que la administración con su carácter social requiere de una economía que le proporcione una visión global del proceso económico y que le dará el marco de referencia para la aplicación de las técnicas administrativas. En cualquier tipo de organización, la sociología enmarca los procesos administrativos dentro del contexto de las relaciones sociales y las interrelaciones entre los grupos y las organizaciones y el sistema social en su totalidad. Así cada una y la totalidad de las ciencias sociales como el Derecho, la Estadística, la Ética, las Matemáticas, etc., le proporcionan a la administración los elementos necesarios para su desarrollo y aplicación en los diferentes procesos productivos y sociales.

II. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1 ANTECEDENTES.

A través del tiempo en todo tipo de sociedad siempre se tienden a cambiar muchas situaciones o cosas, tanto en el comercio, la industria, en el gobierno, etc. Los procedimien--tos, sistemas, métodos, técnicas, etc., se vuelven obsoletos al aparecer nuevas formas de mejoramiento de vida social. Al ir desarrollándose las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de responsabilidades y funciones de quienes dirigen todo organismo -- que pretenda alcanzar ciertos objetivos con la máxima eficacia.

El administrador de empresas se ve en la necesidad de -- afrontar y resolver una serie de problemas en distintos campos como las relaciones humanas, sociales, económicas y polí--ticas ya que estas constantemente varían, provocando situa--ciones cada día más complicadas que dificultan una adecuada toma de decisiones que permitan la solución correcta. Dado -- las situaciones anteriores en las empresas se exige una ob--servación cuidadosa, una eficaz comprobación de las operacio--nes así mismo como un estudio minucioso en áreas situadas -- más allá del alcance de las auditorías financieras. En tiem--pos anteriores, para el examen de un negocio se limitaban -- principalmente a la situación financiera o al manejo de las -- finanzas, siendo el fin de esta auditoría que consistía en -- un examen para averiguar una situación financiera y para des--cubrir fraudes y errores en las operaciones monetarias de la empresa.

Ocasionando con esto que nada más fuera revisada una so

la área de toda la organización y todas las demás no se sabía si efectivamente funcionaban bien. Este tipo de auditoría que se ocupa de analizar los estados financieros ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de decisiones de carácter financiero. Sin embargo, hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su totalidad, en su composición y estructura organizacional, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta dirección, hasta las partes más pequeñas que forman un organismo social. A esta revisión y evaluación recibe el nombre de Auditoría Administrativa, este tipo de auditoría es necesaria tanto en la empresa privada como en la pública para el desarrollo armonioso de sus operaciones.

Dentro de los comienzos de la Auditoría Administrativa, se ha mencionado que el fundador de la administración HENRY-FAYOL mencionó en una ocasión en 1925 que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos", o sea si la empresa está bien administrada. Otro investigador como lo es el doctor James McKinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auto-auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, ante la vista de un medio empresarial. (19)

Pero en si los primeros antecedentes escritos sobre la auditoría administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; y que se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "alcance de la auditoría interna de operaciones Técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent, de la Standard Oil of California aparecido en 1948,

sobre auditoría de operaciones. En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en el libro "El Análisis Factorial" -guía para estudios de economía industrial- elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en 1959, poco después los autores más destacados en este campo darían la importancia debida a esta nueva forma de evaluación en la empresa.(20)

La auditoría administrativa ha ocupado a diferentes autores y tratadistas que la han enfocado con distintos criterios los cuales sin embargo, se pueden clasificar en dos grandes corrientes del pensamiento que a continuación se detallan.

La primera corriente determina un examen de la estructura de control, los que están a favor de esta corriente sostienen que la auditoría operativa (no aceptan el término administrativa) debe ser considerada como un examen de los "controles" o "medios" utilizados para realizar la función de que se trate. Son varios los autores que se enfocan a este punto de vista respecto al alcance del examen que presupone la auditoría operativa por lo que solo se citarán algunas opiniones de los mismos sobre el tema.

Uno de los más importantes expositores de esta corriente es Cadmus B, quien dice: "La auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Esto, sin embargo, es sólo el comienzo de la auditoría, ya que el examen de los controles se convierte en el punto de partida para la evaluación del valor de los controles en la operación del negocio".(21)

Otro autor es Seiler R.E, quien sostiene la idea similar y dice: "La auditoría operativa no es más que una revisión de controles". Muchos ejecutivos no han aceptado esta auditoría porque piensan que es una evaluación de la eficiencia de operaciones técnicas por parte de una persona no entrenada o experimentada en cuestiones operativas técnicas. Este no sería el caso, porque la auditoría operativa es una revisión y evaluación de controles; siendo que el único aspecto diferente sobre la auditoría operativa es que se revisan controles no financieros. Siendo por lo general de quienes están a favor de este primer enfoque asumen la posición de considerar que la auditoría operativa es simplemente una extensión de la auditoría tradicional más allá de las áreas contable y financiera en toda organización. (22)

La Segunda Corriente determina como un exámen total de la estructura y comportamiento de un organismo social. Este tipo de corriente de pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura del control (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera. Se deduce que la auditoría administrativa va mucho más allá del mero examen de los controles o medios utilizados para ejercer una función determinada, cubriendo en realidad todo el aspecto estructural y metodológico de un organismo social. Son numerosos y tratadistas que representan a esta corriente (Buckley, Campfield, Chapman y Alonso, Norbeck, Leonard, Fernández Arena, etc.).

Uno de los más importantes tratadistas de esta corriente es Leonard W. D., quien describe: "Los factores en los métodos y desempeño directivos que requieren una constante re-

visión y evaluación son: planes y objetivos, organización, - políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación, recursos humanos y físicos. - Igualmente Chapman W.L y W. Alonso, son partidarios de un - enfoque amplio, como puede apreciarse cuando indican que para la realización de una auditoría consiste en:

- a) Examinar los objetivos, las políticas, la organización, - los recursos utilizados, los procedimientos aplicados y - los controles establecidos.
- b) Comparar los resultados obtenidos con las metas trazadas - de antemano. (23)

Por lo general en todo campo del conocimiento, los rápidos avances tecnológicos desactualizan, algunas veces, conceptos o denominaciones empleados resultan ya obsoletos hasta cierto momento. Así ha ocurrido en el campo específico de la auditoría, donde la extensión de algunas tareas o funciones, como consecuencia de lo anteriormente explicado ha hecho que los expertos de la materia se vean obligados a buscar nuevas designaciones a este campo administrativo. Por lo regular se recurre a buscar un término diferente pero con el mismo significado o fin de la materia en cuestión.

De tal forma al término auditoría se le ha agregado la palabra administrativa, para denotar la expansión de las tareas de examen a ciertas áreas o sectores de operación, no relacionados directamente con los aspectos cubiertos específicamente por la auditoría tradicional. Por lo novedoso de la auditoría administrativa, se ha ocasionado una diversificación de criterios por parte de los estudiosos de la materia conociéndose por varias denominaciones como se detalla a continuación:

- Análisis Potencial de la Productividad

- Análisis de Operaciones
- Diagnóstico de Productividad
- Auditoría operativa
- Diagnóstico de la Empresa
- Revisión del Proceso Administrativo
- Auditoría Gerencial
- Análisis Administrativo
- Análisis Factorial
- Diagnóstico Industrial
- Auditoría Operacional
- Auditoría de funciones
- Auditoría Administrativa.

La denominada auditoría administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación y control en todo tipo de empresa siendo tal su importancia que es indispensable para que todas y cada una de las áreas trabajen en conjunto y logren los objetivos fijados.

Siendo que esto previamente se tiene que convencer a los ejecutivos de las empresas, la necesidad de efectuar una revisión y evaluación de las operaciones de la misma periódicamente, haciendo ver la ventaja que representa para todos ellos el poder trabajar mejor y con mayor eficiencia. Si bien en México, la auditoría administrativa aún se encuentra en proceso de desarrollo, es conveniente difundir más esta técnica y preparar la planeación académica propia del profesional de la administración y el grado universitario correspondiente así como la acumulación de experiencia práctica, ya sea dentro de la administración o en la profesión independiente.

2.2 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Dada la importancia que reviste el campo de la auditoría administrativa, es conveniente exponer las distintas formas de practicar la auditoría en las empresas por parte de los estudiosos en la materia, adoptando formas específicas de abordarlas de acuerdo con las clases de auditoría existentes, en relación con la que se ha decidido aplicar, entre otras cosas, esto nos conduce a considerar las similitudes y diferencias de las principales formas de practicar la auditoría, a continuación se desglosan cuatro clases principales de auditoría.

1. Auditoría financiera
2. Auditoría interna
3. Auditoría de operaciones
4. Auditoría administrativa.

Estas clases a la vez tienen varias características en común:

- a) Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas pre-determinadas y aplicables.
- b) Las cuatro tienen carácter deductivo y, por tanto son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- c) Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- d) La independencia es imperativa en todas las clases de auditoría.

Existen, sin embargo, diferencias reales o postulados entre las diversas clases de auditoría, por lo cual es indispensable tratar su definición.

1. Auditoría Financiera.- Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los re--

- gistros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.
2. Auditoría Interna.- Proviene de la auditoría financiera y la lleva a cabo personal de la misma empresa y que consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia). Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos, contabilidad y demás registros, informes financieros, presupuestos, etc.
 3. Auditoría de Operaciones.- Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado con el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.
El conocimiento de las normas de la empresa depende mucho de la documentación de la unidad estudiada. A continuación se dan algunos ejemplos de la Auditoría de Operaciones:
 - Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos
 - Revisión de práctica de compras
 - Revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad en la empresa.
 - Revisión de procesos de producción y de informes sobre altas o bajas de equipo.

4. Auditoría Administrativa.- Se define como: un examen de tallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración (L.A.), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir errores y sugerir las debidas mejoras en la administración. A continuación se dan algunos ejemplos de esta técnica tan importante:

- De los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control, etc.)
- De una o más funciones administrativas (producción, ventas personal, compras, finanzas, etc.).
- De elementos analíticos (métodos, procedimientos, sistemas, formas, tiempos, procesos, etc.).

Actualmente genéricamente la técnica de la auditoría -- es un servicio profesional regulado por principios técnicos con características y objetivos específicos enfocados a estudiar una situación o problema. Esto lo realiza un profesional quien acepta la responsabilidad de emitir una opinión y sugerir específicamente acerca de la eficiencia de la administración, teniendo que ejecutar un examen completo y exhaustivo de toda la organización. Siendo que para el empresario le interesa, el incremento de la eficiencia de operación y la rentabilidad de su empresa, lo que implica resolver grandes y pequeños problemas, para lo cual se requerirán los servicios de un licenciado en administración que coadyuve en la

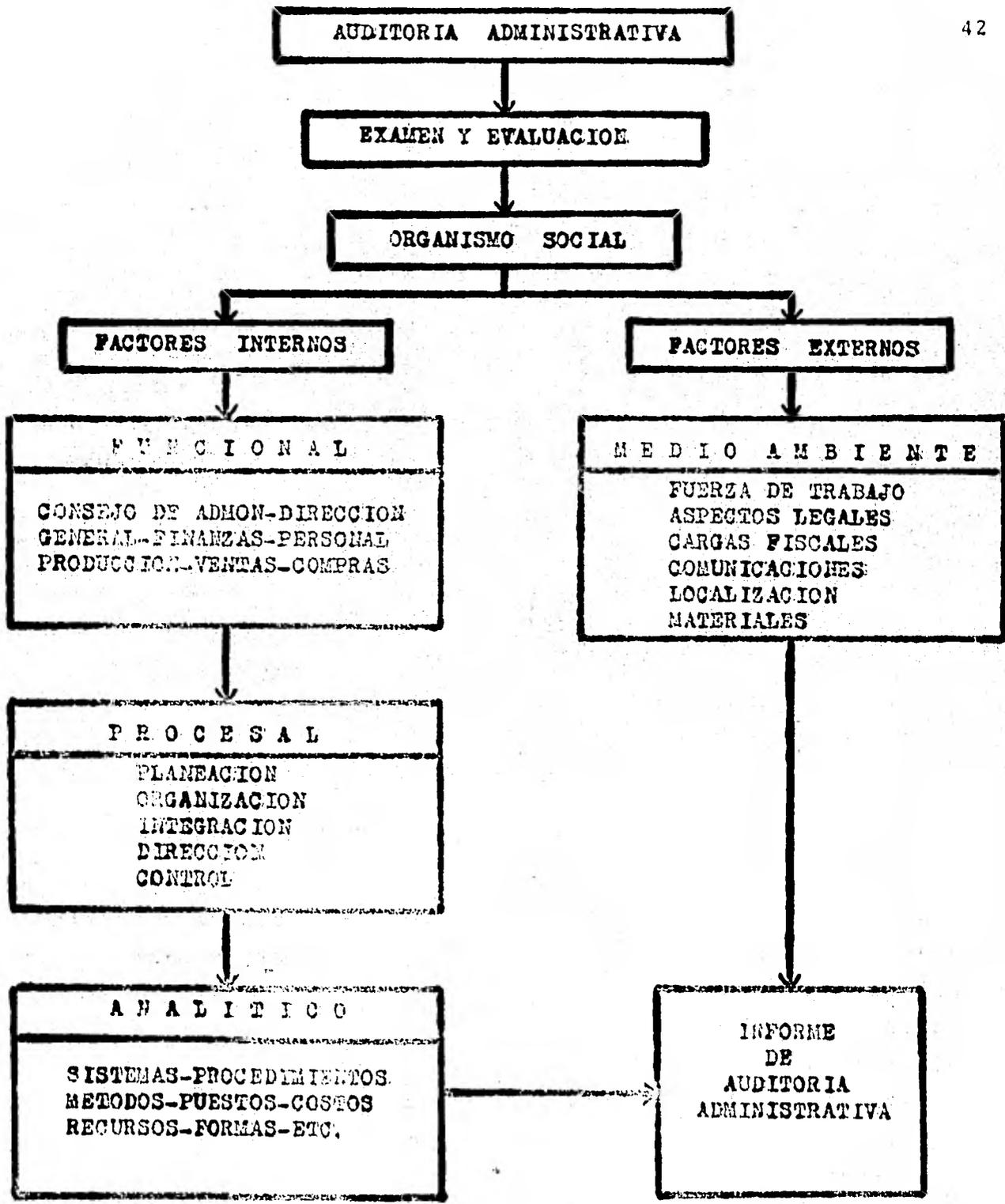


FIGURA I.

solución de los problemas.

En la práctica ocurre que el hombre de negocios contrata una auditoría para efectos de los accionistas o fiscales, cuando en realidad lo que necesitaba la administración de la empresa, era el establecimiento de sistemas y procedimientos, la fijación de políticas, manuales administrativos, etc. o sea, se requería la solución a problemas que el empresario detecta, que sabe cuáles son y que desea resolverlos, pero que no sabe exactamente cómo hacerlo. Se dice que la clasificación más genérica de la auditoría es la que la divide en "numérica y no numérica".

1.- Numérica (auditoría financiera).

Que consiste en la revisión de los estados financieros:

- a) De balance
- b) De Resultados.
- c) Especiales
- d) Parciales

Las tres primeras auditorías (De Balance, resultados, especiales) están enfocadas específicamente a descubrir fraudes, desperdicios, errores, hacer peritajes, pruebas periciales contables o para la compra o venta de una empresa. Las auditorías parciales, se enfocan a una área de los estados financieros como lo es: Cuentas por cobrar, ventas, gastos, depuración de cuentas, inventarios, etc. En la auditoría interna, por consecuencia, parte de la misma se realiza aplicando la auditoría numérica. Por lo general, toda revisión encaminada a la verificación de un saldo o una cuenta tendrá el carácter de auditoría numérica o financiera.

2.- No numérica (auditoría administrativa de operaciones).

Este tipo de auditorías va más allá de las funciones ge

neralmente atribuidas a la auditoría financiera; ya que se refiere a actividades no financieras que, tarde o temprano, quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa. Fundamentalmente este tipo de auditorías se plantean el cómo y el porqué se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeños. En este tipo de auditorías tenemos la: Auditoría administrativa, Auditoría de operaciones. Y que estas auditorías pueden abarcar aspectos tales como:

- Evaluación del cumplimiento de normas y políticas
- Evaluación de los sistemas y procedimientos
- Revisión de la función de compras
- Revisión de la función de control de calidad
- Evaluación del control interno, etc.

En general este tipo de auditorías se desligan del enfoque de los números para dedicarse a realizar un análisis de situaciones, hechos y circunstancias, y relacionarlas apropiadamente con su labor, siendo que son un instrumento de información administrativa especializada. Es obvio suponer que cada una de las auditorías (administrativa, de operaciones) tienen un campo de acción determinado, ciertas características y objetivos específicos, así mismo se considera que la auditoría cualquiera que sea su tipo, debe aplicarse en la empresa para tener una apreciación integral.

Así mismo la auditoría es dinámica y evolutiva ya que se adapta a la situación que afronte la organización en un momento determinado, además debe aplicarse formalmente en todo tipo de empresa, independientemente de su magnitud y objetivos: aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante e incosteable por parte del dueño que cree que su manera de administrar su empresa es la correcta y que

no necesita de algún tipo de ayuda externa, también donde se aplique debe ser secuencial y concatenada para lograr una -- adecuada eficiencia.

Esto es que la auditoría administrativa es aplicable no solo a cualquier tipo de empresa, sino que debe ser en su totalidad a todas las áreas o bien a alguna parte de la misma. Lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas que nos lleven a una equivocada aplicación de la auditoría.

Con el objeto de ampliar la explicación del concepto -- que se tiene de auditoría administrativa, es conveniente presentar diversas definiciones de algunos autores en la materia:

1.- Para William P. Leonard: "La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de su organismo en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".(24)

Este autor denota que la auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

2.- Para E.F. Norbeck: "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la --- efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".(25)

En esencia esta definición destaca el objetivo de que -- el objetivo de la auditoría administrativa no consiste_

en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de esta disciplina.

- 3.- Para J. Fernández Arena: "Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución".(26)
Para la revisión de toda institución deberá basarse en cada nivel según sus funciones con la ayuda o participación de todos los empleados de la empresa.
- 4.- Para J. Rodríguez Valencia: "Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social".
Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas: los recursos humanos financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar. (27)
- 5.- Para Anaya Sánchez: "Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa" .(28)
La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.

De las definiciones anteriores sobre auditoría administrativa se deduce que: proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa de

sarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. O sea, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se vaya a auditar, señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran. Por otro lado, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección general.

En virtud del desenvolvimiento de las empresas, la administración puede llegar a ser obsoleta si la gerencia de la empresa no renueva los métodos para lograr una mayor eficiencia, perdiendo estabilidad para el desarrollo natural de sus objetivos. Es muy importante que la administración coordine para que la totalidad de las funciones administrativas se lleven a cabo de una forma armoniosa para que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito.

Es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos establecidos, así mismo dentro del proceso administrativo cualquiera que sea su clasificación, según su número de etapas siempre encontramos al control como una de ellas, por tal motivo es importante mencionar que se entiende por control: como a continuación se desglosa:

Control, "es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objetivo la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos así como la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano".(29)

En esta definición según el autor Laris Casillas Fco.J.

encontramos como fines de control: la eficiencia, la seguridad para activos y personas y dándonos una información real y oportuna, así mismo en toda organización el control busca por medio de el logro de la eficiencia:

- 1.- Eliminar lo que no sea eficaz
- 2.- Mejorar lo que ha sido eficaz.

Esto es con el objeto de incrementar la vigilancia sobre las decisiones que se tomen y que puedan afectar la buena marcha de las operaciones. Dado que en todos los organismos sociales se fijan "objetivos", los condicionan con políticas, trazan planes de acción, los detallan en programas, los ponen en marcha con órdenes o instrucciones que deben concretarse en "hechos", es importante hacer notar que el control se aplica indistintamente a todas las fases administrativas (hay control de planeación, de organización, de integración, etc.). Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

También se ejerce en cualquier actividad (ventas, compras, producción), y puede orientarse hacia: la cantidad, calidad, costo, tiempo; ya sea dado por separado o a través de combinaciones de estos factores.

La operación de control debe coadyuvar a la obtención de las metas y señalar oportunamente cualquier desviación con el objeto de alcanzarlas eficientemente. La eficiencia la podemos obtener con el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.

Cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberán someterse a una continua revisión, porque los errores no localizados en los procedimientos y controles pueden dar como resultado fuertes pérdidas innecesarias.

Un control planeado, coordinado con las demás activida-

des disminuirá los problemas que por lo común existen en toda administración.

Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden. Raras veces se hallará una empresa que muestre un alto grado de buena administración. Algunas veces sólo cuentan con algunos aspectos positivos. En su mayoría, la administración trabaja mejor como un equipo, que mediante el control de una sola persona, esto es en razón de que en la empresa el dueño quiere tener diversas funciones en todas las áreas y que a la vez no pueda eficazmente con todas como ejemplo tenemos el gerente que en su empresa por lo regular las "pequeñas": hacen el papel de comprador, de jefe de personal, de cobrador, de supervisor de producción, etc., y que ocasiona que su empresa no funcione adecuadamente. A continuación se presenta una lista de algunas de las causas ordinarias que pueden contribuir a una deficiente administración, o a una empresa mal llevada; éstas son: (30)

- a) Duplicidad de Funciones.
- b) Inutilidad de los objetivos.
- c) Falta de Iniciativa.
- d) Violación de la autoridad-responsabilidad.
- e) Organización costosa.
- f) Dificil control.
- g) Demasiados o pocos jefes.
- h) Deformación de la comunicación y de la información.
- i) Interferencia entre línea y asesoría.
- j) Falta de Financiamiento.
- k) Despilfarros.
- l) Falta de trabajo creativo.
- m) Falta de coordinación
- n) Gerente autoritario.

- o) Decisiones lentas.
- p) Dificil visión integral de conjunto.
- q) Conflictos de competencia y personal.
- r) Contabilidad ineficiente y obsoleta.

Estas son algunas de las causas que ocasionan una mala administración por parte de sus dirigentes, lo anterior se evita en lo posible con exámenes periódicos o permanentes, y poniendo en prácticas las sugerencias que se hagan en el informe final de auditoría administrativa.

En cualquier caso en que se trate de efectuar un examen y evaluación sistemática e integral de los problemas, sus causas y la resolución de los mismos en un organismo social, comprenderá entre otros aspectos, los que a continuación se mencionan:

- a) Políticas.
- b) Objetivos.
- c) Programas.
- d) Sistemas.
- e) Procedimientos.
- f) Estrategias.
- g) Personal.
- h) Estructura Financiera.
- i) Ejecución.
- j) Estructura de mando y jerarquía.
- k) Métodos de Control.
- l) Organización.
- m) Comunicaciones.
- n) Producción.
- o) Métodos de Control.
- p) Mercadotecnia.
- q) Recursos materiales.

- r) Relaciones Fiscales.
- s) Resultados.
- t) Vínculos.
Comerciales.
- u) Procesos.

En nuestro medio todas las empresas en general, sea grande, mediana o pequeña y que se desenvuelva en cualquier actividad se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación. Todos los dirigentes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y prácticamente no son los periodos de crisis, sino también los de éxito a los que necesariamente tendrá que adaptarse. En muchas ocasiones resulta no sólo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y, por tanto, sus causas. El período de cambio para pasar de una empresa pequeña o mediana o de ésta a grande, es crítico y puede prolongarse, así mismo el cambio profundo de las actividades de la empresa puede estar representado por: la necesidad de una nueva estructura orgánica, de diversificar los productos, o de reducir los costos, etc., y muchas otras razones requerirán de este tipo de estudio. -- Uno de los problemas que surgirán en estos casos es el de la evaluación de la empresa, la cual deberá ser analizada en todos sus aspectos.

Siendo así la evaluación consistirá en analizar estudiar y considerar lo examinado, por lo tanto el auditor administrativo, en el cumplimiento de sus funciones con respecto de los principios de la organización, deberá prestar atención a la totalidad de los planes, objetivos y operaciones de la empresa. Refiriéndose a la administración, pretende considerar las actividades de acuerdo con los principios de esta ciencia, o

sea, llegar a determinar el grado de eficiencia y llevar con la extensión necesaria el desarrollo de la auditoría.

Dentro de este proceso se van a apreciar los resultados de la acción, comparándola con el plan establecido, causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten nuevos planes y, por tanto, volver a iniciar el proceso administrativo desde el punto de vista de la participación individual.

Una de las finalidades que persigue la auditoría administrativa es evaluar la efectividad de la actuación, pues bien, antes de estar en condiciones de realizarla, el auditor deberá poseer un pleno conocimiento y comprensión de la totalidad de los planes-objetivos y operaciones de la empresa. El procedimiento de auditoría para una evaluación administrativa consiste en hacer un análisis de cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios de acuerdo con las circunstancias previstas por el auditor administrativo es decir, examinar cuidadosamente las hojas de análisis formar un criterio de las mismas y hacer las consideraciones que se estimen convenientes de acuerdo con las técnicas de auditoría y principios de administración para lograr una evaluación sistemática.

Otro punto importante para evaluar una empresa es que se requiere el análisis o sea el proceso de separar las partes de un todo hasta conocer los elementos de que está compuesto, ya que es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, analizando y evaluando la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. Sea el caso y según quien aplique la evaluación, el método a utilizar será diferente.

También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo, pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de la empresa, determinando sus efectos, sus causas y las soluciones posibles.

Normalmente todas las empresas analizan los problemas que van encontrando y que dificultan o traban su desarrollo. En las empresas medianas y pequeñas, es el dueño el que debe hacerlo en forma directa o sistemática, es decir cuando en la empresa se detecte alguna falla el dirigente tenderá a solucionar inmediatamente la misma, sin esperar a que el problema se agrande más, así mismo la solución deberá ir lo más posible pegado a la realidad. La aplicación concreta del enfoque a utilizar en el análisis, implica que se debe abarcar con el mismo todos los aspectos de la actividad de la empresa. No sólo por el hecho de que obviamente en todas las áreas pueden existir problemas importantes; sino también, porque muchas veces ocurre que el problema que se manifiesta, en un sector es un reflejo de errores localizados en otro. Si se piensa que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones y procedimientos aislados, entonces se deducirá que el análisis debe ser integral. La empresa en su totalidad será sometida a examen y revisión y se estará seguro de detectar las verdaderas causas del problema.

La Empresa está sometida a cambios. Se incrementan las ventas y la capacidad de producción, nuevos productos son lanzados al mercado, nuevos métodos de fabricación y equipos reemplazan a los ya obsoletos, se incorpora el procesamiento mecánico o electrónico de datos. También se incorporan personas y otras dejan la empresa; el exterior modifica, la demanda y los precios; varían los impuestos, el régimen de cambios, los recargos, etc.

De lo anterior se deduce que otra característica y necesidad de la auditoría administrativa es su periodicidad. A intervalos más o menos regulares de tiempos se debe "evaluar a la empresa" y deducir la evolución de la misma en el lapso transcurrido, analizando los resultados obtenidos de las medidas tomadas.

La realización de la evaluación depende de la investigación y del análisis integral de la empresa, por lo tanto es fundamental el apoyo y la participación de la dirección en la obtención y análisis de la información, colaborando con el auditor administrativo o con el consultor a cargo de la misma. Normalmente, efectuar la evaluación implica el trabajo en equipo del director con sus principales colaboradores y del auditor con su equipo. Este trabajo en equipo es necesario, porque el mayor aporte que puede hacer el auditor consiste en su enfoque y en su experiencia en casos muy diferentes. Pero el conocimiento específico acerca de la empresa debe aportarlo el director y sus colaboradores. Siendo que al efectuar la evaluación se deberá recoger información ya que las conclusiones deberán basarse en la misma pues los errores de información o información parcial darán como resultado conclusiones erróneas. En este caso, la búsqueda de información para los fines de la Auditoría Administrativa mediante la revisión y evaluación metódica de las actividades de un organismo social pretenden responder a las siguientes interrogantes.

- 1.- ¿Cuáles son sus debilidades?
- 2.- ¿En qué podemos mejorar?
- 3.- ¿Cuáles son las deficiencias?
- 4.- ¿Cuáles son sus causas?
- 5.- ¿Cuáles son sus aciertos?
- 6.- ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?

- 7.- ¿En qué medida?
- 8.- ¿Cuál es la situación de la empresa ante otras?
- 9.- ¿Qué técnicas o métodos hay que aplicar?

Las respuestas a todo lo anterior implica un estudio -- que tiene como finalidad primordial la determinación del grado de eficiencia de un organismo social. Esta determinación del grado de eficiencia no quiere decir que deberá realizarse hasta el momento que muestre síntomas de anomalías o debilidades sino que habrá que precisar el estado de la salud administrativa del organismo auditado en su totalidad para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, por lo tanto su alcance debe ser a todo tipo de organismo social en todas sus funciones o departamentos en general.

Siendo que las auditorías sirven como comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan peligro potencial o, por el contrario hacer resaltar las posibles oportunidades favorables: reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias; observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados; aportar a la gerencia mejores sistemas y procedimientos de registro y de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa; estudiar nuevas ideas, desarrollos y equipos determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería, etc.

La auditoría administrativa al proporcionar un servicio especializado en todo tipo de organismo convierte cada área investigada en una fuente de recursos informativos que sirvan al auditor emitir su punto de vista imparcial e indepen-

diente sobre la situación que predomina en toda la empresa. De esta forma se convierte en una fuente importante de información y asesoramiento, cuando se trata de cambiar o planear los programas administrativos de las áreas que el conoce detalladamente y que sirven de apoyo a los planes futuros de la dirección, esto motiva el hecho de que se constituya a su vez en un especialista capaz de rendir crecientes beneficios a la empresa y de practicar auditorias administrativas sobre áreas de posible creación o en desarrollo en la misma, en tal razón de su experiencia adquirida; proporciona un servicio de consultoria de dirección perteneciente a la empresa, donde la técnica de la auditoría administrativa, es una herramienta especializada para la evaluación continua de los métodos y actuación en toda la estructura de la empresa. (31)

La aplicación creciente de la denominada auditoría administrativa permitirá el cambio de visión primitiva del profesional de la administración -dedicado únicamente a actividades administrativas rutinarias y generalistas y a ser un empleado de confianza más en la empresa-, a la concepción moderna del profesional de la administración como auditor administrativo capacitado para llevar a cabo revisiones y evaluaciones de la empresa en una o varias de sus partes, o en su totalidad, dando como resultado el detectar las verdaderas causas o motivos de los problemas. No quiere decir esto que todo miembro del personal de auditoría administrativa sea inmediatamente un experto en todas las fases de la actividad de la empresa. Sin embargo de igual manera todo profesional bien capacitado obtiene experiencia de los problemas administrativos de la empresa y al mismo tiempo desarrolla su capacidad de revisión en forma eficaz y eficiente.

Si bien en México la auditoría administrativa se encuentra en proceso de desarrollo, el profesional de la adminis-

tración se encuentra, por tanto, en una posición favorable - para practicar la auditoría administrativa en forma tanto interna como externa. La auditoría administrativa puede emplear se de manera interna, es decir, que dependa directamente de una unidad administrativa de la empresa y que es llevada a cabo por personal de la organización; o bien, puede efectuar se por auditores administrativos independientes o sea personas ajenas a la empresa o como se ha dicho en el medio empresarial (consultores administrativos).

La auditoría administrativa externa se utiliza cuando - la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La actuación del licenciado en administración de empresas contratado especialmente por una empresa para mejorar -- ineficiencias operativas, ya sean detectadas por la propia dirección o resultantes de tareas relacionadas con una auditoría tradicional (auditoría contable); implica la realiza-ción de un trabajo de consultoría de empresas. Esta consultoría debe ser llevada a cabo por el licenciado en administra-ción de empresas, siempre que cuente con la competencia y pericia técnica para llevarla a cabo.

Desde su comienzo la consultoría administrativa ha sido un servicio especializado, y los directivos de las empresas han solicitado los servicios de especialistas en diversas -- áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas por la gran complejidad de sus operaciones, los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, nuevas formas de distribución de artículos, la competencia, etc. donde se ha ocasionado un desequilibrio administrativo. En el medio profesio--nal no resulta facil encontrar profesionales con la capaci--

dad y con la experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas, para ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad; aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del licenciado en administración como cursos de postgrado, maestrías y la coordinación con profesionales de otras áreas, han dado como resultado que muchos licenciados en administración se encuentren plenamente capacitados para ofrecer la consultoría administrativa a quien lo solicite. Para efectuar la consultoría hay que tener en cuenta lo siguiente:

- a) Un proyecto que incluya el propósito y los recursos (humanos, materiales y técnicos).
- b) El tiempo requerido.
- c) El dinero de que se dispone.

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el licenciado en administración consultor. De esta relación se derivará que los funcionarios y los subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar; por qué se va hacer, el plazo disponible para su realización; el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen etc. esto representará evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se está haciendo de los recursos. Por eso una buena relación cliente-consultor deberá redundar en una mejor operación en el área en que haya intervenido el consultor.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del consultor y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que cuando el servicio es el adecuado para el cliente, éste tenderá a utilizar la consultoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

El procedimiento para la elaboración del proyecto es el siguiente.

a) Establecimiento del objetivo perseguido. El consultor deberá colaborar con la empresa para su formulación el cual será por escrito para determinar sólo cosas factibles, o sea se derivará de un estudio preliminar que permitirá considerar atender las alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

b) La planeación de las operaciones representa la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la elaboración de un programa al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempos de duración.

c) La "carta convenio" es el documento formal mediante el cual el consultor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa o cliente y que debe contener lo siguiente:

- Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- Objetivos y beneficios esperados del servicio.
- Programación y alcance del trabajo del consultor.
- La colaboración o participación del personal de la empresa
- Honorarios y la forma en que se cobrarán.

Una vez aprobada la "carta convenio" se inicia el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la consultoría, el licenciado en administración podrá ir anticipando recomendaciones y realizando informes periódicos, donde se resuman las actividades realizadas, las dificultades que se presenten las modificaciones en relación con el programa inicial, las próximas actividades

a realizar y cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

A la terminación de esta fase del proyecto generalmente se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones, recomendaciones, etc. y que será discutido primero con los funcionarios involucrados y posteriormente con la dirección de la empresa así mismo se evaluarán los resultados obtenidos y, en función de esto se procederá a desarrollar las recomendaciones dadas por el consultor administrativo; aunque el valor real de esas recomendaciones únicamente se podrán determinar en el momento en que comiencen a producirse los beneficios para la empresa en todas sus funciones y áreas de que se componga.

2.3 ENFOQUES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Como en toda rama del conocimiento es importante saber quienes se preocuparon por estudiarla o desarrollar la auditoría administrativa por lo cual a continuación se describen los autores más representativos de esta técnica vital en el desarrollo de toda empresa dándonos sus enfoques a grandes rasgos.

I. ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD:

De acuerdo con este autor, el propósito y las finalidades de la auditoría administrativa, son sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados e indicar, a la vez, posibles mejoras en las operaciones. El propósito perseguido es revisar y evaluar métodos y actuación en todas las áreas, sin excepción. Los factores a evaluar son las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, los métodos de protección sobre los bienes causas de variación con respecto a las metas fijadas, etc.

La auditoría administrativa es la medicina preventiva que la alta gerencia usa para mantener integra la salud del organismo empresarial y salvaguardarlo de desperdicios, mal planeamiento, métodos inadecuados y cualesquiera otras prácticas inconvenientes, que una investigación y evaluación puedan hacer resaltar. Dentro del enfoque amplio de Leonard, -- la naturaleza de las tareas de la auditoría administrativa es tal, que se convierte en un servicio especializado prestado a la "Dirección Superior", distinto de cualquier otro tipo de asesoramiento. Al realizar el análisis detallado de la empresa a través de todas las funciones examinadas, empleando siempre el método científico, el auditor administrativo,

se convierte en una de las pocas personas de la empresa que conoce desde un punto de vista independiente, las más profundas habilidades y métodos de varios departamentos. La dirección superior puede, de tal manera, volverse sobre otras materias y descargarse de funciones que, de otra forma debería cumplirse por sí, de otra forma se trata de un verdadero servicio de consultoría de dirección perteneciente a la empresa.

Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad. En el mismo sentido, las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de pronosticación, planeación de entregas, medidas de actuación, costos de ingeniería, de proyectos, estimación y fijación de precios, comunicaciones, equipos electrónicos de procesos -- de datos, efectividad de los directivos involucrados, todo lo anterior, implica prácticamente cubrir en forma integral el área del control interno administrativo u operativa, o sea el campo de la función control de la dirección superior.

Los elementos o factores en los métodos de administración que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes. (32)

- 1.- Planes y objetivos.
- 2.- Estructura orgánica.
- 3.- Políticas y prácticas.
- 4.- Sistemas y procedimientos.
- 5.- Métodos de control.
- 6.- Medios de operación.
- 7.- Potencial humano y elementos físicos empleados.

Este autor enuncia como técnica de auditoría administrada

tiva algunas de ellas que a continuación tenemos tales como gráficas de organización, gráficas de proceso, gráficas de distribución de formas, simplificación del trabajo, investigación de operaciones, etc. demuestran que Leonard vislumbra la auditoría administrativa como un servicio de asesoramiento integral a la dirección de la empresa.

Este es su método: (33)

- 1.- Estudio Preliminar.
- 2.- Programa de Auditoría.
- 3.- Investigación.
- 4.- Análisis, interpretación y síntesis.
- 5.- Preparación del informe.
- 6.- Discusión con los directamente afectados.
- 7.- Informe final a la dirección.
- 8.- Revisión sistemática.

II.- ENFOQUE DE BURTON JOHN:

Se han realizado varios intentos en los últimos tiempos con el fin de construir posibles marcos de referencia para las auditorías administrativas, este autor es uno de los más recientes y es muy representativo al tratar de enmarcar el campo de la auditoría administrativa obligando a buscar nuevas actividades que reflejen el continuo avance de esta técnica.

Burton considera como aspectos esenciales los siguientes: criterios generales de actuación de la auditoría administrativa y que son: (34)

- a) Que la auditoría administrativa debe versar sobre algo objetivo y mensurable.
- b) Que debe referirse al presente y al pasado, pero no sobre el futuro.

- c) Que debe producir un resultado que sea comprensible y útil para las diversas categorías del público interesado.

El autor determina que es prematuro aun sugerir un modelo de dictamen, pero estima que el mismo deberfa incluir tres secciones básicas:

- a) Alcance
- b) Evaluación de la actuación gerencial pasada.
- c) Evaluación de la actuación gerencial actual.

Así mismo cita que los procedimientos actuales ofrecen un razonable punto de partida, que indudablemente habrá que profundizar en la evaluación del sistema de control interno como punto de partida de una labor más a fondo.

Estima que se producirá un cambio gradual y voluntario por parte de la dirección general de las empresas, en el sentido de solicitar este tipo de servicios. Progresivamente, evolucionarán hacia la publicación del dictamen del auditor administrativo en su memoria anual, lo cual presionaría moralmente a directivos de otras empresas a proceder de manera similar, permitiendo el desarrollo de la auditoría administrativa.

III.- ENFOQUE DE NORBECK EDWARD:

La auditoría administrativa puede tener diferentes significados para la gerencia de diversas empresas esto se debe a que la naturaleza de las operaciones varía de una empresa a otra. Además se debe también a que la auditoría administrativa es una extensión de la auditoría interna hacia todos los aspectos de una empresa no únicamente dedicadas a las áreas financieras y contables.

La auditoría administrativa es un método constructivo

para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa de la siguiente manera: (35)

- Llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos.
- Señalando áreas en las que se puedan reducir costos.
- Sugiriendo mejoras potenciales de operación.
- Señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas las hayan afectado significativamente.

En la auditoría administrativa el auditor administrativo está completamente alejado del punto en que se lleva a cabo una verificación financiera de las cuentas, y está sumergido en las funciones actuales de la operación o del departamento.

Este tipo de auditoría se inicia en dos formas: a) Como una extensión de una auditoría financiera; b) Como una revisión planeada de operaciones específicas sin relación con una auditoría financiera. En el segundo aspecto, las auditorías se realizan como parte esencial del control administrativo.

El autor, en su obra, asienta algunos lineamientos generales sobre la actuación del auditor externo, en su función de consultor de empresas.

En general recomienda el siguiente esquema para una "auditoría administrativa".

- 1.- Estudio preliminar y revisión de la naturaleza general de la operación o de los problemas.
- 2.- Análisis de los resultados del estudio inicial; se presupuesta el tiempo y dinero necesarios para una auditoría subsecuente realizada con más profundidad.

3.- Se inicia entonces una auditoría a fondo.

Entonces debería comprenderse que el enfoque financiero en la auditoría administrativa se diseña para descubrir síntomas de problemas, mientras que en el sistema de estudio -- preliminar lleva la intención de identificar el problema en sí mismo. En este último caso, el auditor correspondiente -- debe estar preparado para apreciar las operaciones desde un punto de vista gerencial, el cual es esencialmente un enfoque de las operaciones con miras a la obtención de utilidades.

IV.- ENFOQUE DEL ANALISIS FACTORIAL:

Consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo social y que son: (36)

Esquema General.

- 1.- Medio ambiente. Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- 2.- Política y Dirección: Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- 3.- Productos y Procesos: Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- 4.- Financiamiento: Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- 5.- Medios de Producción: Como: Inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicios.
- 6.- Fuerza de trabajo: Personal ocupado en la empresa.
- 7.- Suministros: Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
- 8.- Actividad Productora: Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

- 9.- Mercado: Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
- 10.- Contabilidad y Estadística: Comprende el registro e información de los hechos y operaciones económicas y financieras de la empresa.

V.- ENFOQUE DE FERNANDEZ ARENA:

Este autor propone la realización de la auditoría administrativa, combinando un análisis de los objetivos de los recursos y del proceso administrativo.

El esquema de su estudio comprende: (37)

- 1.- Los objetivos de la empresa.
 - a) De servicio
 - b) Social
 - c) Económico.
 - 2.- La dirección (en sus niveles existentes)
 - 3.- Los recursos (en su consideración de organización e integración).
 - a) Humanos
 - b) Materiales
 - c) Técnicos.
 - 4.- El proceso administrativo
 - a) Planeación
 - b) Implementación
 - c) Control.
- I. Existencia de objetivos.
- a) De Servicio: Que son los que se enfocan a satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios.

- b) Social: Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos mediante buenas relaciones humanas y públicas.
- c) Económico: Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

II. La Dirección.

Parte muy importante y que es la esencia de la administración. Función ejercida por los niveles jerárquicos más altos de la empresa, quienes se encargan de revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

III. Los Recursos.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos:

- a) Humanos (empleados, obreros)
- b) Materiales (dinero, instalaciones)
- c) Técnicos (sistemas y procedimientos)

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión y sistemas o procedimientos acordes a la magnitud de la empresa. Que como resultado de la organización, la empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo.

Así mismo este autor describe su método de auditoría administrativa de acuerdo con la revisión objetiva, metódica -

y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en niveles jerárquicos en base al proceso administrativo.

VI: ENFOQUE DE J. RODRIGUEZ VALENCIA:

Siendo una materia del conocimiento se han efectuado varios intentos en la actualidad con el fin de crear posibles marcos de referencia para la auditoría administrativa, este es la descripción de un enfoque más.

Según este autor: La auditoría administrativa tiene como objetivo principal: "Proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando - el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por lo tanto, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor - atención por parte de la dirección del organismo.

De lo anterior se explica que actualmente la tarea del profesional de la administración consiste, en determinar las ineficiencias existentes elevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para su efectivización. Tal actividad se realiza con el siguiente método que propone el autor: (38)

1. Estudio Preliminar
2. Planeación de la auditoría administrativa
3. Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico y ambiental.
4. Análisis y evaluación de la información obtenida
5. Informe de auditoría administrativa.
6. Implantación de las recomendaciones.

Estudio Preliminar:

Se realiza esta etapa a base de revisiones someras, en-

trevistas no profundas, etc., con el objeto de formar un cri-
terio sobre el campo de trabajo, tener una primera idea glo-
bal y usarla como base para la siguiente etapa.

Planeación de la auditoría:

La planeación de la auditoría comprende la tarea de in-
tegrar un número de elementos que el auditor administrativo -
debe tener presente aun durante el análisis preliminar, de -
otra forma se vería más tarde en dificultades.

Una fase de esta etapa comprende al programa de audito-
ría, que es el medio para guiar al auditor administrativo y -
a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos -
a seguir.

Investigación y examen:

Mediante entrevistas, listas de comprobación, cuestiona
rios, observación de diagramas de flujo, manuales, organigra
mas, etc. el auditor deberá cerciorarse de obtener la infor
mación correcta y suficiente para dar un apoyo confiable a -
todo el análisis y a las recomendaciones de la auditoría que
se realicen.

Análisis y Evaluación de la información obtenida:

El cuidado y minuciosidad con que se elabore el análi
sis determinará el valor de la auditoría, aunque las inter
pretaciones que se deriven del análisis no deben tomarse co-
mo conclusiones definitivas, ya que tienen que estar relacio
nados con otras inferencias y tal vez hasta haya que refor
mularlas por alguna razón. La finalidad del análisis, o sea -
la división por elementos, es preparar una síntesis, que se-
rá el proceso de combinar diferentes elementos.

Informe final de auditoría administrativa:

La base para elaborar el informe final de auditoría en -

forma adecuada es: en primer lugar determinar ¿Quién lo va a leer? y ¿que uso va a tener? y poco después ¿Cómo va a es---tructurarse éste?

Implantación de las recomendaciones:

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que constituye el momento en -- que las medidas de mejoramiento administrativo propuesto deben ponerse en vigor, para resolver los problemas que originaron la aplicación de la auditoría administrativa.

Otros enfoques:

Los criterios para el tratamiento de las auditorías administrativas son muy variados, debido principalmente a que todos ellos han sido el resultado de estudios aislados realizados por diferentes autores. Debido a esta diversidad de métodos de auditoría administrativa que se han desarrollado a continuación se describen los trabajos representativos sobre el tema de la manera siguiente:

1. El enfoque del Instituto Americano de Administración:

Este instituto ha realizado auditorías a la Iglesia --- Católica, universidades, hospitales y por supuesto a empresas industriales y mercantiles de muy diversa índole. Y nos menciona que "cualquier empresa, de cualquier índole, tiene --- áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Como ejemplo tenemos los puntos que debe contener un -- programa de auditoría en una institución con fines de lucro_ (39).

a) Función Económica.

- b) Estructura Formal.
- c) Utilidades.
- d) Atención a los accionistas.
- e) Investigación y desarrollo.
- f) Consejo de administración.
- g) Políticas fiscales.
- h) Eficiencia en la producción.
- i) Distribución.
- j) Evaluación de los ejecutivos.

2. El enfoque de Alfonso Mejía Fernández:

Nos describe que "la medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos. Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional. Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia" (40)

Este autor nos propone su método para la revisión de la empresa como una auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas y lo describe. Divide el enfoque de la auditoría en dos grandes áreas:

- I. Estructural.
 - Objetivos y Organización.

II. Funcional

Producción, Ventas, Finanzas y Manejo de Personal.

3. El enfoque de Manuel D'Azaola:

Este autor denota que "la costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados. De igual manera en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones. El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico".

(41)

Su método en la auditoría administrativa es la revisión del proceso administrativo y lo divide en:

Esquema General:

- 1.- Dirección.
- 2.- Financiamiento.
- 3.- Contratación y Adiestramiento de personal.
- 4.- Producción.
- 5.- Ventas y Distribución.
- 6.- Registros de Contabilidad.

Así mismo nos menciona que para la revisión del proceso

administrativo de las diversas funciones que se desarrollan en una empresa se debe basar en las siguientes técnicas:

- a) De Investigación.
- b) De Observación.
- c) De Análisis.

4. El enfoque de Roberto Macias Pineda:

Nos menciona que "es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas -- sobre los que se aplica la auditoría. La auditoría administrativa es una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio. Ya que lo más importante en la auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Como estos últimos se traducen generalmente en exposiciones de política la verificación más común es la que compara los resultados con la política. Igualmente, podría ser necesario examinar las exposiciones de la política para descubrir qué tan clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización". (42)

Este autor concentró sus esfuerzos en los cuestionarios que analizan el proceso administrativo de acuerdo a:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.

Cada uno de los métodos citados tienen sus ventajas y -
desventajas, lo cual nos obliga a elegir en cada caso el más
adecuado, o la combinación de métodos que resulte más apro-
piada para el organismo social de que se trate.

2.4 APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Después de haber abarcado varios aspectos de esta rama del conocimiento que es importante en toda organización que quiera evaluar su eficiencia, es necesario saber cual es el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

La aplicación de la auditoría administrativa dependerá de una buena planeación de la misma, y que comprenderá la tarea de integrar un número de elementos que el "auditor administrativo" debe tener presente aun durante el análisis preliminar; ya que de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde el punto de vista de personal y fecha de determinación del trabajo en la empresa donde preste sus servicios.

- ESTUDIO PRELIMINAR.

En todo proyecto no siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar, hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar. Con el objeto de nivelar los aspectos que habrán de requerir una atención más al detalle por parte del auditor administrativo, frecuentemente procede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social el cual termina con el estudio preliminar el cual está enfocada a: "Lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo".

El estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que

resulten evidentes en un primer reconocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

Este estudio se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema - en todo caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- c) Descubrir áreas en las que haya problemas de administración.
- d) Determinar cuales son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.
- e) Detectar la necesidad de estudiar cada uno de los mismos y por donde se puede empezar.
- f) Determinar hasta donde debe llegar el estudio preliminar
- g) Estimación del tiempo necesario, así como el tipo de recursos a utilizarse tales como son los materiales, financieros, humanos, etc.
- h) Proponer en todo caso medidas correctivas
- i) Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar, es --

por lo tanto una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la auditoría y que abarca:

- a) **Información Documental:** Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información puede ser; por ejemplo sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etc.
- b) **Información sobre el campo de trabajo:** El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, --- pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio, --- por lo tanto debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, diagramas de todo tipo, lista de funciones del personal, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc. Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, --- sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

Durante el estudio preliminar es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empre-

sa, las cuales deben ser seleccionadas y que probablemente -
de estas entrevistas, surjan algunas ideas o sugerencias ---
acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar -
durante nuestra auditoría. En algunos casos esta clase de --
reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descu---
brir definiciones en operaciones, funciones o departamentos_
que están originando algunas dificultades, para que poste---
riormente se ponga especial cuidado en la preparación de --
cuestionarios. El estudio deberá extenderse más allá de una_
revisión de las políticas de la empresa y de los procedimien_
tos operativos que rigen la función que va a auditarse. De--
ben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como
los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus_
metas y objetivos, y aún la relación que tiene la función --
que va a ser auditada en relación con todas las operaciones_
de la empresa. Siendo que solamente después de una investiga_
ción de esta clase deberán analizarse los procedimientos de_
cada operación, sobre todo durante el estudio, así mismo la_
entrevista tenderá a ser un medio eficaz de información que_
ayude al auditor a encontrar la forma adecuada para la eva--
luación correcta de la organización.

Es importante determinar cuál será la materia objeto de
nuestro estudio, pudiendo ser desde luego, toda la empresa o
bien puede concretarse a la revisión de una función especifi_
ca o bien un departamento o sección, lo ideal es que la revi_
sión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una ---
idea más clara de los problemas desde su origen.

Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En -
estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funcio_
nes que tengan una relación directa con las demás áreas audi_
tadas. Hay varios criterios para determinar el "área", exis-
ten casos en los cuales se toma como base para la auditoría_

el "proceso administrativo" en otras la revisión se hace a base de las funciones de la empresa, o en los niveles jerárquicos y por último combinaciones de los anteriores. Entre otros puntos que conviene se formule el auditor están los siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- ¿Porqué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por donde empezar?

Al proceder en esta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará. Esta estructura de referencia puede basarse en "cuestionarios" que incluyan numerosas preguntas abiertas, donde la habilidad del auditor administrativo para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinará el éxito general de esta fase del trabajo de auditoría administrativa. En general al planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto al trabajo a desarrollar en la empresa que vaya a ser evaluada y donde el auditor administrativo necesita de:

1. Cuestionarios.
2. Comentarios y Sugerencias.
3. Hojas de análisis y papelería necesaria.

El auditor administrativo, dentro de los "cuestionarios", comentarios y sugerencias, deberá preguntarse constantemente:

- a) ¿Quién lo hace?

- b) ¿Qué está haciendo?
- c) ¿Dónde se hace?
- d) ¿Cómo se hace?
- e) ¿Cuándo se hace?
- f) ¿Porqué se hace?

El desarrollo de la auditoría administrativa podrá ser total o por áreas:

- Procesal: planeación, organización, dirección, control.
- Funcional: Consejo de Administración, gerencia, asesoría, producción, mercadotecnia, finanzas, personal, etc.
- Analítico: Puestos, Tiempos, formas, equipos, procesos, materiales, costos, etc.

Basicamente la auditoría administrativa a ejecutarse dependerá de la calidad operativa de la administración y sobre todo del control existente y otras características especia-les de la empresa.

La auditoría administrativa al ser un instrumento defi-nido para la continua evaluación de los métodos y el desempe^{ño} de todas las áreas de la empresa, esta se deberá guiar al decidir cuales son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuales son los mejores méto-dos para lograrlos y así mismo en cuanto a su control.

Siendo que la auditoría administrativa puede abarcar -- una empresa en su totalidad o un sector de ella hasta el ni-vel más bajo de supervisión. El auditor necesita planear su trabajo, decidir que es lo que va a hacer primeramente y --- cuando. El auditor necesita determinar los detalles fundamen-tales de estudio, de la función o del proceso administrativo por ejemplo, en finanzas: ¿Se cumplen los objetivos a corto- y largo plazo? ¿Cada cuando se preveen las necesidades finan

cieras con respecto al proceso administrativo? ¿Es adecuada la estructura orgánica? ¿Se cumplen adecuadamente las políticas? ¿Se determinan adecuadamente los procedimientos? ¿Es -- confiable un determinado control?

La información debe ser actual y digna de confianza concreta y pertinente, los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización adecuada del estudio preliminar.

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan, este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego lo importante es que estos renglones vayan enfocados a los principales objetivos. Para la obtención de datos, durante el desarrollo de la auditoría administrativa se requiere el apoyo de técnicas que la auxilien en la revisión correcta de la empresa así mismo la revisión de todo tipo de documentos o gráficas, etc., que aporte la empresa al auditor para una mejor actuación auditorial y que son:

- Documentos legales:

Escritura constitutiva.

Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración

Contratos celebrados

Contratos colectivos de trabajo

Leyes que afectan a la empresa

Situación fiscal

Informes dirigidos a dependencias gubernamentales

Informes dirigidos a Cámaras.

- **Elementos Administrativos:**

Manuales de Sistemas y Procedimientos.

Manuales de Organización

Normas y Políticas

Análisis de Puestos

Gráficas de sistemas, procedimientos y métodos

Catálogos de formas con sus instructivos

Registro de formas y autorizaciones.

- **Registros Contables:**

Manual del Sistema de Contabilidad General y de Costos.

Descripciones del Sistema.

Catálogo de Cuentas e Instructivo para su aplicación

Guías de contabilización.

Formas, registros e informes.

Presupuestos.

Balance General.

Estado de origen y aplicación de recursos.

Estado de resultados

Estado de costo y de producción

Informe comparativo mensual y anual de ventas

Informe mensual y anual de ventas y costo por producto.

Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas o indirectos.

- **Organigramas:**

a) Lineal

b) Funcional

c) Departamental

d) Comités

e) Dúplex

- **Diagramas de procesos:**

a) Hombres

b) Productos

c) Flujos

d) Operaciones

e) Formas

f) Procedimientos

- Diagramas de posición
 - a) Máquinas
 - b) Equipos
 - c) Edificio
 - d) Piso
 - e) Area de Trabajo
 - f) Facilidades adicionales.
- Diagramas de Tiempos y Movimiento:
 - a) Hombres
 - b) Máquinas
 - c) Productos
- Diagramas Comparativos:
 - a) Gráfica de Gantt
 - b) Interrelaciones
 - c) Estadísticas
 - d) Línea y Asesoramiento
- Diagramas gráficos de:
 - a) Programa de Trabajo
 - b) Lineales
 - c) Barras
 - d) Mapas (rutas)
 - e) Especiales
- Diagramas extras:
 - a) Cargas de máquina
 - b) Precio de cuotas
 - c) Utilidades
 - d) Punto de equilibrio
 - e) Tendencias
- Otro tipo de diagramas:
 - a) Ventas
 - b) Finanzas
 - c) Producción
 - d) Compras
 - e) Personal.

Por otra parte el estudio, investigación y análisis de un fenómeno o hecho siempre ha tenido como finalidad esclarecer las causas que originan a éste, para lo cual es necesario seguir ciertos métodos de investigación. Así mismo para la correcta evaluación de una empresa, la auditoría administrativa para obtener información se basa en variadas técnicas de análisis, como: (43)

- a) Investigación documental: La cual se mencionó anteriormente y que se basa en todo tipo de documentos que aporte la empresa como formas; reportes, informes, gráficas ya sean (administrativos, contables, estadísticos, etc.)

- b) La observación directa que tiene como finalidad del estudio el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental. Como técnica de aplicación complementaria, la observación directa ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro estudio y principalmente, a preparar la atmósfera del escenario en que vamos a actuar.
- c) En la encuesta: el auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la "encuesta - por cuestionario". Haciendo preguntas dirigidas a directores jefes departamentales, etc. esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas.
Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias óptimas, también es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de la dirección general de la empresa.
Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso; pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación siendo que en esta fase del plan de auditoría, el auditor administrativo utiliza los métodos que son el "cuestionario" y la "entrevista".
- d) El Cuestionario: Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por tanto el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado. Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros. Estos deben utilizarse para todo tipo de empre-

sas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o ---- área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones - que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas debiendo quedar asentados en forma ordenada.

AREAS DE ESTUDIO:

Elementos de la Administración.

- Planeación.
- Organización
- Integración.
- Dirección.
- Control.

AREAS FUNCIONALES;

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| - Producción | - Créditos y cobranzas |
| - Ventas. | - Relaciones públicas y humanas |
| - Finanzas | - Almacén, etc. |
| - Relaciones Industriales | |
| - Compras. | |

c) La Entrevista: Dentro de las técnicas de recolección e investigación la más importante por su contenido, método y aplicación es la "entrevista", la cual es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas. Para efectuar una auditoría administrativa completa, la aplicación de los cuestionarios deberá ser completado con una serie de entrevistas para poder comprobar y ampliar los datos obtenidos.

La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones, a obtener información más efectiva, y también implica reunir diferentes clases de información: como doctos, formas, gráficas, procedimientos, etc.

- PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse. Los programas "son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos".

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos en base a las circunstancias; en el se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aún cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se pueden modificar o adaptar de acuerdo a las circunstancias en cada caso particular, los programas se clasifican en:

A) PROGRAMAS GENERALES:

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención, de los objetivos particulares.

b) PROGRAMAS ANALITICOS:

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

c) PROGRAMAS TIPO:

Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

d) PROGRAMAS POR AREAS:

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc.

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando sea necesario.

Las ventajas de trabajar con un programa son:

1. Proporciona un plan a seguir.
2. Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
3. Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
4. El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa con el fin de obtener la información necesaria.
5. El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
6. El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.

7. Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
8. Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo emisión alguna en su desarrollo. Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante, habrá que llevar un "registro de tareas supervisado por el auditor respectivo, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirá toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo de auditoría, se anotarán en el programa datos como, fecha de iniciación, descripción de la tarea a efectuar, el responsable, el plazo fijado para su ejecución así mismo --- cualquier otra información que sea útil.

Es por eso que el sistema de control de la empresa ha de ser estudiado para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa, donde el auditor administrativo debe tener previsto cuál va a ser el trabajo -- que va a desarrollarse, de tal manera que es indispensable -- que antes de iniciar su labor, el auditor tenga ya realizada la planeación de investigación en términos generales. Así -- mismo se debe tomar en cuenta que el examen y evaluación del proceso administrativo puede realizarse en un puesto, un departamento, en toda una empresa y de la revisión práctica y -- objetiva que de su aplicación se haga depende la obtención -- de mejores resultados. Y que es de vital importancia que -- existan en las empresas departamentos dedicados a examinar -- constantemente las prácticas administrativas, y que los ejecutivos de cualquier puesto conozcan instrumentos eficaces -- de la administración.

De igual forma se deberá ver que la producción de trabajo deba ser económica y eficiente o sea se debe obtener la --

mayor productividad con el mínimo de costo y esfuerzo de --- acuerdo a los objetivos planeados.

Se ha determinado que la productividad consiste en lo--
grar el máximo y más económico aprovechamiento de los recur--
sos materiales y humanos con que se cuenta, dentro de las me--
jores condiciones para el empleado se determina entonces que
el adecuado funcionamiento del proceso administrativo hace -
posible la productividad.

Tanto la planeación, organización, integración y con---
trol deben revisarse constantemente, mediante programas apro--
piados que señalen eficientemente los problemas de las empre--
sas los defectos en los elementos del proceso administrativo
pueden ser la causa de resultados productivos o improducti--
vos de una empresa cualquiera.

- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA:

Una vez obtenida la información después de aplicar el -
tipo de programa, esta deberá ser sometida a un procedimien--
to de análisis para conocer la eficiencia conque la empresa_
ha logrado o está logrando sus objetivos y además permita --
descubrir las causas que impiden la operación normal de un -
sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocando_
con esto una reducción de su eficiencia.

La capacidad del auditor administrativo puede ser juzga--
da en parte por su habilidad para analizar y en parte por --
los conocimientos amplios y especializados que tenga; así co_
mo a sus elevadas normas de análisis, estos son elementos --
que determinan su éxito.

Ahora bien, para destacar en la labor de análisis se ne--
cesita contar con un amplio acervo de conocimientos y expe--

riencias, en el caso de la auditoría administrativa la capacidad consiste en la aplicación de ese conocimiento y experiencia en el análisis, mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor valor tendrá el resultado de sus análisis.

Los datos obtenidos en el análisis deben ser analizados en todos sus aspectos, como ocurre con la información proporcionada en los cuestionarios los cuales se elaboran con el objeto de que el personal y los responsables de cada área de funciones respondan a ellos, así mismo la evaluación de las preguntas si se utiliza el método de puntos puede ir por medio de una escala numérica del 1 al 5 o bien desde mala hasta excelente. Los cuestionarios son de utilidad si el auditor los valora con imparcialidad a través de un análisis adecuado en vista de las circunstancias de la empresa. El análisis hecho por el auditor mediante cuestionarios proporciona la eficacia de la empresa y por consiguiente se pueden dar medidas correctivas a los puntos que se considera débiles, tomando también en consideración los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas administrativas.

Por otro lado es indispensable para el análisis de la información contar con un tipo de hoja de análisis que sirva al auditor para demostrar que ha efectuado una revisión en la empresa y que le sirvan de base para la evaluación e informe final. En las hojas de análisis recopilará datos, comentarios, notas y evaluaciones respecto de la revisión de la empresa durante todo el desarrollo que tenga la auditoría administrativa. Existen diferentes procedimientos para el análisis administrativo; pero en última instancia el auditor deberá de adaptarlos según su criterio a la aplicación misma. Así mismo existen técnicas que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis de problemas administrativos entre los cuales tenemos:

- Medición del trabajo
- Análisis de Sistemas
- Investigación de operaciones.
- Cuadros Estadísticos.
- Esquemas, cédulas para el análisis lógico de problemas, etc.

El análisis administrativo se puede comparar con la de un médico, cuyos conocimientos y experiencia son útiles y -- que en virtud de ellas puede dar un diagnóstico de la persona. En forma similar el auditor podrá diagnosticar los puntos débiles de la empresa y proponer los remedios adecuados, o bien, recomendar la ayuda de algún especialista en casos con los que no esté familiarizado. En general el análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer la situación más claramente, y que al obtener dicha información, se analizará, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia.

- EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones, este informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

Una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales en la culminación del trabajo del auditor administrativo. Pero ocurre comúnmente que el auditor no logre lo anterior; obteniendo con esto un éxito relativo, no porque no conozca todos y cada uno de los datos; sino principalmente, porque no se toma en cuenta el tiempo requerido y los medios para transmitir esos datos a la dirección.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. El texto de su informe deberá ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender. Es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad y que un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en una decisión que se tome.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No se debe aceptar una auditoría total o parcial sin un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación quedaría nula sin este vital elemento.

- IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES:

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo y presentadas en el informe de auditoría, es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en práctica para la solución del o los problemas que dieron origen a la aplicación de la auditoría administrativa.

Las recomendaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de las funciones de la empresa hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones; por lo que su implantación deberá requerir de tiempos distintos y, sobre todo, de un orden lógico en la aplicación práctica.

Algunos de los problemas o fallas encontradas, por solo el hecho de haber sido detectados y más aún evaluados en su verdadera importancia, originan la adopción de medidas que no requieren un estudio especial. Los propietarios de la empresa y sus principales colaboradores podrán tomar las decisiones necesarias casi en forma inmediata y que por lo general las acciones por realizar implican la aplicación de un conjunto de medidas que requieren el apoyo de las recomendaciones hechas por el auditor administrativo en torno a la situación de la empresa.

**ELEMENTOS DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

95

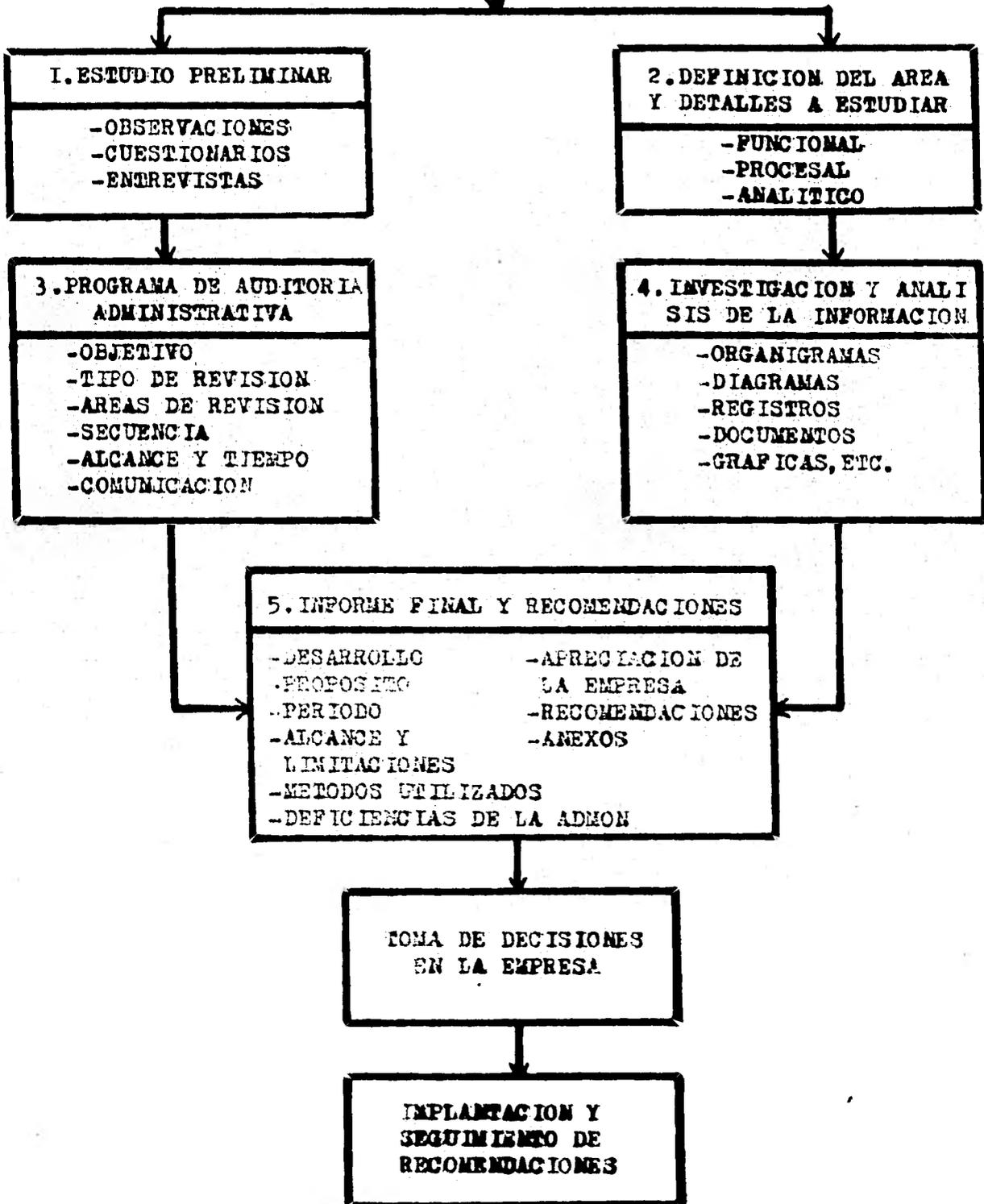


FIGURA 2.

2.5 EL AUDITOR ADMINISTRATIVO Y SU AMBIENTE.

En el ámbito empresarial, todo funcionario o ejecutivo dedica la mayor parte de su tiempo a preveer y resolver problemas, y si desea obtener el óptimo resultado de su esfuerzo, debe administrar por excepción; es decir, debe enfocar su actividad sólo a la resolución de aquellos problemas cuya importancia así lo ameritan. Pocos funcionarios no desearían saber en un momento dado cuál es la situación del organismo social que dirigen en lo correspondiente a:

- a) Capacidad de sus subordinados para planear, organizar, dirigir y controlar las metas que se les han fijado. No se debe olvidar que el buen jefe no es aquel que realiza personalmente las cosas sino quien obtiene buenos resultados a través de sus subordinados.
- b) Cuando surge una situación perjudicial o peligrosa y cuándo se agrava por circunstancias desfavorables ante la empresa. Es por esto que los problemas en las empresas deben resolverse de inmediato, si no se resuelven desde su inicio, cada vez crecerán y se complicarán más.
- c) Desperdicios y puntos débiles en su personal, finanzas, ventas, operaciones y funciones de la organización, sólo así podrá el funcionario obtener el resultado óptimo de sus recursos.
- d) ¿Cuáles son los niveles de operación críticos en los que se debe insistir para un desempeño mejor, mayor eficiencia y lograr economías? Hay, que hacer mención que de acuerdo con el principio de excepción, el ejecutivo dirigirá su esfuerzo hacia puntos claves, donde el resultado compensará con creces la inversión de tiempo y recursos que la dirección haya efectuado.

e) Métodos deficientes, inadecuados y costosos; normas incompletas o muy elásticos y equipo obsoleto e impropio, serán estos una base objetiva y debidamente valida, para fundamentar una adecuada decisión en un momento dado.

En toda auditoría administrativa aplicada a una empresa debe proporcionar un panorama administrativo general de la situación que guarda cada unidad administrativa respecto al grado de efectividad en sus operaciones por lo cual exigen una mayor atención de parte de la dirección general.

Ahora bien el auditor administrativo ¿Es el profesional capacitado para practicar esta técnica? Como se sabe cada profesional tiene un área de actuación exclusiva, un área de acción en que sólo el puede intervenir. La preparación que el licenciado en administración tiene, está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa en forma general establece como campo natural de acción del profesional de la administración, el asesoramiento a la alta dirección en aspectos de coordinación, evaluación administrativa y diagnóstico de problemas administrativos.

Siendo que la auditoría administrativa es el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, la práctica de dicha técnica cae en el campo natural del "licenciado en administración" en su papel de auditor administrativo de la evaluación de las funciones de la organización. No importando la magnitud de la empresa, es importante que todas las personas seleccionadas y destinadas al equipo de auditoría posean buena comprensión de la teoría correspondiente, un verdadero conocimiento de los fundamentos de la administración, principios para métodos eficaces de control y requerimientos para llevar a cabo evaluaciones

metódicas.

Dada la preparación académica que recibe el licenciado en administración, y el enfoque que tiene del conocimiento de la ciencia administrativa, de las diversas funciones de la empresa en forma general y de otras técnicas de apoyo, lo hacen ser un profesional capacitado técnicamente para asesorar o apoyar a la dirección en aspectos de actuación administrativa, coordinación, evaluación y proposición de recomendaciones mediante informes sobre problemas administrativos. De todo lo anterior, se deduce que el profesional más idóneo para llevar a cabo auditorías administrativas, es lógicamente el licenciado en administración; sin embargo, es necesario advertir ciertas características que debe tener para desempeñar mejor su actuación en el medio en que se desenvuelve.

Características personales.

En cuanto a las características personales, el profesional de la administración debe tener inclinaciones hacia los siguientes aspectos:

- a) Capacidad de análisis
- b) Gran creatividad
- c) Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- d) Capacidad de observación.
- e) Facilidad para trabajar en grupo.

Conocimientos.

Es conveniente que el auditor administrativo esté bien preparado en materias básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se ve confrontado y los medios que le auxilién a dar soluciones adecuadas.

Algunas de dichas materias que es conveniente tener en cuenta son las siguientes:

- a) Teoría de la administración.
- b) Problemas administrativos.
- c) Toma de decisiones.
- d) Contabilidad.
- e) Planeación y control de presupuestos.
- f) Estadística administrativa.
- g) Administración financiera.
- h) Relaciones humanas.
- i) Comunicación administrativa.
- j) Medición del trabajo.
- k) Sistemas y procedimientos.
- l) Planeación y programación de la producción.
- m) Métodos avanzados de auditoría.
- n) Simplificación del trabajo.
- o) Investigación de operaciones.
- p) Análisis de la organización.
- q) Procesamiento electrónico de datos.
- r) Problemas especiales de administración, etc.

Es necesario para el profesional de la administración - adquirir y formar una "cultura profesional", siendo el punto de partida la lectura, no sólo de temas técnicos de administración sino principalmente en otros campos como lo son la - Filosofía, la Lógica, la Psicología, las Ciencias Sociales e inclusive, idiomas.

Aunque estas materias de estudio no están relacionadas de manera directa con la auditoría administrativa, si contribuyen grandemente a enriquecer sus conocimientos.

Así mismo es un deber del profesional en administración tener competencia profesional para poder desarrollar su actuación, el autor Carlos E. Anaya Sánchez divide esta característica en: (44)

1. Competencia intelectual. Representada por la posesión de la ciencia y la técnica. Pero, como una participación perfecta es muy difícil, es necesario trabajar arduamente por acrecentar ese patrimonio del espíritu que, en tanto, es legado colectivo, cuanto más desinteresadamente la persona se entrega a su meta.

2. Competencia técnica. La cual presupone dos aspectos principales:

a) Una excelente preparación en las materias propias de la profesión.

b) Un interés permanente del profesional por las ciencias y técnicas de su profesión, que se manifiesta con el estudio continuo.

3. Competencia humana. Es necesaria una discreta competencia humana, cuyos elementos primordiales son:

a) Humanístico.

b) Social.

c) Ético

d) Técnico.

Es conveniente hacer resaltar que si el problema a resolver por el auditor administrativo tiene características especiales y no cuenta con la competencia técnica- los conocimientos detallados- deberá manifestarlo y, en su caso, auxiliarse de otros técnicos para aplicar su ética profesional y dar un resultado eficiente y eficaz.

También Anaya Sánchez nos define el secreto profesional así: "Es una verdad conocida por una o pocas personas, pero que debe mantenerse oculta para los demás".(45)

Quando el pacto procede del ejercicio de una profesión, se origina el secreto profesional. El que ejerce una profe-

sión está en contacto con personas e instituciones. La razón de ese contacto es la existencia de un problema y la confianza depositada en el profesional que se consulta. Esta confianza permite al profesional, sin pretenderlo, penetrar en la intimidad de sus clientes.

Por lo tanto, el auditor administrativo que conoce los problemas y deficiencias de la empresa, debe mantener el secreto profesional de las funciones en general.

Así mismo todo profesional de la administración como lo es el auditor administrativo debe saber con que normas de la auditoría administrativa va a trabajar, ya que son las normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social.

Es de suma importancia mencionar que la comisión de auditoría administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las normas de auditoría administrativa siguientes: (46)

Primera. El licenciado en administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

Segunda. El licenciado en administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

Tercera. La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el au

ditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

Cuarta. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general; el licenciado en administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

Quinta. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

Sexta. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

Septima- La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica. Tradicionalmente es-

te control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados "Códigos de Etica Profesional"; mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto sólo sea desde un punto de vista meramente literal.

Por el solo hecho de serlo, el licenciado en administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo en su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del código de ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.: (47)

Artículo 1.1. El Licenciado en administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Artículo 2.5. Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 4.1. El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 1.5. El licenciado en administración no podrá

ofrecer o prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6. El licenciado en administración, no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

Por tratarse de un servicio relativamente nuevo, y de un alcance muy variable, se considera que la contratación de una auditoría administrativa debe constar por escrito. Los problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por falta de definición del alcance y responsabilidad del auditor administrativo, no sólo afectan al auditor en particular, sino en general, a la profesión de licenciatura en administración. Una vez firmado el convenio de auditoría administrativa, la ética y responsabilidad profesional del licenciado en administración lo obligan a desempeñar su trabajo con el máximo esmero: con una planeación adecuada y tan detallada como lo amerite el trabajo; con una supervisión constante de sus ayudantes y con la preparación cuidadosa de los informes que, en última instancia, constituyen la culminación y el producto visible de su trabajo.

Si bien la técnica de la auditoría administrativa es una herramienta magnífica de la administración, no es infalible, en virtud de que su principal limitación consiste en que no cuenta hasta ahora, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función; por tanto, el resultado de tal revisión adolece de cierta subjetividad, ya que es el responsable de ella quien determina el patrón ideal que usará como base para la evaluación.

No obstante lo anterior, tenemos la seguridad de que a

medida que se vaya desarrollando esta técnica, irá recabando experiencias valiosas que conducirán, efectivamente, al establecimiento de convenciones generales sobre los modelos ideales contra los que se deban comparar los resultados. Precisamente la objetividad de que adolece la auditoría administrativa viene a subrayar el hecho de que su éxito depende en gran parte de la calidad profesional del auditor administrativo; por lo que resulta inútil, y aún peligrosa, si se lleva a cabo por una persona que no esté capacitada para ello.

Esto nos determina que el licenciado en administración debido a su formación profesional, puede en forma integral apreciar mejor los problemas de la empresa y que, además tiene facultad técnica con qué basarse y participar eficazmente en la solución de los mismos. La frecuencia de las auditorías administrativas, en una empresa o en cualquiera de sus partes, varía con la escala de la función o de la unidad administrativa en cuestión, así como el alcance de la auditoría y naturalmente, con los recursos asignados a ella. Otras consideraciones residen en la índole de la operación así como en los cambios ocurridos en la unidad desde el último examen y evaluación, probablemente causados por él. Donde la necesidad de evaluar los efectos de los cambios importantes -- realizados suele plantear una nueva auditoría en la unidad -- antes de lo habitual.

Las auditorías financieras suelen realizarse anualmente, y en cada una se adopta más o menos el mismo programa. Las auditorías administrativas no se pueden programar con esa exactitud. La frecuencia de las auditorías administrativas depende de lo reiterado de los cambios y de la cantidad de recursos invertidos en la función o unidad. Cuando la unidad administrativa está sujeta a cambios rápidos o el total de los recursos comprometidos es elevado, la frecuencia debe

ser mayor que cuando el proceso de trabajo no está sujeto a cambios rápidos y los recursos empleados no son de gran valor.

Las auditorías practicadas periódicamente protegen adecuadamente a la empresa de problemas arraigados o muy desarrollados; y deben realizarse mediante un reducido y bien preparado grupo constituido por personas de la propia empresa, una valoración así es muy provechosa.

Un estudio, evaluación y mejoramiento de la administración, más profundo, requerirá desde luego de consultores en auditoría administrativa. Lo recomendable de la frecuencia de una auditoría administrativa puede reducirse hasta una vez cada tres años, pero no más. Como se denotó anteriormente, por un grupo de profesionales ajenos al personal de la organización.

Así mismo el auditor administrativo con todas las características que debe tener para ejercer bien sus funciones. También deberá tomar en cuenta los factores, o el medio ambiente de la empresa que vaya a auditar ya que dependerá en gran parte su éxito el que evalúe correctamente el medio ambiente. Donde el medio por una parte estimula o inhibe a quienes están en posibilidad de introducir insumos al sistema administrativo y, por la otra, recibe los productos finales de los procesos internos de dicho sistema. A saber el auditor administrativo se mueve dentro de un medio ambiente donde se encuentran: los usuarios o clientes que deben beneficiarse con los bienes o servicios producidos en la empresa; un mercado que establece los costos para los artículos y los servicios que habrán de consumirse en los programas ordenados por la empresa; los grupos de intereses y los miembros del público y otras unidades del gobierno que proporcionan apoyo político, o que se oponen a una política dada.

Mientras que ciertas características de un medio ambiente facilitan el establecimiento de normas y la resolución de problemas sociales, otras agravan los problemas y obstaculizan los esfuerzos que hacen los responsables para resolverlos.

Los usuarios o clientes piden artículos o servicios. -- Una "demanda" es un concepto analítico que no describe necesariamente la naturaleza de la interacción entre los usuarios o clientes y la empresa. Los "recursos" incluyen personal, capacidades materiales, tecnología, dinero, etc. El apoyo, la oposición o la apatía se revela en el grado en que los usuarios se sientan dispuestos a pagar los bienes o servicios producidos.

Toda actividad organizacional tiene su razón de ser en función de un ambiente que necesita o desea los bienes o servicios que la empresa produce. Por esto la empresa debe prestar atención preferente y sistemática a conocer la aceptabilidad de sus productos por el ambiente, tanto en el momento actual como en el futuro inmediato y a largo plazo. Por su parte la actividad organizacional consiste en uno o varios procesos para producir los bienes y servicios que la empresa entrega al ambiente. Estos procesos requieren de insumos que son los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que la empresa necesita para elaborar sus productos, los cuales también deben ser obtenidos del ambiente. Desde esta perspectiva se puede apreciar que el éxito o fracaso de cualquier organismo social está ligado vitalmente a sus interrelaciones o transacciones con el medio, ya de nada serviría lograr la perfección de sus procesos internos si fracasa la aceptación de sus productos (bienes o servicios) o en la provisión de los insumos que esos procesos necesitan.

Por decir los productos que se exhiben en las empresas comerciales de hoy y comparémoslo con los que se exhibían hace años. La comparación demostrará que la gran mayoría de esos productos no existían también hace años, o tenían formas y calidades muy diferentes de las actuales; si las empresas que fabricaban esos productos o hubieran estado atentas a las innovaciones tecnológicas en cuanto a materiales, procesos, etc., como también a las necesidades y gustos del público consumidor, esas empresas habrían sido desplazadas del mercado y habrían fracasado en su gestión.

Del mismo modo, las fluctuaciones del mercado abastecedor de sus insumos en materias de precios, cantidad, calidad, etc., afectarán en forma importante a los procesos que debe realizar la empresa y por ende a la colocación de sus productos.

Todas estas consideraciones concurren a demostrar la necesidad que la empresa tiene para dedicar una atención constante y sistemática a captar las condiciones cambiantes y del medio ambiente y a usar informaciones para la toma de decisiones capaces de dar respuestas oportunas y adecuadas a las implantaciones que esas variaciones externas tengan en los procesos de la empresa. La justificación de una empresa cualquiera está en que sea capaz de entregar productos -bienes o servicios- que sean útiles para elementos del ambiente -Instituciones o Personas-. Esta afirmación lleva a la necesidad de definir quiénes son los elementos del ambiente que recibirán el producto, cuáles son las características de producto que necesita (calidad), en qué cantidad necesitan ese producto, cuando lo necesitan y qué precio están dispuestos a pagar por el producto.

El análisis de esta información constituye uno de los -

aspectos de estudio de una auditoría administrativa. El estudio del medio ambiente o en torno en que opera la empresa auditada debe ser tomada muy en cuenta por el auditor administrativo el cual debe realizarla dentro de un marco jurídico que tome como referencia la legislación que le sea aplicable como organismo económico en cuanto a sus funciones concretas. En cuanto a su profundidad, es necesario analizar a fondo cada una de esas leyes y reglamentaciones para de ahí desprender la forma en que debe desarrollarse la auditoría administrativa.

En toda organización auditada el estudio del "marco geográfico" es de mucha importancia y debe circunscribirse al medio en que se desarrolla físicamente la empresa: el clima como determinante de la localización; la distancia a los centros productivos e industriales de aprovisionamiento; la facilidad de obtención de recursos humanos y materiales y, sobre todo la cercanía a sus mercados, dependiendo del tipo de producción.

El estudio del "marco económico" resulta determinante para establecer y situar a la empresa con relación a sus posibilidades económicas de participación en el mercado; volúmenes de producción, organización, financiamiento, etc., y para conocer cuál es el lugar en que se encuentra la empresa dentro de la comunidad económica a que pertenece. También el estudio del "marco sociológico" es determinar principalmente por lo que respecta al recurso humano la forma de pensar -- del individuo y del grupo; su educación, el medio en que se ha desarrollado y, en términos generales, el tipo de ambiente sociológico en el que se encuentra la empresa auditada.

Por último, el "marco ecológico" es importante desde el punto de vista de la influencia que ejerce la entidad audita

da dentro de la ecología y, de los problemas del individuo - dentro de las transformaciones ecológicas de la región a que pertenezca la entidad auditada.

En general el auditor administrativo deberá de tomar en cuenta todos estos factores para poder auditar con eficacia la empresa, ya que el medio ambiente no es controlable y por lo tanto afecta a la empresa en cualquier situación inesperada como lo es por ejemplo la devaluación en un país, la cual ocasiona que las empresas se vean afectadas ante un alza en los precios, costos, materias primas, etc. y más si sus operaciones son en moneda extranjera, esta y otras situaciones se deberán tomar en cuenta pues afecta tanto a grandes, medianas o pequeñas empresas y en especial a las pequeñas pues siendo su capital no muy grande muchas veces tienen la necesidad de endeudarse más de lo debido para afrontar la situación o en su defecto al no poder aminorar sus obligaciones - tienden a desaparecer por falta de recursos. No obstante las técnicas administrativas día con día ayudan a la empresa moderna a desempeñar bien sus funciones por lo cual el auditor administrativo pondrá todo su empeño para equilibrar adecuadamente el medio ambiente de la empresa que se vaya a evaluar.

III. ASPECTOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

3.1 LA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE.

Con anterioridad en los capítulos anteriores se ha expuesto que todo grupo social puede y debe ser administrado: de ahí el principio de la universalidad de la administración, así mismo se ha descrito la importancia del porque se debe efectuar una auditoría administrativa en la empresa haciendo un examen y evaluación de sus operaciones ya sea total o parcial con el fin de detectar deficiencias y eliminarlas, ahora dentro de nuestro estudio se tocará un aspecto específico de la administración y que es la empresa.

Por lo anterior, es indispensable abordar el difícil problema de hacer un estudio y precisar lo que es una empresa. Es indiscutible que la teoría de la administración aunque es por su naturaleza universal, tomará características específicas y peculiares cuando se aplique a una empresa y como a ella habremos de referirnos en este capítulo, se tiene la necesidad en determinar lo que se entiende por empresa. No se pretende llegar a una definición de la misma sino como una base de estudio hacia el enfoque posterior de la Empresa Pequeña y Mediana.

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, sin embargo es a la vez uno de los conceptos más difíciles en el sentido de que cuya definición aún no está terminada por hallarse en pleno desarrollo. Siendo usada en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc. No existe en el mundo hasta ahora alguna disposición que ensaye siquiera definir este concepto tan amplio y variado en todas sus formas y diversas ramas del conocimiento.

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia. Se ha mencionado que para que la administración funcione bien las empresas se deberán de formar con recursos humanos (su personal), materiales (instalaciones, oficinas y dinero) y técnicos (sistemas y procedimientos). Estos recursos se organizan, sinónimo de orden ideal de necesidades y se integran, es decir, obtienen y aplican de acuerdo con el orden teórico. Dentro de esta estructura, ya organizada e integrada se llevará a cabo el proceso administrativo que requiere toda empresa.

Para entender mejor el concepto de empresa a continuación se describen algunos autores expertos en la materia y que nos mencionan lo siguiente:

I. Issac Guzmán Valdivia.

Este autor al respecto nos dice que: "La palabra empresa", no siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso en comparación con lo que en esas notas deseamos expresar.

La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere. Prosigue con una apreciación general sobre el problema y concluye: Si tomamos en cuenta lo anterior, podríamos definir en los siguientes términos a la empresa: "es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". (48)

II. J. Antonio Fernández Arena.

Este autor nos da un concepto general y que es el siguiente "Empresa es la unidad productiva o de servicio (I) - que constituida según aspectos prácticos y legales (II) se integra por recursos (III) y se vale de la administración para lograr sus objetivos (IV)." (49).

Así mismo desglosa su definición en estos puntos:

- I. Empresa es la unidad productiva o de servicio; el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.
- II. Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.
- III. Se integra por recursos; como son la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicas de la empresa.
- IV. Y se vale de la administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de sus objetivos.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

a) Objetivo de servicio

Consumidores o Usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

b) Objetivo social

Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. - También son grupo importante los familiares o dependientes - de aquéllos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para -- permitir la realización de las actividades gubernamentales. Comunidad, actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

c) Objetivo económico.

Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; liquidación de intereses y principales a -- los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la -- utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

III. Agustín Reyes Ponce

Este otro importante autor menciona que la empresa la - integran: a) Bienes materiales, b) Hombres y c) Sistemas. -- Agrega además que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) Económico, b) Jurídico, c) Administrativo, d) Sociológico y e) De conjunto. (50).

A continuación se detallan estos aspectos:

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

A.- Bienes materiales:

- 1) Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multi-

plicar la capacidad productiva del trabajo humano y los - equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

- 2) Las materias primas, o sea aquellas que han de salir ---- transformadas en los productos: madera, hierro, etc; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aún no forman parte del producto: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc. los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad en ocasiones por la demanda, a la empresa le interesa tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado en cualquier circunstancia. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- 3) Dinero: Toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc., Pero además la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes se ha mencionado un "capital" constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. - HOMBRES:

Este elemento es el eminentemente activo en toda empresa y se dividen en:

- 1) Existen ante todo obreros cuyo trabajo es manual; y suelen clasificarse en calificados y no calificados; según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a un puesto. También los empleados, o sea cuyo trabajo es de categoría más intelectual y pueden ser también calificados o no calificados.

- 2) Existen además los supervisores, cuyo trabajo fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados por la alta dirección, su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- 3) Los técnicos, o sea, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- 4) Altos ejecutivos, o sea aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- 5) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C.- Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquéllas.

- 1) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas patentes, métodos, etc. sistemas de ventas, como el autoservicio la venta a domicilio, o a crédito, etc. sistemas de finanzas o sea las distintas combinaciones del capital -- propio o del prestado por instituciones públicas o privadas.
- 2) Existen además: sistemas de organización y administración consistentes en la forma, como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

También la empresa se puede estudiar desde estos aspectos.

A. Aspecto económico.

En este sentido la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".

Destaca en este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen; producir determinados bienes, o bien ciertos servicios que por ser más intangibles, resulta a veces difícil apreciar, tales como información turística, publicidad, etc. Se determina la idea de que esa producción sea "para un mercado, porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un mercado; así, una fábrica puede producir algodón y colocarlo en el mercado formando una empresa; en otra en cambio, se produce algodón solo como una materia prima para producir telas, que es el que se coloca en el mercado; esta sección no forma una empresa.

B. Aspecto jurídico.

Es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad. En efecto cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características. Más cuando la propietaria es una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y estructura (civil, mercantil de per-

sonas, de capitales, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican en muchos casos y aún pueden ser opuestos, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad. Por lo tanto cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o se considera como algo indiviso al menos para efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa basándose jurídicamente en las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten su uso y sus limitaciones.

C. Aspecto Administrativo.

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común: o sea el mando, concentrando en último término, sea en una persona o en una asamblea o grupo de personas, de este modo se puede decir que desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así puede ocurrir que existan dos empresas que, aunque jurídicamente y económica hablando son distintas, pertenecen al mismo propietario; pero que alguna, o alguna de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para mejor lograr los fines de otra: creemos que en este supuesto, y por lo que hace el aspecto administrativo se trata de una sola empresa.

D. Aspecto Sociológico.

En este punto es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa y vicever-

sa. Las empresas ejercen su sistema en la vida social de los integrantes de la misma, así distinguimos inclusive los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y a veces - hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica, y realiza por otra parte, una solidaridad entre los elementos que trabajan en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc., - Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado los de su progreso, todos estos elementos se unen para alcanzar fines comunes propios y de la organización.

E. Aspecto de Conjunto.

Se ha observado que ninguno de los criterios anteriores - basta por sí solo para determinar lo que es empresa, ni si se da la existencia de una o varias, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas dentro del campo respectivo. Ya que si se trata del arreglo económico de la empresa, de su organización técnica productiva, habrá que atender a la unidad económica. Si se trata de la fijación de derechos y deberes tendrá que tomarse en cuenta la unidad jurídica. Cuando se busque la resolución de problemas administrativos, habrá que atender a este tipo de unidad; y cuando se trate de la solución de problemas sociológicos, -- morales, etc., habrá que tomar en cuenta la más amplia unidad social.

Podemos decir también que la unidad económica mira precisamente a los bienes; la social, a la de los hombres que forma la empresa y la administrativa a la estructuración de esos hombres y bienes.

Como se ve, el concepto de empresa puede variar, y de hecho variará, según el aspecto de que se trate. Así, puede -- ocurrir que varias empresas económicamente hablando, formen_ jurídicamente una sola, por estar ligadas por la misma escri_ tura social y mezclar su contabilidad y utilidades. Por el - contrario, puede suceder que una misma empresa desde el pun- to de vista económico, se divida en varias jurídicamente se- parando las utilidades o pérdidas de cada sección. Puede ocu_ rrir también que empresas, económica y jurídicamente distin- tas, estén bajo el mando de un mismo dueño y, por la estruc- tura de organización que se les dé, administrativamente for- men una sola empresa.

Habiendo estudiado aquello que forma la empresa y lo que_ le da unidad formal, debemos estudiar cuál es su causa efi- ciente, o sea, aquella que con su acción directamente produ- ce o hace actuar a la empresa.

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordina- ción de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, _ completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y_ servicios para el mercado, quien realice esta coordinación, _ será el empresario.

Debe advertirse que, en la compleja empresa moderna, a ve_ ces es difícil encontrar una persona en quien se dé exclusi- va y nitidamente la función empresarial: de hecho, esta fun- ción parece repartirse entre muchos de los que integran la - empresa y quizá de algún modo se halla en todos, según las - modernas corrientes de pensamiento social, sin perjuicio de_ que, en determinada persona o personas, se encuentren con -- mayor intensidad los elementos fundamentlaes de la empresa - que particularmente requiere.

La figura del empresario es una de las más discutidas en

los últimos tiempos. Para algunos el empresario es sólo un trabajador que cumple con la función de coordinar los factores de la producción; para otros, es además el principal responsable del triunfo o fracaso de una empresa y, por lo tanto, con funciones diferentes a las de un trabajador. El empresario es aquella persona o grupo de personas que dan respuesta al ¿qué?, ¿cómo?, ¿para quién?, y ¿porqué? producir en cada empresa.

En algunas ocasiones, el empresario es también trabajador, como es el caso de pequeños talleres e industrias, en otras, el empresario es al mismo tiempo el capitalista o dueño de los instrumentos de producción.

En las grandes empresas es donde se distingue en forma clara la personalidad del empresario y sus funciones: un grupo aporta el capital (los accionistas o capitalistas), otro el trabajo (obreros o empleados) y el empresario, que se personifica en el director general, subdirectores o gerentes, que tienen la función y responsabilidad de decidir qué, cómo, para quién y porqué producir. También hay quienes mencionan que sólo se le puede dar el nombre de empresario a quien arriesga su dinero en una empresa o sea, al capitalista.

En la actualidad el empresario de cualquier tipo de empresas ya sea grande, mediana o pequeña, requiere de una preparación científica, es decir, un conocimiento teórico, sistemático y organizado de los fenómenos económicos, además de su experiencia y creatividad, pues la empresa, en un mercado competitivo, necesita de cambios e innovaciones tan frecuentes y variables como las necesidades y gustos de los consumidores.

Como se ha visto la empresa surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de la producción, --

sino son varios: unos aportan bienes, otros trabajo, otros coordinan y entre todos logran producir. Así mismo se le da el nombre de empresa a la unidad de producción en su conjunto, y en sentido estricto a las personas y organismos que tienen una función directora y coordinadora en el proceso de producción, por tal motivo se dice que el fin inmediato de la empresa es "la producción de bienes y servicios para un mercado", en donde no hay ninguna empresa que no establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

Así mismo se debe diferenciar entre la empresa pública y privada lo cual es muy importante ya que persiguen fines diferentes: (51).

a) La empresa pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no beneficios, esto es que este tipo de empresa podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades de toda la población.

b) La empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, por lo tanto este beneficio no podrá obtenerse, si la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social y cuando esta necesidad desaparece la empresa perderá su razón de ser e inevitablemente tendrá que desaparecer. En este tipo de empresa la finalidad natural del empresario, es la obtención de utilidades justas y adecuadas: esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa, así mismo, existen otras finalidades como es la de ob

tener prestigio social el abrir fuentes de trabajo, etc.

Pero el empresario no solo busca sus fines personales sino, que dentro de su empresa también hay otros elementos que buscan fines ya sea por parte de los empleados, técnicos, jefes, obreros. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse y que sea justo, condiciones de trabajo, de posición social, seguridad en el trabajo, mejoramiento, la garantía de la familia y de su futuro, etc. En general todos conseguirán sus objetivos en base a la armonía que exista en la empresa y su adecuado medio ambiente.

Cuando se habla del medio ambiente de la empresa, nos referimos a todas las influencias provenientes de lo que no es la empresa y que sin embargo, afectan de una u otra manera a su operación. El gobierno, el público, las condiciones geográficas, la política internacional, los sindicatos, etc, en realidad no son parte de la empresa, pero influyen positivamente en hacer prospera o mediocre la vida de la empresa. Desconocerlos es tan peligroso como ignorar su importancia ningún gerente o directivo debe permitirse este lujo -- que puede significar la desaparición de su empresa.

En realidad al directivo no le quedan sino dos alternativas ante las presiones del medio ambiente: sufrir todos -- los cambios que ocurran, tratando de aprovecharlos o, minimizando el daño, o tratar de influir sobre el medio para que éste se vuelva favorable en las funciones de la empresa. La primera actitud, aunque es pasiva, no deja de tener su lado bueno en muchos casos, pero a condición de que la dirección de la empresa la conozca y prevea con suficiente anticipación. Los cambios que posiblemente ocurran y la trascendencia que tengan, así como que cuente con la organización y -- los medios adecuados para aprovechar dichos cambios o al me-

nos disminuir los perjuicios que normalmente le causarían. - Tratar de modificar las condiciones para hacerlos más favorables a la empresa, es algo que debe estar en la mente de todo directivo y ejecutivo aún de empresas pequeñas, bien entendido a una escala en que realmente puedan influir en el medio en el cual se desenvuelva.

En realidad, ninguna compañía puede tomar una actitud completamente pasiva o definitivamente activa, respecto al ambiente en que se desenvuelve, pues aún las más grandes, saben que su influencia en el medio es limitada y por lo tanto, deben mantenerse bien informadas de lo que ocurre en él, para así, tomar con la debida anticipación, las medidas que les permitan beneficiarse con los cambios o hacer que estos les sean menos desfavorables.

Así, las empresas, que prevén un cambio en los gustos de los consumidores, preparan el lanzamiento de un nuevo producto que satisfacer a las nuevas demandas. Considerando los cambios de estación, también otras, particularmente las industrias del vestido, sacan sus modelos para atender a las diferentes necesidades de los clientes en primavera, verano, otoño e invierno. Pero estas empresas no paran ahí, sino que tienden también a influir en el medio, para que su producto sea aceptado y conocido; estableciendo canales de distribución adecuados y produciendo en volumen suficiente para atender a la demanda en el momento en que esto ocurra. Será ineficiente la empresa que crea que por que existe necesidad de sus productos todos los consumidores se van a precipitar sobre ellos; cuando ha olvidado informar al consumidor que existe ese artículo y que su uso representa tales o cuales ventajas y cuando ha omitido ponerlo a su alcance por medio de una distribución adecuada.

Un buen gerente sea cual fuere el tamaño de la empresa

debe darse cuenta de que el medio ambiente de su empresa es en realidad, la gran colectividad humana de que forma parte, en toda su extensión y en todas sus facetas. Así mismo interesan a la empresa desde los acontecimientos significativos, dentro de la comunidad en que está establecida, hasta las tendencias y los conflictos de carácter internacional, así como las cuestiones de carácter estatal o regional, donde por otra parte, hay que considerar, que influyen en la empresa, no solamente los acontecimientos que están directamente relacionados con su actividad específica, sino también los de orden político, religioso, económico, social y así como los adelantos Tecnológicos.

En general los problemas que el medio ambiente plantea a la empresa son de tres tipos diferentes.

- a).- De localización, o sea problemas de orden físico, social, político, etc., implícitos en la localidad en que se establezca o esté establecida la planta y que al analizar la localización presente o futura debe tenerse en cuenta que debe satisfacer a toda la empresa, lo que equivale a decir que debe satisfacer a todos los factores que la afectan. Esto es, al factor medio ambiente, financiamiento, mano de obra, etc.
- b).- De información del exterior (Medio Ambiente) hacia la empresa. Este problema es de captación de los mensajes que el medio hace directa o indirectamente, por ejemplo la demanda de un producto o servicio en que cantidad y calidad y a que precio o en que lugar se vendería para su distribución, estos factores la empresa los deberá de tomar en cuenta para su adecuado funcionamiento ante el ambiente que es variable e incontrolable.
- c).- De comunicaciones, de la empresa hacia el exterior, o

sea de transmisión del mensaje que la empresa debe hacer, para hacer conocidos y apreciados sus productos o servicios, para ganarse la simpatía general, el mercado a competir, etc.

3.2 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA,

Después de haberse descrito varios aspectos de la empresa es necesario determinar que características se le atribuyen en relación a los factores que la componen.

En México, siendo un país en pleno desarrollo, se caracteriza por tener una población y una fuerza laboral en rápido crecimiento, dicha fuerza es absorbida por tres sectores: el agropecuario, el industrial y el de servicios. Es aquí donde estriba la importancia de la industria pequeña y mediana por ser ésta la encargada de captar mano de obra disponible con el objeto de poder contribuir con el desarrollo de nuestro país, generando como promedio más empleos directos por unidad de capital invertido, además de proporcionar salidas productivas para el talento y las energías de personas emprendedoras e independientes.

No obstante que la gran empresa también se encarga de captar dicha fuerza, esta se inclina más por la utilización intensiva de capital, eliminando así la dificultad de tratar con un gran número de trabajadores que carecen de experiencia.

Ahora bien desde el punto de vista conceptual puede considerarse que la pequeña y mediana industria es aquella empresa industrial independiente, o sea que no pertenece al sector público o paraestatal ni a grupos mayores del sector privado nacional o del extranjero; que no tiene una participación mayoritaria ni una posición dominante respecto del mercado nacional que atiende; y que su principal o único dueño o accionista es a la vez el principal o único directivo o administrador, por lo que el pequeño o mediano empresario asume prácticamente la responsabilidad total del riesgo económico de sus operaciones, al conjugarse en la misma persona,

el inversionista, el administrador y en algunas ocasiones el trabajador. (52)

Pero la importancia de la pequeña y mediana industria - no sólo puede medirse por el número de establecimientos o de la captación de mano de obra, sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que consumen, por su capital fijo, por los empleos que generan o por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.

La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector productivo del país procedente del agro-mexicano contribuye por un lado, a elevar a un rango social -- distinto a este sector de desocupados a semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria a través de sus salarios y por los bienes que adquieran con él. Por otro contribuye a formar y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional característica de países en proceso de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación. Así mismo es -- responsabilidad social de la pequeña y mediana industria reducir sus costos y mejorar su calidad de manera eficiente, -- para que contribuya con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Es decir, en nuestro país existen aún -- considerables sectores marginados del uso y consumo no solo de artículos industriales procedentes de la industria del calzado, del vestido, la alimentación y el alojamiento, sino de bienes industriales, intermedios y duraderos.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al constituir un mecanismo distributivo de la propiedad entre parientes y amigos que

son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, la pequeña y mediana industria, son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo hubieran permanecido ociosos hasta no invertirlos adecuadamente en alguna función. (53).

Ahora bien en la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande, por lo cual se debe determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, el que, por lo mismo sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones o por el contrario, lo que puede ser una empresa mediana o aun grande en un país en desarrollo, comparada con las demás, resultaría apenas pequeña en un país de desarrollo industrial acelerado.

Es indiscutible que, para cierto tipo de problemas, como de mercados y ventas, de competencia, de costos, etc., la comparación de unas empresas con otras origina problemas muy diversos; sin embargo, consideramos que para los aspectos administrativos es importante tomarlos en cuenta debido a que en base a esto la empresa se mueve.

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece; por ejemplo; se podría pensar en empresas que sólo abastecen el mercado local, otras que controlan toda una región; otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que de suyo son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales. También puede pensarse en una amplia gama de tipos, que abarcan, desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo; y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajos o aquellas otras que, aún cuando están

bastante mercanzadas todavfa ocupan gran cantidad de mano - de obra, como ocurre, por ejemplo, con las muy antiguas; las empresas donde la mecanización es muy intensa y el número de trabajadores es relativamente bajo; y de aquellas otras en - donde predomina una intensa técnica de automatización, inclu - sive con aprovechamiento o utilización de una serie de proce - dimientos de retroalimentación, que hacen a la máquina prac - ticamente regularse a sf misma. Es indiscutible que para los problemas de costo, calidad, posibilidad de abastecer merca - dos, etc., estos diversos supuestos influirán en forma dis - tinta, determinando, por lo mismo, algunos aspectos adminis - trativos también diversos.

También otro aspecto es por razón de su capital, ya que puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño, en relación con las leyes fiscales, es decir - también se distingue en las empresas de propiedad individual aquellas que son "causantes mayores" esto es cuando sus in - gresos ascienden a más de un millón y medio de pesos anuales y de las consideradas "causantes menores" y que lo son aque - llas empresas cuando sus ingresos son menores a millón y me - dio de pesos anuales en sus operaciones, es aquí donde la - ley establece para efectos fiscales, o sea para el pago de - impuestos, dado el tipo de causante las utilidades exceden - tes que habrán de declarar. (54).

Por otra parte respecto a las empresas que son auténti - camente sociedades tenemos entre las más comunes según la - ley mercantil las siguientes: (55)

I. Sociedad en nombre colectivo (S. en N.C.).

Este tipo de sociedad opera bajo una razón social y to - todos sus socios responden subsidiaria, solidaria e ilimita -

damente de las obligaciones sociales.

II. Sociedad en comandita simple(S. en C.)

Esta sociedad opera bajo una razón social y está formada por socios comanditados que responden subsidiaria ilimitada y solidariamente, y por socios comanditarios que sólo se obligan al pago de sus aportaciones, siendo los socios comanditados los administradores de la empresa.

III.- Sociedad de responsabilidad limitada (S. de R.L.)

Aquí los socios solo están obligados al pago de sus aportaciones. El número de ellos será de 2 como mínimo y 25 como máximo el capital no podrá ser menor de cinco mil pesos.

IV.- Sociedad Anónima (S.A.)

Esta opera con un mínimo de cinco socios que responden a la cuantía de sus aportaciones, representadas por títulos de créditos denominados acciones, y que deben integrar un capital no siendo menor a veinticinco mil pesos.

V.- Sociedad en comandita por acciones (S. en C. por A.)

Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

VI.- Sociedad cooperativa.

Su objeto es la supresión de intermediarios, para beneficio de quienes trabajan en la empresa cooperativa o de quienes de ella reciben bienes o servicios. De acuerdo a su finalidad las cooperativas serán de producción o de consumo.

Siendo sociedad en el sentido más amplio de la palabra aquella cuya unión es la de varias personas que se proponen dirigir sus esfuerzos a un mismo fin y para ello aportan sus elementos intelectuales, morales y económicos.

Es por eso el de establecer bien claro diferencias según ciertos niveles de capital, o bien según que las acciones en que representan su capital se encuentren o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa hasta llegar a las diversas formas que se conocen.

Así mismo en toda empresa la producción de bienes o servicios, su distribución y su financiamiento, son puntos fundamentales que influyen en lo administrativo de todas las operaciones de la organización. Por tal motivo es necesario hacer comparaciones entre la pequeña y gran empresa para saber su influencia en los factores en que se desarrollan.

En la pequeña empresa una de las características consiste en que el dueño o gerente conocen, o pueden conocer a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y tan cerca que podrían de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

Así mismo por el contrario en la gran empresa resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc. puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres, y quizá, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos directivos; para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aún las ac

tividades a que se dedica la empresa. (56)

Siguiendo en la pequeña empresa los problemas técnicos, de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número que, de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aún suele hacerlo así, siendo que la necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo bastante reducida.

En la gran empresa es diferente ya que la complejidad -- de los problemas es grande que sería imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios o del manejo de los múltiples sistemas y métodos etc., y, que para esto tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes él sólo coordina, pero que son los que han de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, -- aunque dentro de los objetivos y políticas generales.

Otra característica de la pequeña empresa es la centralización de todas las funciones, esto es la posibilidad de tomar todas las decisiones de suma importancia en el más alto y único nivel, donde el dueño o gerente determina en un momento dado que es lo que se va hacer, de que manera ante un problema que afecte a su empresa. Por el contrario en la gran empresa la descentralización es del mismo modo necesaria y natural donde en cada nivel de la organización es necesario que exista o haya delegación de funciones y responsabilidad de tomar decisiones, esto es que no solo afecta a la Gerencia General, sino también a cada jefe de departamento o supervisores, etc., ante situaciones y problemas diferentes ya que por tal motivo la necesidad de no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta y después de descender en resolución, -----

etc. y esto implica la necesidad de descentralizar las funciones.

En general en la pequeña empresa existe lo siguiente:

- El dueño o gerente administrador dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe, una gran cantidad de problemas técnicos de producción de finanzas, de ventas, de personal, etc. También si el gerente se le presenta un problema lo resolverá conforme a sus estudios que haya hecho, enfocando de esa manera su actitud personal y no como se le presente la realidad de la situación.
- Las decisiones que tome el gerente en ocasiones solo se enfocan a una área determinada descuidando las demás debido a su falta de experiencia y a su visión de que la empresa es un todo y no solo se maneja con una sola parte.
- Así mismo son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal y aún puede decirse que quizá sean más efectivos, porque el conocimiento de las características, capacidades, etc. de cada uno de los trabajadores y la escasa complejidad de dichos problemas, etc., están con ventaja sobre la tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.
- De vez en cuando el gerente de la empresa requiere de una planeación general para determinar el funcionamiento de la misma, o por lo menos en la práctica, se suele trabajar más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando de antemano.
- No es factible una gran centralización de operaciones en la dirección de la empresa donde puede ser más conveniente descentralizar las operaciones en cada departamento ya que se imprime rapidez a todos los trámites, sin que dañe la po-

sibilidad efectiva de atender todas las operaciones de la -- empresa por parte del dueño gerente de la misma.

- Tampoco se requiere de trámites burocráticos, ni de gran - papeleo en las funciones de la empresa, pues en ocasiones esto entorpecería operaciones de poco tiempo llevándose tiem po innecesario.

- Así mismo debido al reducido número de personal en la em-- presa pequeña, el gerente puede detectar los problemas labo-- rales que haya en un momento dado.

- Por otra parte el gerente al llevar a cabo una operación - no necesitará de trámites de papeleo para poder comunicarlo a sus subordinados sino simplemente será el mensaje verbal - hacia lo que desee que se haga, se implante o se corrija.

También en la gran empresa se tiene lo siguiente:

- El director general o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no solo dedican la mayor parte de su --- tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coor dinación, sino que requieren un staff, más o menos grande, - de personas que los ayuden a administrar así una serie de -- subgerentes administrativos y grupos muy completos de técni-- cos en ventas, compras, finanzas y en funciones más típica-- mente gerenciales, como son de planeación, organización, di-- rección y control, etc.

- Además se requiere de un grupo muy grande de especialis--- tas, porque es imposible que los altos ejecutivos, conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas o ins-- trumentos, concretos, detallados y cambiantes que cada día - surgen sobre producción, ventas, finanzas, personal, informá tica, auditoría administrativa, etc.

- Es indispensable una previsión y una planeación realizadas a más largo plazo donde las decisiones se tomen adecuadamente.

- Así mismo es necesario fijar con precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, manuales de organización y métodos, sistemas y procedimientos, etc., ya que sin todo esto se perdería la unidad de la empresa.

- También se impone, por lo mismo, en forma ineludible un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aún empleados, que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijen, una gran cantidad de problemas, que serían mal resueltos en los altos niveles, por el forzoso desconocimiento que en ellos se tiene, ya de los aspectos técnicos concretos, ya de las situaciones de ambientes y de personas que privan en cada problema, y porque además se retrazarían grandemente los trámites al exigir decisiones que pasarán por todos los niveles, o bien habría que saltarse éstos, con los daños que produce el rompimiento de la vía jerárquica.

También es necesario contemplar a la mediana empresa ya que ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos. En efecto, la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio y la grande más bien tiende a asociarse con otras o a crear otras nuevas, sin cambiar ya directamente sus grandes líneas de producción u organización. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de población, etc., si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa. Frecuentemente se le

confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande, pues en este tipo de empresas como consecuencia del crecimiento se siente la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y consecuentemente de delegar. - Esto suele manifestarse en que los altos jefes sienten cada día más lleno e imposible de cumplir su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de ayudantes, medio que no es realmente técnico, esto es en cuanto sale la necesidad de añadir más personas a una operación o más operaciones a una misma función, donde van apareciendo otras funciones distintas que antes no habían sido necesarias.

Por otra parte la alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que anteriormente no se habían requerido dado que - las situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal. Así mismo comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplio y más detallados, requiriendo, por lo tanto - de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución. En general la gerencia de este tipo de empresas va, sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata de toda la empresa.

Con base a los factores mencionados anteriormente se señalará a continuación cuales podrían ser las características de las empresas pequeña, mediana y grande para una clasificación en cuanto al personal remunerado y la complejidad de la organización para determinar su tamaño.

En cuanto a personal, es necesario señalar un primer tipo que es el de empresa, "menor que pequeña", o sea aquella

que es empresa artesana o familiar. Se trata de aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. Y que el tamaño no pasará de 4 a 5 personas remuneradas.

Se considera como "pequeña empresa" aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 6 a 50 personas, y que esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios que vigilen las operaciones de la empresa. La "empresa mediana" quedaría, por consiguiente con un personal remunerado de 50 a 500 personas, donde esta empresa es quizá la que combine los problemas tanto de la pequeña como de la grande con mucha frecuencia sin poder aprovechar en cambio, sus ventajas.

Ahora queda como "empresa grande" aquella que pueda tener de 500 en adelante de gente remunerada, este tamaño es variable y no existe un criterio con exactitud para determinar una cantidad, el caso es que en México por ejemplo hay organismos descentralizados del Gobierno Federal como son la Comisión Federal de Electricidad con un número aproximado de 30,000 trabajadores o también lo es el caso de Petróleos Mexicanos con aproximadamente 50,000 trabajadores a nivel nacional (57).

Sin pretender, en forma alguna dar un criterio respecto al tamaño de la empresa en cuanto a la cantidad del personal ocupado, es evidente mencionar que, administrativamente, la empresa deberá ser considerada como pequeña, mediana o grande, según la complejidad que reviste su organización.

Esta complejidad depende, básicamente, del número y diversidad de las funciones, y de los niveles jerárquicos. Se ha mencionado que aquella empresa en la que el mismo dueño

controla directamente, y sin jefes, intermedios, un grupo -- muy reducido de personas, debe ser considerada más bien como empresa familiar o artesana.

Así mismo cuando las funciones se especializan, en forma tal que existan por lo menos, un grupo encargado a la producción de bienes y servicios, otro destinado a la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios ante el público y otras personas ocupadas en la función de finanzas y su control, y cuando a la vez, existen uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes deban -- normalmente pasar a través de estos niveles, se estará hablando administrativamente de "pequeña empresa".

Así mismo cuando se encuentre la empresa en una situación intermedia, es decir que cuente de seis, ocho o diez -- funciones claramente distintas, y de suyo no intercambiables, y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos, se puede entonces hablar administrativamente de "mediana empresa".

Cuando, por el contrario, el número de funciones que -- realizan grupos de personas especializadas sea muy diverso, de tal manera que pueda considerarse que en la empresa existen muy numerosas funciones, veinte o más, en las que no puede intercambiarse el personal, porque estaría incapacitado para realizar las labores de los otros; y cuando existen --- seis o más niveles jerárquicos en la línea de organización -- más larga o sea que esta contenga, una gerencia general, subgerencias de operación, gerencias de planta o de departamento, jefes de secciones, de unidades, de departamentos, supervisores de cada departamento, etc., se considerará como "empresa grande", porque surgirán todos los problemas típicos de toda organización y administración como son de planeación, producción, control, ventas, personal, etc. (58).

Por otra parte el tamaño de una empresa sea pequeña, mediana o grande para poder medirla depende de muchos factores los cuales son variables en todo momento y en cualquier situación ya que por ejemplo una empresa podrá tener 10 trabajadores y cae en el rango de pequeña pero es altamente mecanizada y con un gran capital y obviamente ya es grande para efectos legales o de financiamiento por parte del Gobierno Federal.

En general para definir la magnitud de la empresa existen los siguientes criterios: (59)

- Por el Capital invertido en las empresas.
- Por el número de personal remunerado que ocupan.
- Por las materias primas que consumen.
- Por la maquinaria y equipo que utilizan.
- Por el valor de su producción y nivel alcanzado.
- Por el Mercado que abastece.
- Por las Ventas que realizan.
- Por la Superficie de su establecimiento.
- Por el Consumo de Energía.
- Por la complejidad de su administración, etc.

Así mismo respecto a su actividad las empresas se clasifican en:

- a) Industriales: Transformación de Materia Prima en producto elaborado.
- b) Extractivas: Explotación del Subsuelo
- c) Comerciales: La Compra Venta y distribución de Productos
- d) Servicios: Prestación de Servicios.

Como se denota el tamaño de una empresa también puede estar en cualquier tipo de actividad ya sea: industrial, extractiva, comercial, o de servicios. Para fines de este estudio

dio es importante señalar otra característica de la industria pequeña y mediana que es cuando se le presentan los siguientes problemas y que son:

- a) Incapacidad para competir con la gran empresa en aquellos productos de grandes series de producción.
- b) Probable inadecuación de las características de los bienes que ellas producen a los requerimientos que la gran empresa induce en los consumidores.
- c) Desconocimiento de los apoyos y programas del Gobierno Federal en cuanto a financiamiento y ayuda técnica.
- d) Menor poderío financiero que le hace más frágil frente a las variaciones de la oferta y la demanda.

Uno de los mayores obstáculos que presenta la industria pequeña y mediana es el difícil acceso al sistema crediticio, originado por el hecho de que la banca comercial no siempre la considera sujeto de crédito.

Lo anterior contribuye a exigir a la industria pequeña y mediana diferentes garantías desproporcionadamente elevadas en relación a la capacidad de endeudamiento de estas industrias, todo esto repercute sobre todo en las áreas suburbanas y rurales donde ante la urgencia de crédito para poder cubrir las necesidades inmediatas es limitada para poder solicitarla a las instituciones de crédito, por ello el industrial se ve obligado a acudir a prestamistas particulares, los cuales le imponen tasas prohibitivas y costos onerosos. (60).

También uno de los grandes obstáculos que tiene la pequeña y mediana industria es, la posibilidad de acceder de manera fluida y a precios razonables a sus materias primas e insumos. Esto obedece a la escasa capacidad de negociación

que poseen dichas empresas, dado el pequeño volumen de sus compras y la imposibilidad de especializar en una estructura productiva reducida a un sector de su personal en la negociación y compra de tales materiales. Por otra parte se observa que esta clase de empresa carece casi en su totalidad de un departamento de compra con funcionamiento regular en las pequeñas unidades de producción ocasionando que el empresario, muchas veces sin tener experiencia deba efectuar las actividades de compra, sometido para tales efectos por las diversas fluctuaciones del mercado.

Para la pequeña y mediana industria sus fuentes de recursos para poder financiarse son: (61)

- a) Recursos propios
- b) Financiamiento de proveedores
- c) Financiamiento bancario
- d) Financiamiento de los distintos Fideicomisos y Organismos del Gobierno Federal
- e) Otros.

Así mismo hay problemas que presentan las pequeñas y medianas industrias para conseguir financiamiento como son:

- a) Falta de garantías
- b) Capacidad limitada de pago.
- c) Pasivos elevados
- d) Formulación de Solicitudes
- e) Otros
- f) Ninguno.

También hay problemas que limitan la actividad productora de este tipo de empresas como son:

- a) El abastecimiento de materias primas
- b) La disponibilidad de mano de obra debidamente calificada
- c) Un financiamiento adecuado.
- d) Una organización adecuada de todas sus funciones
- e) Distribución correcta de productos terminados, etc.

Otros de los obstáculos que tiene la industria pequeña y mediana es, el que no obtienen de una manera fácil y adecuada información sobre los siguientes indicadores del mercado exterior:

- 1) Demanda
- 2) Precios
- 3) Calidades
- 4) Estilos
- 5) Canales de distribución.

Al igual, de no poder competir dentro del mercado internacional debido a que no cuenta con los suficientes volúmenes de producción, y de que carece de habilidad en dicho mercado.

Además debido al tamaño de la pequeña y mediana industria y a la preparación de los empresarios surgen otros problemas también como son: (62).

- a) Inadecuada administración contable y financiera.
- b) Mala planeación y control.
- c) Pobre control de calidad.
- d) Técnicas de producción obsoletas.
- e) Falta de conocimiento para ampliar su mercado.
- f) Debilidades administrativas en: compras, control de inventarios y administración de personal, etc.

También hay industrias pequeñas y medianas que solo trabajan un solo turno por día ocasionando que exista una menor eficiencia en la utilización de toda la capacidad de la planta industrial, ocasionando con esto baja productividad y elevados precios.

Para que la industria pequeña y mediana pueda liberarse

de estos problemas es necesario que ésta reciba asistencia - tanto técnica como financiera apropiadas y que puedan coadyuvar eficazmente sus necesidades de desarrollo.

Esta situación ha conducido al gobierno a la creación - de una serie de mecanismos financieros tendientes a aliviar dichos problemas, y los cuales se describen a continuación:

3.3 IMPORTANCIA DE LAS FUENTES GUBERNAMENTALES DE FINANCIAMIENTO Y APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Dentro de los problemas que enfrentan las empresas, y en especial las pequeñas y medianas, destacan dos que por su importancia es imprescindible contemplar, ya que de su solución depende que la empresa tenga una óptima proyección en el futuro; nos referimos a los problemas de financiamiento y asistencia técnica, que constituyen invariablemente factores problemáticos para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

En seguida, se presentan una serie de instrumentos de fomento que tiene a su cargo Nacional Financiera, S.A., y que están coadyuvando a la eliminación de obstáculos a los cuales se enfrenta la pequeña y mediana empresa.

El gobierno federal viendo la importancia de apoyar a las industrias medianas y pequeñas dado el significativo papel que desempeñan en la actividad económica del país, comisionó a las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto y que a través de Nacional Financiera, S.A. creará el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI) en el año de 1978. (63).

El PAI representa un conjunto de servicios que contribuyen al desenvolvimiento eficiente de las empresas, a través de apoyos integrados y coordinados, con características equilibradas de crédito, asistencia técnica, aportación de capital de riesgo e instalaciones físicas apropiadas.

Así mismo para lograr el fortalecimiento del apoyo a la industria mediana y pequeña, el PAI tiene como tarea principal coordinar las actividades de los organismos en los que

se apoya Nacional Financiera para asistir a los empresarios industriales.

I. Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI).

El PAI tiene como objetivo central fortalecer y canalizar en forma integrada, los apoyos que se otorguen a la industria pequeña y mediana, de acuerdo con los lineamientos de política económica señalados por el Gobierno Federal. La operación del PAI está a cargo de un Comité Coordinador que es el órgano superior y de una Secretaría, que actúa como instrumento ejecutivo de las decisiones del comité. Los recursos monetarios son administrados por Nacional Financiera, S.A.

El Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI), incluye los servicios siguientes: (64)

- a) Asistencia Técnica. Apoya directamente a los empresarios de las industrias medianas y pequeñas por medio de:
- Promoción de los servicios del PAI y asesoría a industriales para el uso óptimo de los recursos que manejan. Estas actividades se realizan por conducto del extensionista industrial.
 - Diagnóstico de problemas a empresas establecidas o en formación.
 - Capacitación empresarial y adiestramiento de la mano de obra.
 - Información científica y Tecnológica.

La asistencia Técnica está a cargo del PAI y de las instituciones INFOTEC, CENAPRO-ARMO e EMIT, A.C.

- b) Estudios y Proyectos. Por conducto del FONEP se otorga -- crédito en forma directa a los industriales, para la elaboración de estudios.
- c) Créditos. El FOGAIN otorga créditos de habilitación o avío refaccionarios e hipotecarios industriales a los empresarios de la industria mediana y pequeña. Los trámites de estas operaciones se deben hacer a través de la banca.
- d) Garantías de créditos. El FOGAIN también maneja un sistema de garantías de los préstamos que otorga la banca, para que la industria pequeña tenga un mayor acceso al crédito.
- e) Aportación accionaria. El FOMIN aporta temporalmente capital social representado por acciones comunes o preferentes y de otros instrumentos que propicien la formación de capital de riesgo, en proporción no mayor de una tercera parte del capital social.
- f) Instalaciones físicas. El FIDEIN ofrece terrenos urbanizados y arrendamiento de naves industriales, maquinaria y centrales de servicios.

Por ser de importancia este programa de apoyo, es necesario describir el contenido de cada fuente de financiamiento y ayuda técnica hacia la mediana y pequeña empresa por lo cual se mencionan a continuación:

I. Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)

Esta institución, otorga créditos para la realización de estudios a los empresarios que deseen conocer anticipadamente los resultados de su inversión.

El FONEP opera directamente con los empresarios que lo requieran, tanto del sector público, como del privado.

Los estudios son efectuados por empresas consultoras registradas en este organismo, que cuentan con la organización necesaria para elaborar proyectos. (65)

Los recursos del FONEP pueden ser utilizados para financiar los siguientes estudios:

- a) Prefactibilidad técnica y económica de programas o proyectos que tengan por objeto crear una nueva empresa o ampliar la existente.
- b) Especificaciones de ingeniería y diseño final, previos a la etapa de ejecución de proyectos, cuya viabilidad haya sido demostrada.
- c) Estudios generales de prefactibilidad de carácter regional sectorial o subsectorial, incluyendo todo tipo de estudios de recursos naturales y humanos.
- d) Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva o de mercado.
- e) Asesoría directa a los empresarios durante el estudio de preinversión, analizando y evaluando las mejores alternativas para el proyecto.

Como requisitos generales tenemos: que la cantidad mínima de los prestamos es de 50 mil pesos. En caso de que el empresario industrial seleccione una firma consultora que no esté inscrita en el FONEP, se deberán cumplir con los requisitos establecidos para todas las firmas que se tienen registradas, por otra parte todos los sujetos de crédito deberán aportar un mínimo de 5% del costo del estudio, para el pago de los créditos, los plazos de amortización, incluyendo un periodo de gracia, varían de 2 a 6 años y son fijados en cada caso de acuerdo con las características especiales de los

estudios. Así mismo el estudio tendrá una tasa de interés -- del 10% anual sobre saldos insolutos.

II. Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN)

Este organismo, se asocia con las empresas mediante la aportación temporal de recursos como capital de riesgo. El FOMIN opera en forma directa con los solicitantes que preten dan obtener recursos financieros. Puede aportar hasta el 33% del nuevo capital social de la empresa incluyendo su propia aportación. FOMIN suscribe acciones comunes o preferentes y vende su participación una vez que la empresa no requiera de su apoyo. (66).

Para poder operar con el FOMIN, los empresarios o industriales deberán presentar un estudio económico, técnico y financiero. En su caso, el costo del estudio que se menciona, se toma en cuenta como aportación de los empresarios. El FOMIN, como socio minoritario, no dirige la empresa; únicamente participa en el consejo de administración en los términos de la ley General de Sociedades Mercantiles. Al terminar la etapa que dió origen para que el FOMIN participara, sus acciones se ponen a la venta, dando preferencia a los accionistas de la empresa industrial con la que temporalmente se asoció.

III. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Este importante fideicomiso otorga apoyo financiero y garantías a los pequeños y medianos industriales por conducto de la banca.

Entre los servicios que ofrece está el de financiamiento donde el FOGAIN concede créditos a los pequeños y medianos

industriales por conducto de las instituciones de crédito nacionales mixtas y privadas y de las uniones de crédito.(67).

También otorga garantías donde puede garantizar a las instituciones y uniones de crédito, hasta el 75% de los créditos de habilitación o avfo y/o refaccionarios, cuando el monto total no exceda de un millón de pesos.

Los tipos de crédito son:

- a) Créditos de habilitación o avfo hasta por 5 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.
- b) Créditos refaccionarios, hasta por 7 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para adquirir e instalar maquinaria y equipo; y para construir, modificar o ampliar naves industriales.
- c) Créditos hipotecarios industriales, hasta por 9 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para el pago de pasivos a corto plazo.

Cuando se concedan a una empresa industrial más de uno de estos créditos, su importe no deberá exceder de 16 millones de pesos, ni rebasar la cantidad máxima de cada uno de los créditos que se ha mencionado.

- d) Como complemento de las actividades crediticias que realiza la banca, el FOGAIN puede garantizar créditos, para dar un mayor acceso al financiamiento a los empresarios de las industrias pequeñas.

Así mismo para el pago de los créditos, los plazos para amortizar los créditos fluctúan en la práctica como se indica: habilitación o avfo: de 18 a 30 meses: refaccionarios: -

de 3 a 6 años y los hipotecarios industriales en un lapso de 4 a 7 años. FOGAIN para el otorgamiento de créditos, ha dividido la República Mexicana en zonas económicas.

Zona uno.- (Concentración Industrial, D.F. Toluca, Puebla, -- etc.)

Zona dos.- (Relativa concentración Industrial, Jalisco, etc.)

Zona tres.- (Escasa Concentración Industrial, Resto del país)

Así mismo las tasas de interés a la industria pequeña son:

Zona uno.-	26%	sobre	saldos	insolutos
" dos.-	29%	"	"	"
" tres.-	35%	"	"	"

Para los efectos de las operaciones del FOGAIN es industria pequeña aquella que cuenta con un capital contable entre 50 mil pesos y 5 millones de pesos.

Se considera industria mediana la que cuenta con un capital contable mayor de 5 y hasta 40 millones de pesos.

Entendiéndose por capital contable la diferencia entre los activos totales y los pasivos de la empresa; está integrado por el capital inicial, las reservas, las utilidades acumuladas, las aportaciones adicionales y la utilidad del ejercicio.

IV.- Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

Este organismo coadyuva a la descentralización industrial, dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios. También realiza actividades en forma directa con los empresarios industriales, a través de la venta de

terrenos urbanizados y arrendamiento de instalaciones. Entre los servicios que ofrece están.

a) Ventas al contado y a plazos de terrenos urbanizados: industriales, comerciales, habitacionales y de servicios.

b) Arrendamiento simple y con opción de compra, de naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo, así como arrendamiento de maquinaria y equipo. (68)

Para obtener un crédito se requiere generalmente que:

A- Tratándose de terrenos, todas las empresas pueden pedir apoyo sin importar su tamaño, a excepción de aquellas -- que sean altamente contaminantes.

B- En lo que se refiere al arrendamiento de instalaciones físicas, las empresas deberán tener un capital contable no menor de 50 mil pesos ni mayor de 40 millones de pesos: además:

- Que el propósito sea establecer nuevas empresas o aumentar la capacidad de producción de las ya existentes.

- Incluir un estudio que refleje la viabilidad del proyecto desde los puntos de vista técnico y económico.

- Que las empresas solicitantes se ubiquen en ciudades y parques industriales.

- Ser persona física o moral legalmente constituida, que tenga mayoría de capital mexicano.

- Así mismo las tasas de interés varían entre 15 y 18.5% anual sobre saldos insolutos.

V. Fideicomiso de Información Técnica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (INFOTEC-CONACYT).

Este organismo proporciona servicios de asesoría para

el mejor desempeño de las funciones de producción, ingeniería, planeación y mercadotecnia. (69).

La forma de operar es la siguiente:

a) **Consulta Industrial.** Proporciona información general o específica, a través de la atención personal o telefónicamente. Se puede disponer de información para conocer entre otros aspectos: propiedades físicas y químicas de materiales, proveedores de maquinaria, procesos optativos de fabricación, normas patentes, marcas y estadísticas de producción y mercado.

b) **Noticias técnicas.** Los empresarios pueden recibir mensualmente boletines que les permitan actualizarse en técnicas de aplicación práctica.

c) **Servicios express de información.** Se dispone de un sistema de más de 150 bancos de datos en computadora con información científica y tecnológica, que se puede consultar en una terminal.

Como requisito general para poder utilizar el servicio de INFOTEC-CONACYT se presenta al cliente un documento en el que se detallan las actividades a desarrollar, los resultados que se esperan, la duración y el costo.

VI. Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria (IMIT, A.C.)

El objetivo de este Instituto es formular y evaluar proyectos industriales para nuevas empresas o para llevar a cabo ampliaciones de las existentes, así mismo capacita personal para formular y evaluar proyectos. Su forma de operar es en forma directa, a solicitud de las instituciones de crédito y de las empresas industriales. Entre los servicios que -

están son:

- a) Formula y evalúa en forma integral proyectos de interés para la industria.
- b) Examina posibilidades de desarrollo con objeto de aportar información necesaria para los estudios.
- c) Capacita en áreas técnicas y económicas a empresarios, inversionistas, instituciones financieras y personal de las entidades de la administración pública. (70)

Como requisito general es necesario establecer un convenio por escrito en el que se incluya el alcance del trabajo que se pretenda desarrollar y las fases o etapas en que el IMIT intervenga.

VII. Centro Nacional de Productividad de México, A.C. y Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (CENAPRO-ARMO).

Estos organismos CENAPRO y ARMO capacitan personal a niveles directivos e intermedios y operan directamente con los industriales, mediante convenios específicos de participación en los cursos que imparten. (71).

Los servicios que ofrecen son:

- a) CENAPRO.
 - Realiza y promueve en forma directa programas de capacitación de personal, mediante cursos de administración, organización, planeación de la empresa, ingeniería y economía de la producción.
 - Tiene disponible una videoteca y una cineteca con más de 50 programas de Televisión y 35 cortometrajes.

- Edita la publicación mensual denominada " Gaceta de Productividad" y Trimestralmente la revista "Productividad y Desarrollo".

b) ARMO

- Proporciona cursos al personal obrero que sea susceptible de ser promovido a las funciones de supervisor.

- Imparte cursos de perfeccionamiento a supervisores de las empresas industriales, encargados de atender las necesidades de adiestramiento y capacitación de trabajadores, en los diferentes niveles o categorías.

- Mantiene disponible para los empresarios un centro de información que tiene 10,000 libros, 700 revistas y 220 películas de consulta.

En general cualquier persona o empresa puede acudir a los servicios que ofrecen estas dos instituciones.

VIII. Servicios de Extensionismo Industrial del Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI)

Su objetivo es promover y proporcionar asistencia técnica a la banca y a las industrias medianas y pequeñas. (72).

Su forma de operar es el de proporcionar de manera sistemática el servicio de extensionismo industrial a:

a) Grupos, mediante conferencias y seminarios.

b) En forma individual.

Las oficinas del PAI en provincia mantienen programas específicos, para llevar a cabo eventos para la banca y la industria mediana y pequeña.

El grupo de extensionistas industriales que está en las principales ciudades del país, ha sido seleccionado cuidado-

samente y se ha exigido experiencia, conocimiento de la zona de trabajo y vocación de servir.

Los servicios que ofrecen son:

- a) Dianosticos Industriales.
- b) Asesoría individual a empresarios y banqueros.
- c) Seminarios y conferencias a empresarios, así como a instituciones y organizaciones de crédito.
- d) Cursos prácticos que contribuyan a elevar la eficiencia - y el volumen de producción de las empresas.

Así mismo existe otro organismo del gobierno federal -- que brinda apoyo a la pequeña y mediana industria como lo es la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña que depende de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y que esta Dirección tiene como objetivo dada su importancia - lo siguiente: (73)

El desarrollo y fomento de la industria mediana y pequeña en las ramas y actividades económicas que por su conveniencia y viabilidad permitan el fortalecimiento de las economías regionales, tanto urbanas como rurales del país; así como, disminuir la subocupación y el desempleo de la mano de obra, diversificar la producción, industrializar los recursos naturales, ampliar la oferta de productos para el mercado interno y externo, y complementar la integración del sector industrial en su conjunto. Promover el fomento y desarrollo de la empresa industrial mediana y pequeña por ramas de actividad, que sean complementarias al sector industrial en su conjunto dentro de un esquema de desarrollo regional que permita la industrialización de los recursos naturales; de tal forma que la actividad económica se diversifique y se incrementalmente la ocupación de la mano de obra.

También fomentar el establecimiento de pequeñas y medianas industrias que aprovechen racionalmente los recursos naturales y que contribuyan al proceso de descentralización industrial en las diferentes regiones del país. Impulsa a las empresas industriales que elaboren productos que contribuyan a satisfacer las necesidades básicas de la población o sea de importancia fundamental para el país.

Además se brinda apoyo a empresas industriales pequeñas y medianas que demuestren según estudios técnicos su viabilidad económica y financiera para impulsar el desarrollo regional, principalmente en el campo. También se tiende a elaborar un marco de acción para las actividades de promoción industrial en materia de este tipo de industria para impulsar y fomentar este tipo de empresas que se consideren de prioridad nacional.

Procurar que el desarrollo de la industria mediana y pequeña sea igual con el crecimiento y necesidades de la industria nacional, a través de un asesoramiento técnico, económico administrativo y financiero, en materia industrial.

Fomentar y coordinar la organización de pequeños y medianos industriales en sectores de producción prioritarios, con el objeto de no diluir esfuerzos y lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada de la pequeña y mediana industria.

Coordinar los programas de promoción y fomento industrial para la industria mediana y pequeña, estableciendo a la vez comunicación permanente con organismos del sector empresarial organizado para programar y coordinar actividades de fomento a esta industria y así mismo con cada gobierno de las entidades federativas. Por otra parte proyectar acciones

de extensionismo industrial en coordinación con los organismos del sector público y privado relacionados con la asistencia técnica de estas empresas.

También dar apoyo a los proyectos de inversión en industrias medianas y pequeñas en todas aquellas regiones que por su importancia económica se tiendan a desarrollar tanto, en las costas, fronteras y toda la nación. Siendo que las pequeñas y medianas industrias constituyen la parte medular de la economía del país precisan, por tanto disponer de apoyos de fácil alcance que respondan oportunamente a sus necesidades.

Por tal motivo la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, está encargada de fomentar el sano desarrollo de este subsector, ofreciendo una gama de servicios destinados a fortalecer la planta industrial y a estimular nuevas industrias que hagan frente a los requerimientos prioritarios de la población. (74).

Los servicios que ofrece son:

a) A la Industria Establecida.

- Diagnósis de la empresa
- Promoción y Asesoría en la creación de organismos auxiliares de crédito.
- Difusión y enlace de ofertas y demandas de residuos industriales.
- Selección y promoción de ofertas Tecnológicas.
- Promoción y asesoría en la formación de centros de adquisición de materias primas en común.
- Difusión y orientación de las ofertas y demandas de procesos industriales.
- Enlace con las instituciones financieras, técnicas y de capacitación y adiestramiento.

b) Para una nueva inversión industrial.

- Orientación en materia de política industrial.
- Información sobre factores de localización por entidad federativa.
- Información sobre oportunidades de inversiones nacionales y extranjeras.
- Orientación sobre requerimientos institucionales en el desarrollo de nuevas inversiones.
- Fomento y apoyo a sociedades cooperativas de producción industrial.

Considerando la importancia de los pequeños industriales la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña se encuentra continuamente implementando medidas promocionales de apoyo, ya que por sus características estas empresas pequeñas pueden competir en igualdad de condiciones que las empresas grandes en los ámbitos de financiamiento y comercialización: para ello se han creado programas que ayuden a coadyuvar los problemas de los pequeños y medianos industriales y que son los siguientes:

I.- Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la pequeña y mediana industria es el relativo al abastecimiento de las materias primas e insumos. El industrial al comprar en forma aislada o individual se le ocasiona lo siguiente:

- Se le dificulta el acceso a diversas materias primas.
- Se adquieren a elevados precios.
- No se obtiene con la calidad deseada.
- No se proveen oportunamente.
- Se tiene menor capacidad de negociación frente a los proveedores.
- Se carece de especialistas en abastecimientos.

- Se limitan las posibilidades de obtener financiamiento.
- Se adquieren a través de intermediarios.

Por tal motivo para fortalecer la capacidad de negociación de la pequeña y mediana industria y acceder regularmente a sus materias primas e insumos a mejores precios y condiciones se han creado los "Centros de Adquisición de Materias Primas e Insumos (CAMP)", donde es la organización de grupo de pequeños industriales que se unen para la compra conjunta de sus materias primas e insumos según sus propios requerimientos, por lo cual la consolidación de grandes pedidos produce ventajas en precio, preferencia y oportunidad en la entrega de todo el material para trabajar en la pequeña y mediana industria. (75).

II.- El Desarrollo actual de la industria en México, exige que los procesos de producción estén sujetos a estrictas normas y criterios de calidad. Esto ha originado que las empresas tanto pequeñas, medianas o grandes -- tengan una mayor generación de residuos industriales, los cuales son difíciles de reciclar dentro de la industria que los genera. Sin embargo, existe la posibilidad de que sean incorporados al proceso económico por otras empresas.

En virtud de lo anterior, las Secretarías de Patrimonio y Fomento Industrial y de Salubridad y Asistencia, han considerado conveniente establecer una "Bolsa de Residuos Industriales", la cual es un centro de información sin fines de lucro, que tiene como meta disminuir la contaminación y fomentar el reciclaje (proceso por el cual un material de desecho es sometido a tratamiento con el fin de utilizarlo en algún otro proceso industrial), mediante el aprovechamiento de subproductos o residuos industriales, a los

cuales hasta el momento, no se les conoce una posibilidad industrial y por lo tanto tienen que ser eliminadas como desechos. (76).

La "Bolsa de Residuos Industriales" es importante ya -- que cada día, debido a la escasez de materias primas y al incremento acelerado de residuos industriales (es un subproducto que no cumple con especificaciones de venta pero que puede ser incorporado como materia prima o aditivo en otros procesos de producción), que se generan como consecuencia del proceso de industrialización del país.

Así mismo la "Bolsa" proporciona información sobre la disponibilidad de residuos industriales de todos tipos, ya que pone en contacto a los generadores de residuos con los posibles interesados en aprovecharlos, sin intervenir en las negociaciones de los mismos.

Por otra parte las ramas industriales que se pueden beneficiar con la Bolsa, son aquellas que producen residuos industriales, en las actividades relacionadas con la química, plásticos, papel, cartón, madera, hule, cuero, textil, vidrio y metal mecánica, entre otras, y que estos residuos se producen de una manera continua, con una calidad adecuada y en cantidades suficientes. Esta oferta crea en contrapartida, la demanda de otras ramas o sectores industriales, capaces de aprovechar los residuos incorporándolos a otros procesos de producción.

Este nuevo procedimiento, motivará a una disposición positiva para acatar los reglamentos existentes respecto a la protección ambiental y, generará fuentes de trabajo en nuevas industrias dedicadas exclusivamente al tratamiento, aprovechamiento y reciclaje de los residuos que hasta ahora se -

desperdician tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas.

III.- El desarrollo Tecnológico de los países avanzados requiere de su difusión para poder ser captado por los que se encuentran en vías de desarrollo.

Esta difusión o transmisión de tecnologías que pudiesen ser aprovechadas, es lo que se conoce como transferencia de tecnología, esto ha creado una relación entre demandantes y oferentes de tecnologías, por medio de la cual, una de las partes requiere tecnología y la otra, podría potencialmente transferirla.

En virtud de lo anterior, se ha considerado conveniente establecer una "Bolsa de Tecnologías Transferibles", la cual capte las demandas tecnológicas y, de las probables respuestas, realice el enlace correspondiente, difundiendo de esta manera el aprovechamiento de tecnologías existentes. (77)

Este tipo de Bolsa, es un centro de información, sin fines de lucro, que tiene como objetivo disminuir los costos de transferencia de tecnologías y fomentar el uso y conocimiento de tecnologías, así como facilitar a los empresarios tanto de pequeñas, medianas y grandes industrias el proceso de transferencia, mediante la captación y asimilación de datos que les ayuden en el proceso de toma de decisiones dentro de su organización.

La Bolsa de tecnologías transferibles al disponer de demandas tecnológicas detectadas, busca las opciones que mejor se adapten a ellas.

Así mismo pone en contacto a los demandantes de tecnología con los posibles interesados en transmitir las sin intervenir en las negociaciones de los mismos.

A la vez establece, en base a las informaciones recibidas un registro de demandas y ofertas, para efectuar los enlaces informativos, con sus probables modalidades de transferencia. Por otra parte este medio de información y medio de apoyo al desarrollo de las empresas ofrece beneficios como son para el demandante, al incorporar nuevas tecnologías a sus procesos de producción, aumentando el grado de su capacidad instalada obteniendo con ello mayor productividad.

También para el oferente, al obtener ingresos y ampliar su mercado, derivado de una mayor demanda de su tecnología.

IV.- Dentro de los programas de apoyo que otorga el Gobierno Federal, también se le ha dado importancia y apoyo a las --- "Uniones de Crédito" las cuales son organizaciones auxiliares de crédito constituidas bajo la modalidad de Sociedades Anónimas de Capital Variable. Sus socios, pequeños productores, pueden ser personas físicas o morales que se dediquen a los giros Agropecuario, Industrial, Comercial o Mixto, -- quienes uniendo sus recursos y esfuerzos llevan a cabo acciones en su propio beneficio para la consecución de crédito y apoyo técnico en comercialización, producción, organización, etc. Las Uniones de Crédito están formadas por socios cuyas actividades son homogéneas entre si o aportan un proceso integral de la producción; la ley autoriza que los socios se dediquen a las siguientes actividades: (78)

- Agropecuarias, en las que los socios, desarrollan actividades agrícolas y/o ganaderas.
- Industriales, en la que los socios producen bienes o prestan servicios, teniendo fábrica, taller o unidad de servicio.
- Comerciales, en la que los socios compran y venden bienes o servicios y tienen establecimiento registrado.

- Mixtas, en la que los socios desarrollan actividades agropecuarias e industriales, estando esta última actividad -- directamente relacionada con la transformación de las materias primas producidas por los primeros.

La unión de crédito realiza actividades que reportan beneficio común en sus miembros, tales como:

- Tramitar créditos ante las instituciones bancarias o fideicomisos de fomento, obteniendo mejores condiciones de plazo y tasa de interés.
- Habilitar a los socios a nivel de sujetos de crédito quienes obtienen garantía o aval de la Unión.
- Adquirir a precios preferentes insumos, materias primas y todos los activos necesarios para la producción.
- Gestionar la comercialización y distribución en común de la producción.
- Aprovechamiento y adquisición en conjunto de tecnologías nacionales e importadas.
- Apoyo técnico en productividad, organización, legislación métodos, etc.

Por otra parte la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal faculta entre otras actividades a la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, a atender a nivel nacional la implementación y desarrollo de "la industria pequeña"; a su vez el Reglamento Interior correspondiente --- atribuye a la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña entre otras actividades: a coadyuvar a la gestión de los financiamientos que sean necesarios a los pequeños industriales; promover la creación de empresas que presten -- servicios comunes a la pequeña empresa; y asesorar a grupos industriales medianos y pequeños para constituirse en orga-

nismos auxiliares de crédito.

Considerando estas facultades, la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña se encuentra implementando medidas promocionales para el logro de esos objetivos, procurando incorporar a los pequeños industriales a los sectores de financiamiento y ayuda técnica y que para ello presta ayuda en el ámbito de su competencia a las Uniones de Crédito Industriales, quienes desempeñan un papel fundamental en los logros de los objetivos anteriormente citados.

3.4 FUNCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En la actualidad, el mundo de los negocios es cada vez más competitivo debido a que cada año se adhieren un sinnúmero de empresas, sobre todo aquellas denominadas pequeñas y medianas, al gran sector industrial económico del país, cabe mencionar que hay empresas que alcanzan su madurez poco después de su periodo de inicio, otras tardan años y algunas otras nunca llegan a alcanzarlo debido a que son absorbidas por otras compañías más fuertes o tienden a desaparecer definitivamente.

La práctica ha demostrado que el fracaso de muchas empresas de nueva creación o con algunos años de operación, se debe a una inadecuada y deficiente administración de los recursos materiales, técnicos y humanos, por otra parte la falta de visión y preparación de sus dirigentes, así mismo se le puede agregar la escasez de información o el desconocimiento de los Organismos del Gobierno Federal que dan financiamiento y apoyo técnico a los pequeños y medianos industriales, a los cuales se les proporciona una amplia información administrativa para una adecuada toma de decisiones en todas las áreas de la empresa.

Ahora bien parece ocurrir que entre las empresas pequeñas y medianas no se conocen las técnicas que utiliza la Auditoría Administrativa como medio para descubrir las deficiencias en los sistemas, procedimientos, métodos, políticas, etc., de las mismas ya sea en toda la empresa, en una sección o un procedimiento de la organización, ocasionando con esto que sus dirigentes tengan una mala administración.

En toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza o ta-

maño, siempre habrá una necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones hechas. Es por esto que las pequeñas y medianas empresas deban saber cual es la función de la Auditoría Administrativa, no como medio de sacar a la luz pública sus irregularidades, ante el gobierno, deudores, etc., sino como un apoyo administrativo a todas funciones de la empresa, --- viendo sus irregularidades en general para que estén en condiciones favorables ante situaciones inesperadas del medio ambiente. Así mismo el correcto establecimiento de metas, objetivos o normas, el planear como alcanzarlos y luego poner en marcha el plan constituye una buena forma, práctica y organizada de progreso en la empresa. La tarea de los dirigentes de una empresa en buena forma consistirá en comprobar lo bien que se ha hecho todo eso, comparar los resultados con los objetivos propuestos precisar hasta donde se alcanzaron las metas y realizado todo ello, establecer claramente los diferentes medios para inspeccionar lo realizado.

Por tal motivo para conducir con éxito una empresa la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

La tarea de dirigir, coordinar y controlar las diversas funciones de una empresa, deberán ser de la manera más eficiente posible, donde a la vez la dirección deberá ver por el mejoramiento paulatinamente basándose en técnicas como la auditoría administrativa.

La administración de toda empresa pequeña o mediana que camina hacia un desarrollo futuro, no puede basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues al hacer esto -

correrá graves riesgos. Surgirán problemas al tratar de atacar nuevas actividades en el medio ambiente donde se desenvuelven, como lo es el mercado que abastecen, la competencia ante las grandes empresas, etc. No podrán atacar estos problemas haciendo uso de métodos, planes, herramientas y normas gastadas o anticuadas, muchas de las cuales más bien necesitarán ser sustituidas por otras o bien porque quienes las dirigen, no tengan conciencia de las tendencias y corrientes económicas, ni tampoco el acierto para entenderlas, o la capacidad de interpretación para actuar con acierto ante ellas.

Si se quiere estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de progreso, quienes dirigen una empresa, deberán atender a la permanente necesidad que tienen de evaluar y analizar sus métodos y actuación, planear y modernizar su administración, escoger y emplear los instrumentos más avanzados a su disposición. Para que la empresa pueda sobrevivir, la dirección debe tener una clara visión de a dónde se encamina, descubrir sus deficiencias y trazarle un nuevo camino si se hace necesario todo esto tomando como alternativa el panorama que le ofrece el campo de la Auditoría Administrativa en donde tal vez esta técnica le imponga el camino de agrandar las actividades presentes que le prometan buenas utilidades introduciendo nuevos productos o servicios que den origen a nuevos mercados o creando departamentos que promuevan ventas en determinadas zonas a nivel local o nacional.

También buscando satisfacer objetivos y como resultado de cambios en los mercados, controles gubernamentales, niveles de actividad comercial, tecnologías y modificaciones sociales, pudiera haber necesidad de efectuar un análisis y una evaluación más amplios de la actuación directiva, una ma

por empleo de los instrumentos de medición de la administración. En la actualidad hay mayor necesidad de contar con administraciones bien integradas. Muchos nuevos aspectos surgirán como resultado del adelanto en las técnicas modernas de administración de las empresas. La capacidad de absorción de los múltiples adelantos que depara el futuro en el desarrollo de todo tipo de empresas, constituye un reto a la administración de las mismas.

Ante las actividades comerciales, institucionales y gubernamentales siempre en crecimiento tanto en dimensiones como en complejidad y número de individuos abarcados el futuro impondrá a los administradores de empresas un mayor conocimiento de los métodos modernos para la conducción de las mismas hacia la feliz realización de sus objetivos. Por otra parte los auditores administrativos al tener en la empresa a evaluar una adecuada administración por parte de sus dirigentes, será más accesible poder visualizar los problemas y así mismo dar recomendaciones concretas y sencillas, en base al estudio hecho durante toda la Auditoría Administrativa, por eso es vital de quienes desempeñan tareas directivas en todos niveles tengan la mejor comprensión de las necesidades de la compañía, de los elementos administrativos de planear, organizar, dirigir y controlar, del conocimiento de los problemas empresariales y del uso eficaz de las actuales herramientas administrativas para entenderse con la solución de los problemas. Pues si dentro de la empresa se desea un futuro pleno de oportunidades y éxitos, la administración debe estar capacitada para asumir mayores responsabilidades, a efecto de aprovechar adecuadamente la técnica que es la Auditoría Administrativa y que es aplicable tanto en pequeña, mediana o grande empresa.

A este respecto los hombres de empresa deben ser visionarios si quieren estar en condiciones de afrontar lo que -- les depara el desarrollo de su organización, tienen que atender el crecimiento económico, modernización fabril y estabilidad de los precios, el elemento humano y a la maquinaria -- conque cuentan, el estudiar e investigar sus métodos de operación y políticas administrativas en forma constante.

Por otra parte el hombre de empresas pequeñas dentro de su organización en su calidad de dueño-administrador está -- obligado a ejercer variedad de funciones sin la debida preparación, pues dentro de su empresa el debe ser comprador, vendedor, especialista en mercadeo, publicidad y finanzas, contralor, supervisor, etc. La verdad es una tarea difícil y de ninguna forma fácil de conducir. Recordando que en las grandes compañías tienen un individuo encargado de cada uno de -- estos trabajos especializados. En el gerente de la pequeña -- empresa es deseable que desarrollará su versatilidad y concentrándose en aquellas áreas que estén más débiles, no dudando de ser posible en pedir ayuda externa en cuanto a problemas administrativos.

El gerente de pequeña empresa tiene que desarrollar más trabajos específicos que los administradores de las organizaciones grandes y complejas, debido a que una empresa grande -- tiene un consejo de administración, un presidente, un director, vicepresidentes ejecutivos, jefes de las funciones específicas de finanzas, producción, ventas, etc. En la empresa -- pequeña se asumen estas funciones en una sola persona, la -- cual tendrá la responsabilidad de sus decisiones o esfuerzos hacia un acierto o un error que puedan llevar al fracaso o -- éxito de la empresa en todas sus funciones.

Es por eso que hoy en día el pequeño empresario no solo

debe estar capacitado, sino que también debe estar al tanto de las técnicas o métodos de la administración moderna, y -- que pueda utilizar en beneficio de la empresa no importando su tamaño o su compleja administración, en especial las pequeñas y medianas empresas deben ver su desventaja ante la gran organización que tienen otras por lo cual su administración deberá ser eficiente y ver la importancia necesaria que requiere de una evaluación periódica de sus funciones para poder detectar sus fallas e inconsistencias y así poder corregir la administración actual. Siendo que esto se logrará a través de una adecuada auditoría administrativa que hoy en día es muy importante realizarla en todo tipo de organismo.

Es relevante en las pequeñas empresas que las auditorías sirven de comprobación de la capacidad de su administración a todos los niveles. Su vital importancia o función radica en que la auditoría administrativa es un servicio a la empresa proyectado para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados, aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, desarrollos y equipos, determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

La aplicación de la auditoría administrativa en las pequeñas y medianas empresas es de tal importancia que proporciona un conocimiento detallado de la empresa a través de -- las funciones investigadas, donde el auditor administrativo se convierte en uno de esos escasos individuos en las nego--

ciaciones, que saben, desde un punto de vista imparcial e -- independiente, las necesidades, capacidades y métodos de una variedad de departamentos o funciones y en general de toda -- la empresa.

En ese carácter, se convierte en una importante fuente de información y asesoramiento cuando se trata de planear o -- cambiar los programas administrativos de las áreas que él co -- noce bien. Esta especialización, en el transcurso llega a -- ser de gran importancia y beneficio para la empresa pequeña -- o mediana donde el auditor podrá realizar sus exámenes de la administración con mayor eficacia, en razón de su mayor expe -- riencia.

Es de particular utilidad a la dirección el hecho de -- que la revisión y evaluación de todas las áreas de la empre -- sa permitan visualizar otro tipo de problemas que habfan pa -- sado inadvertidos. En la pequeña empresa mejora su actuación el gerente y demas personal que está bajo su mando, mostrán -- dose dispuestos a perfeccionar los sistemas y desempeños en -- todas las funciones. Por otra parte el empleo apropiado de -- la misma auditoría administrativa, podrá ser el medio de do -- tar a la empresa tanto pequeña, mediana o grande con las cua -- lidades necesarias para el logro de sus objetivos previstos de antemano, en un plazo determinado con un mínimo de medios y recursos obteniendo la máxima eficiencia en todos los nive -- les que tenga la empresa.

IV. APLICACION PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA.

La presente investigación de Auditoría Administrativa se llevó a cabo en la empresa denominada "Artículos de Piel Marysol, S.A.", cuya actividad se localiza dentro de la industria de la transformación, pues procesa materia prima hasta lograr un producto terminado, el principal objetivo de la sociedad según consta en el acta constitutiva es la fabricación, proceso, compra-venta, maquila, así como comisiones y representaciones de artículos de piel, plástico, para vestido, calzado, accesorios y regalos y todo lo relacionado con este objeto. El domicilio de la sociedad es en la ciudad de México, pudiendo establecer sucursales o agencias en cualesquiera lugares de la república o del extranjero. Esta sociedad se formó con un capital social de \$200,000, originalmente la integraron 5 socios, dejando posteriormente por acuerdo a una sola persona como Gerente general quien a través del tiempo logra comprar todas las acciones de la empresa, quedando como único dueño y administrador de la misma.

Como se ha mencionado anteriormente el objeto de la sociedad consta de varias funciones, pero desde sus inicios a la fecha, la empresa se ha dedicado únicamente a la fabricación y venta de calzado en este caso específicamente a la producción de "pantufla" que es un artículo hecho de piel para el descanso de todo tipo de persona. A través del tiempo la empresa ha tenido diversos problemas tanto a nivel organizacional como operacional, sin embargo la gerencia ha tratado de mantener un equilibrio económico, de tal forma previniendo los inconvenientes del medio ambiente, pero se han no

tado en la empresa ciertas deficiencias y problemas que afectan el buen funcionamiento de la misma, ocasionándole pérdidas e insuficiencias, por lo cual se ha requerido que se le aplique una Auditoría Administrativa con el fin de evaluar - que tan eficiente en su administración y proponer en su caso las recomendaciones pertinentes que se ameriten en cada situación.

La Empresa está organizada a la fecha con un total de 20 personas quienes se distribuyen en 2 departamentos principalmente, el de producción quien tiene bajo su responsabilidad las zonas de trabajo de cortado, maquinado, orleado, montado y pegado, el otro departamento que es el de acabado controla la zona de cortado, el almacén de materias primas y el de productos terminados, hay otro departamento que es el de contabilidad y finalmente el de la gerencia general.

Dada la magnitud de la empresa se clasifica como "pequeña" pues el número de personal remunerado es poco, siendo esto la mayoría de las funciones están centralizadas en la gerencia general, la cual lleva el control y dirección de las áreas de finanzas, personal, ventas, compras, crédito y cobranzas, dejando la responsabilidad del área de producción y de acabado a cada supervisor correspondiente, así mismo el área de contabilidad es vigilada por un contador quien controla el registro de las operaciones de la empresa.

Siendo que la empresa fabrica pantufla este es un producto que aunque no es de primera necesidad va enfocado a un sector de consumo que lo pueda comprar, es decir, a las clases socioeconómicas media y alta, su mercado principalmente se localiza en el D.F. y en Guadalajara y esporádicamente en alguna otra ciudad de la república, cabe mencionar que cada cliente de la empresa cuenta con un cierto número de zapate-

terias para la venta del producto.

La forma en que se distribuye la mercancía en el D.F., se hace por medio de una camioneta propiedad de la empresa_ quien entrega los lotes de cada pedido de pantufla terminado a cada cliente correspondiente. Para distribuir en provincia la mercancía se empaca y se envía a una compañía de fletes y transportes la cual se embarca y se hace llegar a su destino correspondiente. La gerencia general ejerce la función de -- ventas representando a la empresa la cual levanta los pedi-- dos en el área metropolitana y en ocasiones en el interior - del país, donde cuenta con el apoyo de un agente de ventas - quien le ayuda en esta función.

Posteriormente ya estando los pedidos en la fábrica la_ gerencia se encarga de revisarlos y enviarlos al departamen- to correspondiente, las cuales seguirán una serie de pasos - hasta llegar a enviar finalmente la mercancía requerida por_ el cliente según su pedido. Respecto a su fabricación se uti_ liza un sistema de producción intermitente la cual se carac- teriza por el sistema productivo de "lotes de fabricación". En estos casos se trabaja con un lote determinado de produc- tos que se limita a un nivel de producción seguido por otro_ lote de un producto diferente. En cada pedido que envía el - cliente se describen los diferentes modelos de pantufla, el número de pares a fabricar, la numeración de cada modelo, -- así como la descripción de la materia prima a utilizarse, fi_ nalmente el precio por cada par y el importe por todos los - pares, siendo que cada pedido consta de variados modelos, -- es necesario dividir en lotes para su fabricación desde que_ sale la materia prima hasta que es producto terminado.

Por otra parte su línea de producción consta de tres ti_ pos de proceso, que es para niño, dama y caballero y dentro_

de cada proceso de trabajo con diferente tipo de materia prima y una gran variedad de colores según los gustos y necesidades del cliente, así mismo la fábrica para producir la pantufla trabaja con un tipo de materia prima natural como lo es la piel, lana, pelo, oscaría, gamuza, carnaza, etc. también entre los colores que hay son el negro, café claro y obscuro, azul marino y cielo, blanco, coral, gris, beige, etc. entre los más importantes con que se cuentan para producir el artículo.

A medida que el mercado ha estado creciendo la empresa ha sido abarcando un mayor número de clientes ocasionándole un incremento de pedidos que en cierto momento su producción no alcance a surtir toda la demanda en el plazo establecido y los cuales haya que cancelar, por tal motivo se refleja en las bajas o aumentos de las ventas, por otro lado el control manual de las operaciones no permitan tener un conocimiento exacto del desplazamiento real de cada uno de sus modelos en el mercado, ni de los márgenes o la combinación atractiva de ventas que permitan una planeación adecuada para nivelar en cierto momento un aumento o disminución en los inventarios.

Siendo todo lo anterior se procedió al desarrollo de este estudio en la empresa, procurando analizar todos los detalles posibles a efecto de evaluar adecuadamente las operaciones de acuerdo a la información proporcionada por todo el personal.

4.2 ESTUDIO PRELIMINAR.

En todo tipo de estudio, investigación y análisis de un fenómeno o hecho siempre se ha tenido la finalidad de esclarecer las causas que originan a éste, para lo cual es necesario seguir ciertos métodos de investigación. Es por eso que el estudio preliminar dentro del proceso de la auditoría administrativa es con el fin de tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa, así como también evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa o efecto de una revisión posterior pues no siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar pues hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo y poder basarse en este para llevar a cabo la investigación.

Para fines de este estudio preliminar se elaboró un cuestionario general el cual se diseñó tomando en cuenta la situación y necesidades de la empresa, en el cual se contemplan los puntos que a buen juicio son de mayor interés para el correcto desenvolvimiento de la investigación. Además también se entrevistó al personal de la empresa por medio de un cuestionario de actitudes el cual nos detalló importantes observaciones en relación a la situación que existe actualmente en la empresa. Por otra parte fué indispensable basarse en todo tipo de documentación la cual nos ayudó hacer un estudio más detallado de los procedimientos que se manejan, tanto gráficas como escritos, así mismo las formas que hay para cada operación.

En general los elementos anteriores del estudio preliminar al aplicarlos nos dieron la pauta a seguir en cuanto a definir cuál fué la materia objeto de nuestro estudio ya sea

en toda la empresa, en una función específica o bien en un departamento o sección. Así mismo para poder apreciar los elementos de este estudio preliminar, se sugiere consultar los anexos en los cuales se encuentran los cuestionarios aplicados a la empresa en cuestión.

Siguiendo con el desarrollo del estudio preliminar es necesario hacer las debidas observaciones las cuales tienen como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental. De acuerdo a la información obtenida al aplicar los cuestionarios, a continuación se desglosan las observaciones generales sobre la situación que existe en la empresa más importantes:

- 1.- La Empresa no está ubicada en una zona industrial.
2. El inmueble que ocupa la empresa es una casa habitación tipo duplex rentada.
3. No hay una adecuada ventilación, iluminación y limpieza en la empresa.
4. Las instalaciones de la fábrica no son las adecuadas
5. El espacio ocupado por cada zona de trabajo es muy reducido.
6. No es adecuada la colocación del equipo contra incendio
7. Alguna maquinaria ya está muy usada así como el mobiliario de trabajo.
8. El equipo de reparto no se guarda en la empresa.
9. La empresa es "pequeña" debido a la magnitud de su personal que es de 20 personas la cual se estructura de:
 - a) Un Gerente General (dueño)
 - b) Un Contador
 - c) Una Secretaria
 - d) Un Supervisor de Producción

- e) Un Supervisor de Acabado.
- f) Un Cortador
- g) Cuatro Maquinistas
- h) Dos Montadores
- i) Un Orleador
- j) Un Pegador
- k) Cuatro adornadoras
- l) Un Almacenista
- m) Un Chofer.

10. El gerente General ejerce variedad de funciones:

- Contrata personal para la empresa
- Efectúa pagos al personal.
- Efectúa pagos a proveedores
- Efectúa cobros a los clientes
- Hace la función de Agente de Ventas
- Efectúa compras de materia prima
- Consigue créditos para la empresa
- Determina precios de la mercancía
- Determina salarios al personal
- Supervisa la distribución de la mercancía en el mercado
- En general coordina todas las actividades en la empresa.

11. Es poco el personal para todas las funciones de la empresa.

12. Hay duplicidad de funciones y mucha delegación de responsabilidades

13. La forma de pago a los trabajadores de la empresa es semanal.

14. Si existe un reglamento interno de trabajo

15. No hay un lugar adecuado para la función de contabilidad

16. Se manejan el balance general y estado de resultados -- principalmente en la información financiera.

17. No existe un orden adecuado en el archivo de la empresa
18. Las formas que utiliza la empresa para sus operaciones entre las más comunes son:
 - a) Orden de Pedido.
 - b) Orden de Fabricación
 - c) Nota de Fabricación
 - d) Factura de la Mercancía
 - e) Nota de Remisión
 - f) Hoja de Nómina
 - g) Hoja de Pago
 - h) Sobre de Pago
 - i) Tarjeta de asistencia
 - j) Vale de Prestamo
 - k) Contrarrecibo.
 - l) Hojas y sobres membretados de la empresa
19. En la empresa no hay organigramas, diagramas gráficos o manuales de ninguna especie.
20. Si existe un Acta constitutiva de la Empresa.
21. Existe suficiente demanda del producto en el mercado.
22. El precio del producto no es adecuado.
23. Existe mucha cancelación de pedidos.
24. Los almacenes tanto de materia prima como de productos terminados son insuficientes.
25. No existe un control de inventarios.
26. Hay mucho material de desperdicio.
27. Existe la falta de experiencia por parte de la gerencia respecto a las actividades de la empresa.

4.3 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Después de haber establecido el estudio preliminar en base a técnicas para obtener información, es indispensable definir que área es la que se va a investigar, lo ideal en toda revisión de auditoría es que abarque toda la empresa -- con el objeto de formarse una idea más clara de los problemas desde su origen, así mismo cuales son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuales son los mejores métodos para lograrlos, además de que la información proporcionada en el estudio preliminar debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente, donde los datos habrán de ser claros y completos para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

De acuerdo al seguimiento que tiene la auditoría administrativa y en base al estudio preliminar se llegó a la determinación de que la empresa en cuestión requiere de una revisión general en cada una de las áreas que la componen debido a lo siguiente:

1. Falta de coordinación respecto a la información entre los diferentes departamentos de la empresa.
2. Desconocimiento de objetivos y políticas entre el personal.
3. Fallas en el aspecto de la Organización.
4. Personal constantemente duplicando funciones
5. Fallas en el sistema de control interno
6. Sistemas y Procedimientos ineficaces
7. Distribución inadecuada de la planta
8. Equipo y técnicas en obsolescencia
9. Producción Insuficiente

10. Falta de información (financiera) para la toma de decisiones.
11. La organización de la empresa no es complicada
12. El número de personal que la integra es poco
13. La falta de preparación entre el personal
14. La gerencia controla todas las actividades de la empresa.
15. En la gerencia se centraliza toda la información.
16. En los departamentos existentes solo hay un responsable

El criterio adoptado para determinar el área y estudiar y sus detalles es en base a la situación y necesidades de la empresa, así mismo el seguimiento del estudio preliminar, -- por lo tanto la revisión general de la empresa tendrá como objetivo:

- a) Evaluar la efectividad de la Administración
- b) Descubrir áreas en las que existan problemas
- c) Proponer en su caso las medidas correctivas.

Dentro del seguimiento de la actual investigación es indispensable elaborar un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa que constituya hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Esto es la elaboración de un programa de auditoría que se concrete a señalar solo las orientaciones sobre la forma en que habrá de planearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen -- convenientes para la obtención de datos de acuerdo con las circunstancias en que se encuentra la empresa. Por tal motivo a continuación se describe un programa de tipo general -- que relacione los objetivos y procedimientos de Auditoría Administrativa que se deben aplicar en el organismo a evaluar.

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EMPRESA: _____
RESPONSABLE: _____ FECHA: _____

I. - OBJETIVOS:

Evaluar las políticas, objetivos, procedimientos y controles para todas y cada una de las operaciones que realiza cada área de la empresa considerando que deben ser acordes con las políticas establecidas por la gerencia general.

II. - TIPO DE REVISION:

Operacional/Administrativa

III. - AREAS ESPECIFICAS A REVISAR:

1. Gerencia General.
2. Finanzas
3. Personal
4. Ventas
5. Compras
6. Crédito y Cobranzas
7. Producción
8. Contabilidad
9. El Medio Ambiente.

IV. - SECUENCIA DE LA REVISION:

- a) Preparar el equipo, papeles de trabajo y las entrevistas necesarias para la revisión de acuerdo a cada una de las áreas afectadas.
- b) Dividir el trabajo de acuerdo al programa
- c) Preparar hojas de análisis para la evaluación de los cuestionarios correspondientes.
- d) Preparar las cédulas de recomendaciones simultáneamente con el desarrollo de la revisión de cada área.

- e) Elaborar un resumen de las observaciones más relevantes durante el desarrollo.
- f) Al finalizar la auditoría ordenar los papeles de trabajo y verificar el cumplimiento de cada una de las partes del programa.

V. - ALCANCE DE LA REVISION:

De acuerdo al criterio y cantidad de estudios realizados en cada área se seleccionará y se evaluará la cantidad de pruebas verídicas y necesarias para el informe final.

VI.- OPORTUNIDAD:

Sujetarse en lo posible, al horario establecido en la empresa y a las condiciones existentes para cada área correspondiente.

VII.- COMUNICACION:

Mantener una línea de comunicación constante dentro del área afectada a revisión con el fin de obtener la información adecuada.

4.4 INVESTIGACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

Después de haber obtenido la información adecuada en -- cuanto a la recopilación y registro de datos es necesario so meterla a un procedimiento de análisis para conocer la efi-- ciencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus ob-- jetivos y que nos permitan conocer las causas que impiden la operación normal de un sistema o procedimiento, etc., provo-- cando con esto una reducción de su eficiencia, por lo cual - hay que establecer las bases para desarrollar opciones de so lución al problema que se estudia con el fin de introducir - medidas de mejoramiento administrativo.

Para efectos de análisis en esta investigación de Audi-- toría Administrativa se utilizaron como base para la obten-- ción de información los siguientes papeles de trabajo: (ver_ anexos).

- a) Hoja de Análisis.
- b) Cédula de Recomendaciones.

Así mismo se requirió el uso de técnicas que auxiliaron - en la revisión correcta de la empresa como son:

- a) Organigramas
- b) Diagramas de flujo
- c) Diagramas de proceso.

Como se ha mencionado en observaciones anteriores la em presa en cuestión no cuenta con un organigrama de su estruc-- tura por lo cual se hace indispensable elaborar uno actual - para efectos de análisis y poder determinar las pertinentes me joras administrativas. (Figura 3.)

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
(ACTUAL)

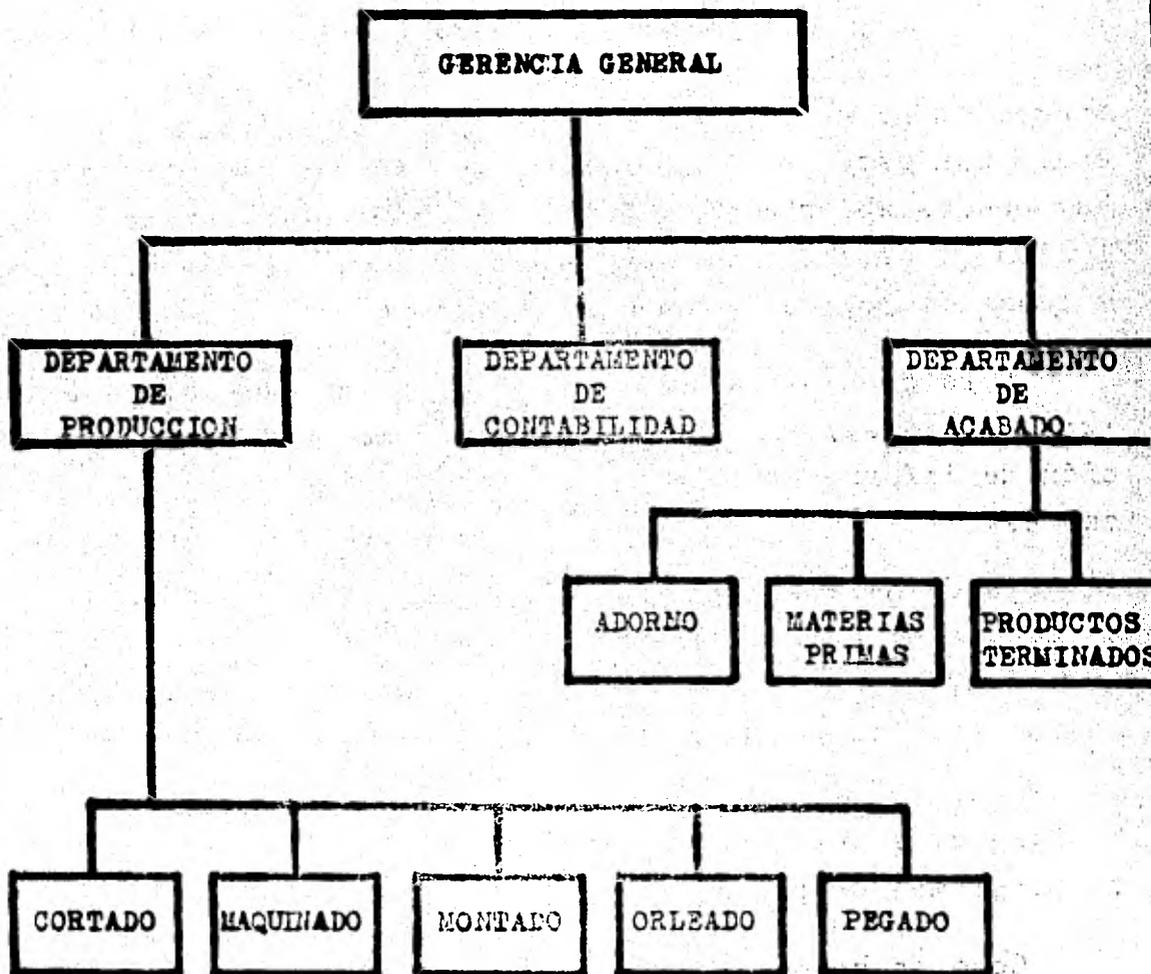


FIGURA 3.

De acuerdo al Organigrama General actual se hacen las siguientes observaciones:

- 1.--El Organigrama se basa en la estructura de una empresa industrial de magnitud pequeña la cual su principal actividad es la rama de la transformación.
- 2.-Las actividades principales de la empresa son:
 - Dirección
 - Operación
 - Información
- 3.--La actividad de Dirección la ejerce la Gerencia General quien debe controlar y coordinar todos los avances de las operaciones de la empresa en cuanto a objetivos y políticas establecidas y que deben ser acordes con los objetivos de cada área de la misma. Así mismo el de vigilar de cerca las políticas tomando en cuenta las variables externas -- que afectan a la empresa como la situación económica, problemas laborales, etc. Por otro lado la aplicación correcta del proceso administrativo en todo tipo de función en la empresa.
- 4.-La actividad de Operación se realiza por los departamentos de producción y de acabado, las cuales son los encargados de vigilar la efectiva marcha del proceso de producción y de llevar un adecuado control en cada zona de trabajo. En estos departamentos esencialmente se encuentra el movimiento de toda la empresa pues su función básica es la de coordinar cada operación del proceso de producción desde que sale la materia prima hasta que se transforma en un producto terminado.

Por lo cual el departamento de producción se integra -- de 5 zonas de trabajo y que son:

- a) Zona de Cortado: la cual se encarga de cortar las piezas de cada pantufla en base a moldes.

- b) Zona de Maquinado: la cual se encarga de dar forma a la - pantufla uniendo las piezas por medio de procesos.
 - c) Zona de Montado: se encarga de adaptar y moldear la pantufla en base a hormas de madera y sintéticas.
 - d) Zona de Orleado: se encarga de coser y adaptar el tipo de forro interior que lleva cada modelo de pantufla.
 - e) Zona de Pegado: se encarga de pegar y adaptar el tipo de suela a la pantufla ya sea de carnaza, gamuza o sintética
- El departamento de acabado se integra por:
- a) Zona de Adorno: la cual se encarga de revisar y dar el -- acabado e inspección final a cada modelo de pantufla en -- cuanto a las características del material.
 - b) Almacen de Materias Primas: Se encarga de controlar la -- existencia de materiales y dar un adecuado suministro a -- cada zona de trabajo del proceso productivo.
 - c) Almacen de Productos Terminados: el cual se encarga de -- controlar todos los lotes de fabricación y el envío de la mercancía hacia su distribución.
- 5.- Finalmente la actividad de Información la ejerce el departamento de contabilidad quien es el responsable de registrar las operaciones que efectúa la empresa y de elaborar los informes y estados financieros que sirvan a la dirección para una adecuada toma de decisiones en la empresa.

Después de haber efectuado el análisis correspondiente en el organigrama actual de la empresa se hace necesario elaborar otro modificado o propuesto de acuerdo a las circunstancias de la empresa por lo cual queda a continuación de la siguiente manera. (figura 4).

- 1.- Las actividades principales de la empresa quedan de la siguiente manera:
 - Dirección

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
(MODIFICADO)

189

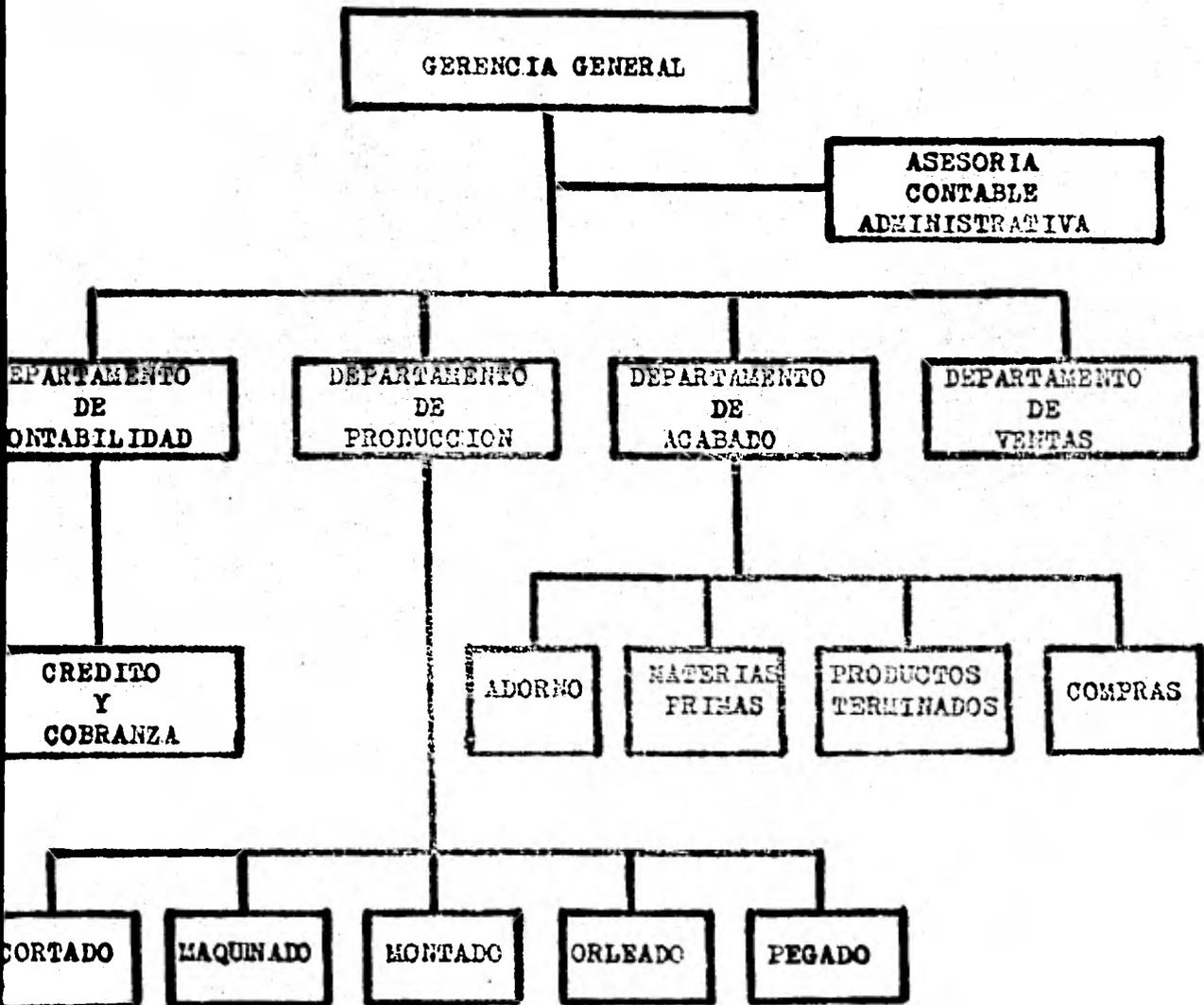


FIGURA 4.

- Operación
- Información
- Asesoramiento

- 2.- En base al organigrama modificado la actividad de la Dirección ya no ejercería variedad de funciones pues al -- crearse otras áreas solo se dedicaría al control de las funciones de personal y finanzas. Debido al tamaño de la empresa es factible que con el tiempo y los debidos estudios se necesiten más áreas y que estas reporten directamente a la gerencia general.
- 3.- La actividad de Operación de acuerdo al análisis y al organigrama modificado queda así en las siguientes áreas:
 - a) Depto. de Producción
Aquí se siguen ejerciendo las mismas funciones
 - b) Depto. de Acabado
Es indispensable que se maneje aquí la función de compras además de las anteriores, pues es de suma importancia que la producción tenga un eficiente suministro de materiales en cada zona de trabajo.
 - c) Depto. de Ventas.
La creación de este depto. vendría a solucionar una variedad de problemas que maneja la gerencia pues habría personal específico para esta función, quien se ocuparía de la situación que tienen los clientes y en general la del producto en el mercado.
- 4.- La actividad de Información la sigue efectuando el departamento de contabilidad, quien ahora resulta necesario - que se encargue de la función de crédito y cobranza por estar más relacionado con el manejo de los ingresos y egresos que tiene la empresa, de esta manera este departamento merece mejorar sus procedimientos contables, dada la información que maneja y le presenta a la gerencia

General.

- 5.- La actividad de Asesoramiento resulta indispensable en la estructura de la empresa, debido a la variedad de funciones que ejerce la gerencia y que en ocasiones no cuenta con un apoyo para la toma de decisiones. Por lo tanto que por medio de asesoría externa la empresa pueda manejar y mejorar la forma de administrar cada una de sus operaciones internas.

Otro de los puntos importantes dentro del análisis es en cuanto a los procedimientos de venta que tiene la empresa por lo cual hubo que determinar en donde habría deficiencias o posibles sugerencias que dieran un mejoramiento administrativo. En base a las observaciones e investigación documental la cual carecía de algún tipo de diagrama en este aspecto, se tuvo que elaborar un diagrama de flujo del procedimiento de un pedido de acuerdo a la situación actual, el cual nos detalle posibles deficiencias por ser de vital importancia en las operaciones de la empresa.

En el diagrama correspondiente se denota que para el resurtido de un pedido se ven relacionados varios factores que son: (Cuadro 5).

- 1.- El Cliente.
- 2.- La Gerencia General.
- 3.- El Departamento de Producción
- 4.- El Almacen de Materias Primas
- 5.- El Departamento de Acabado
- 6.- El Almacen de Productos terminados.

Así mismo el procedimiento implica la utilización de varias formas las cuales son:

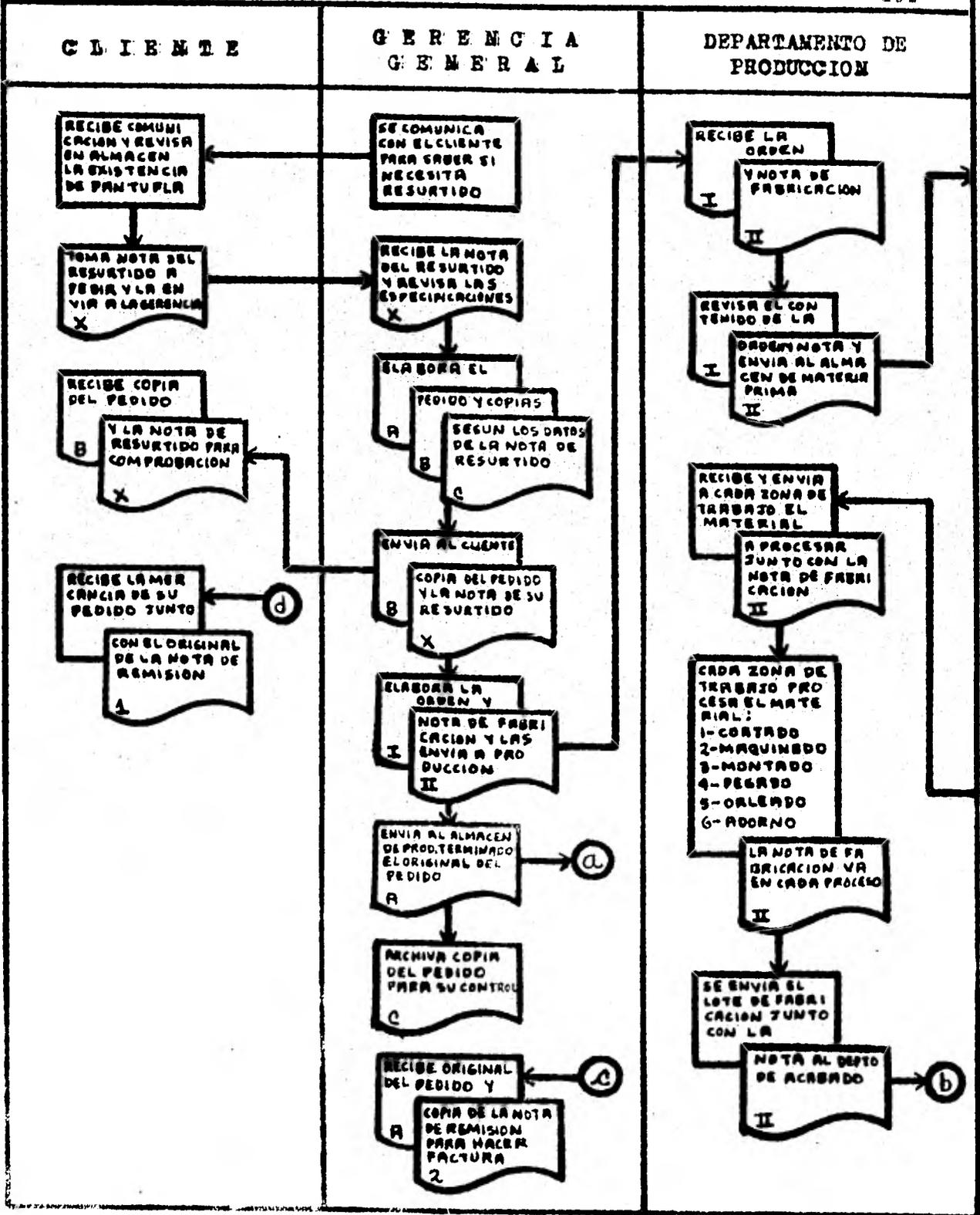
- 1.- Nota de Resurtido.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE UN PEDIDO (ACTUAL)

ELABORADO:

FECHA:

192



CUADRO 5.

(ACTUAL)

ELABORO:

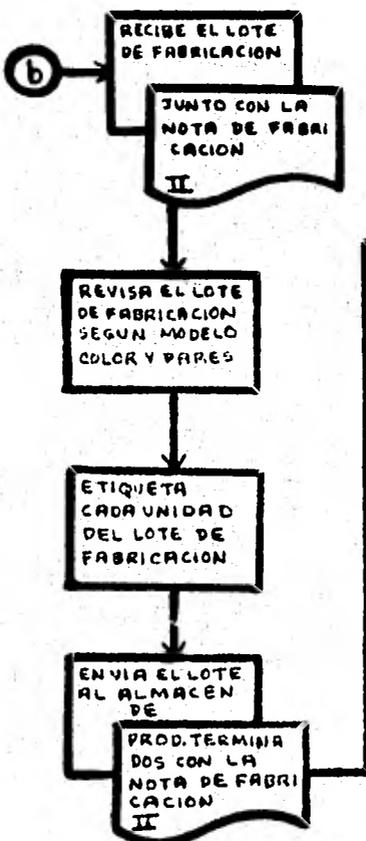
FECHA:

193

ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS

DEPARTAMENTO DE ACABADO

ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS



- 2.- Orden del pedido (Original y dos copias)
- 3.- Orden de Fabricación
- 4.- Nota de Fobricación
- 5.- Nota de Remisión (Original y dos copias)
- 6.- Factura de la Mercancia.

Para efectos del Análisis Administrativo y de una mejor apreciación se tuvo que elaborar en base al actual otro diagrama del procedimiento ahora siendo el modificado o propuesto el cual pretende regir las adecuadas mejoras administrativas en base a las anomalias o deficiencias detectadas en dicho procedimiento. (Cuadro 6).

El diagrama propuesto describe que para el surtido de un pedido se vean relacionados los siguientes factores que a continuación se detallan:

- I. El cliente, el cual se encarga de determinar el volumen de resurtido que necesita hacer a la fabrica en relación al número de pares y modelos.
- II. El Depto. de Ventas, ahora es propuesta de nueva creación en la estructura de la empresa por lo cual implica su relación en el procedimiento analizado. En el anterior diagrama actual se denotaba que el gerente general tenía que hacer las siguientes operaciones:
 - a) Hacer la función de Vendedor
 - b) Controlar las Notas de Resurtido
 - c) Elaborar el pedido y copias correspondientes
 - d) Elaborar orden y nota de fabricación
 - e) Controlar el archivo correspondiente.
 - f) Supervisar la elaboración de facturas
 - g) Supervisar la salida de la mercancia hacia el cliente, etc.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE UN PEDIDO (MODIFICADO)

ELABORO:

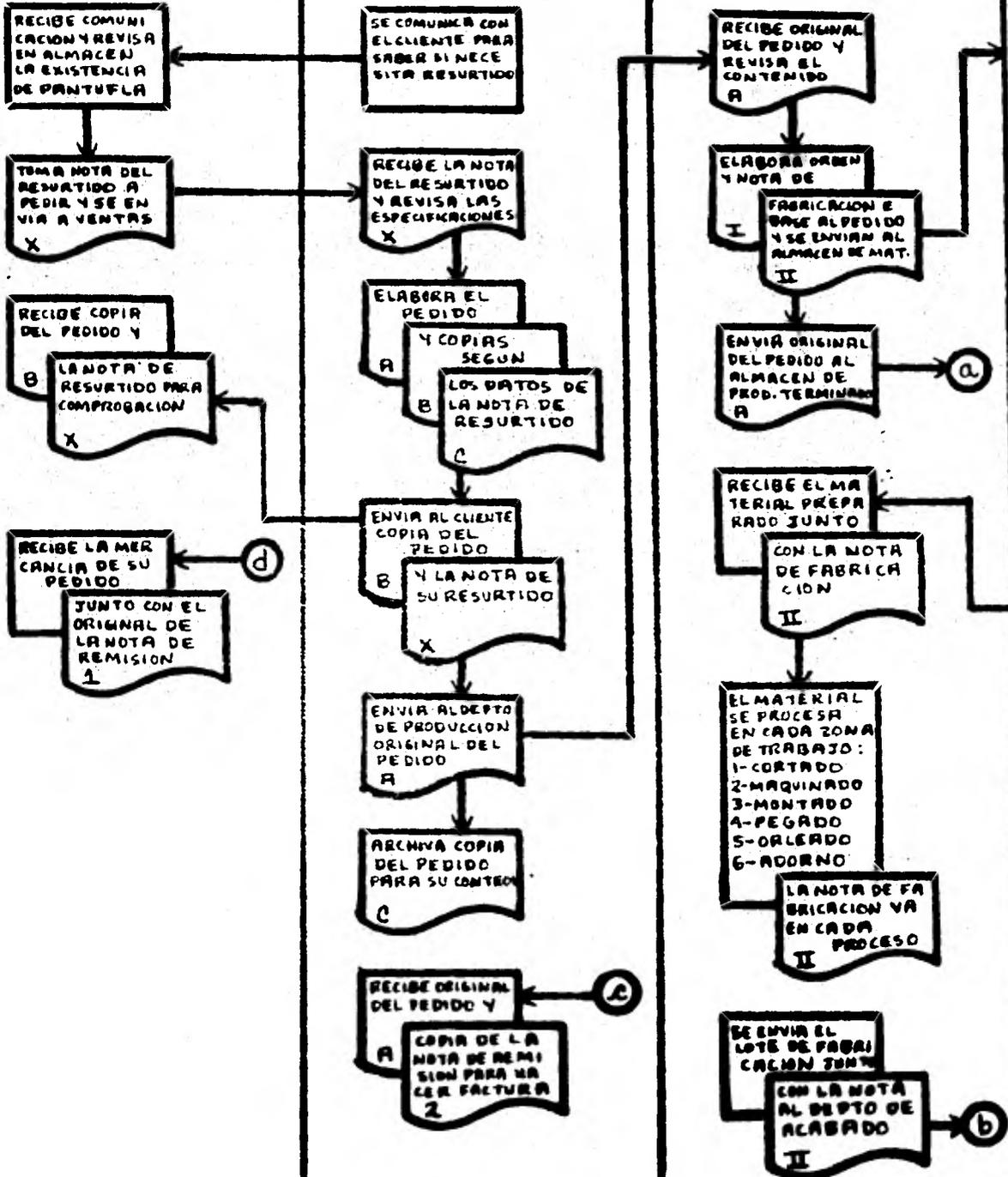
FECHA:

195

CLIENTE

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



CUADRO 6.

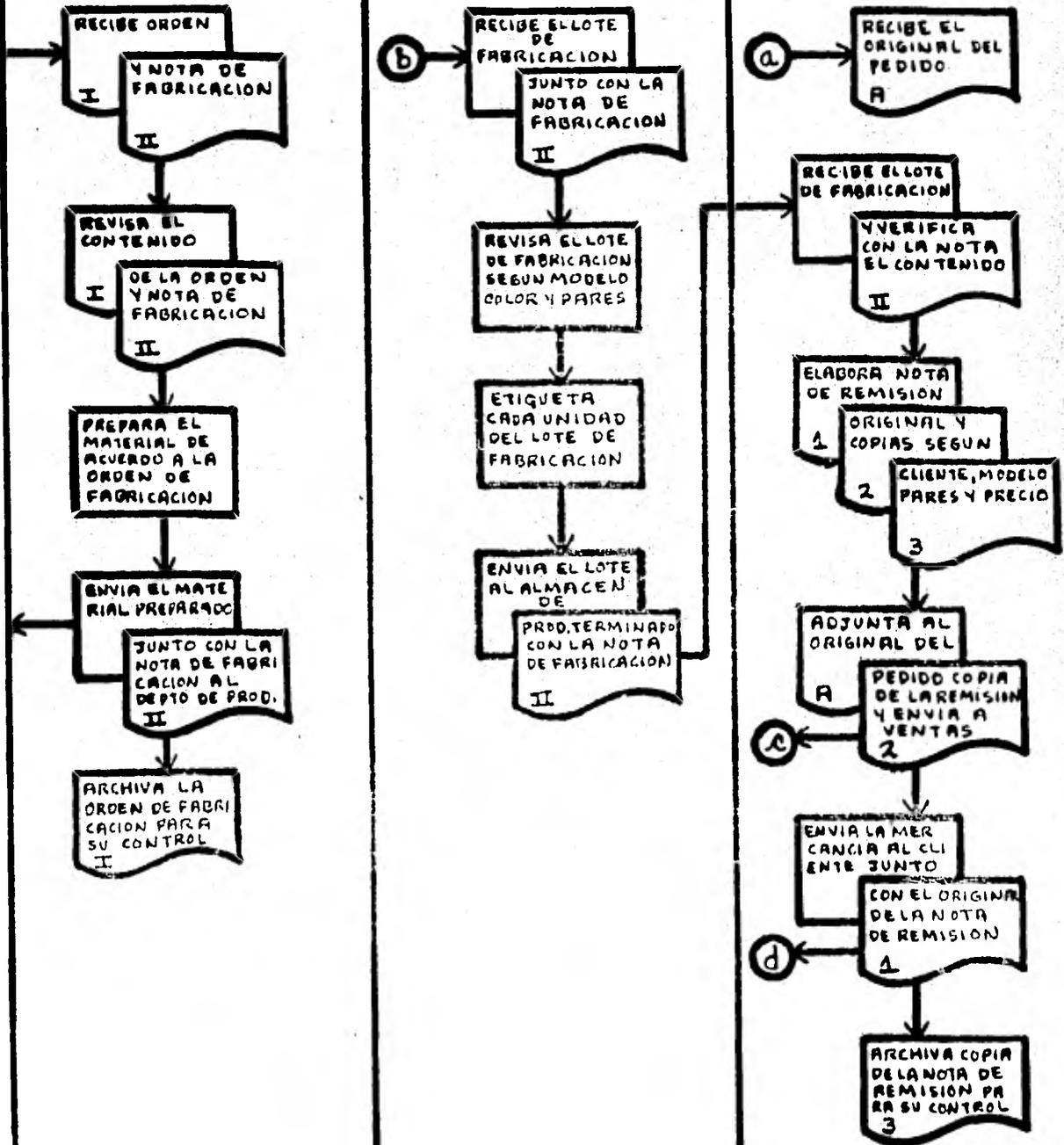
ELABORO:

FECHA:

ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS

DEPARTAMENTO DE ACABADO

ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS



Todo este tipo de operaciones ocasionan lo siguiente en la marcha de la empresa.

- 1.- Haya duplicidad de funciones
- 2.- Por atender la gerencia la función de ventas descuide en cuanto al manejo de otras áreas.
- 3.- Que no haya un efectivo control de la dirección en cuanto a las funciones administrativas.
- 4.- Que no haya una adecuada información hacia la dirección_ por parte de las demas áreas.

De acuerdo con el procedimiento propuesto al incluir el departamento de ventas la función de surtir un pedido queda_ ría así:

- a) Establecer el contacto debido con el cliente
- b) Recibir notas de resurtido
- c) Elaborar el pedido y copias correspondientes
- d) La elaboración de las órdenes y notas de fabricación ya - no sería en esta área sino que pasarían al depto. de producción el cual por estar mas relacionado con los lotes_ de fabricación y la producción es adecuado se le asigne - esta función.
- e) Controlar el archivo de clientes
- f) Elaboración y control de facturas
- g) Supervisión y distribución de la mercancía hacia el clien_ te.
- h) Para efectos de mejoramiento en relación a los factores - del producto, el establecimiento, control y estudio de mer_ cados que hiciera esta nueva área.

Como efectos que tendría la gerencia general en cuanto_ a la aplicación del nuevo procedimiento resultaría lo si---- guiente:

- 1.- Al tener un depto. que controle la función de ventas el gerente se dedicaría a la dirección administrativa de la empresa.
- 2.- No habría duplicidad de funciones debido al personal es pecíficamente dedicado a esta área.
- 3.- Habría un adecuado sistema de información entre este -- depto y la gerencia reportándole resultados y problemas que existan en base a informes.
- 4.- El gerente se ocuparía del control y evaluación en cuanto a los resultados de toda la empresa.

III.- El departamento de producción el cual se encarga de -- coordinar las actividades en cuanto a la producción de la empresa por tal motivo tiene la responsabilidad de que salgan los lotes de fabricación.

En el anterior procedimiento este depto. recibía de la gerencia la orden y nota de fabricación para efectuar el proceso de producción correspondiente.

Ahora con el procedimiento propuesto el depto. de producción recibe del depto. de ventas el pedido y este elabora la orden y nota de fabricación de acuerdo a la producción de Stock existente y lo demás se envíe a fabricación.

IV.- El almacén de Materias Primas es el encargado de recibir la orden de fabricación y surtir en base a este el material descrito para cada lote y posteriormente enviar al depto. de producción el material correspondiente para su proceso.

V.- El Depto. de acabado es el encargado de recibir de producción el lote de fabricación terminado, etiquetarlo y revisarlo en cuanto a calidad del producto y finalmente enviarlo al almacén de productos terminados.

VI.- El almacén de productos terminados se encarga de recibir los lotes de fabricación terminados, checarlos y de elaborar las notas de remisión correspondiente a cada mercancía y enviar los pedidos a cada cliente correspondiente.

Otro punto importante dentro de la Investigación y Análisis es la observación y estudio que se hizo en la planta de la empresa de acuerdo a la situación actual en que se encuentra, se tuvo que elaborar un diagrama de proceso el cual incorporando la simbología correspondiente:

OPERACION	
TRANSPORTE	
INSPECCION	
DEMORA	
ALMACENAMIENTO	

Nos muestra los pasos que sigue el producto desde que es materia prima hasta que llega a ser producto terminado.

Dentro de la investigación documental que había en la misma, se detectó que no existe algún tipo de este diagrama por lo cual se diseñó uno actual el cual nos informará gráficamente la situación que tiene el desplazamiento interno de la mercancía en toda la empresa. (cuadro 7)

DIAGRAMA DE PROCESO (ACTUAL)

ELABORO:

FECHA:

200

PLANO DEL PRIMER PISO

DEPARTAMENTO
DE
PRODUCCION.

COCINA

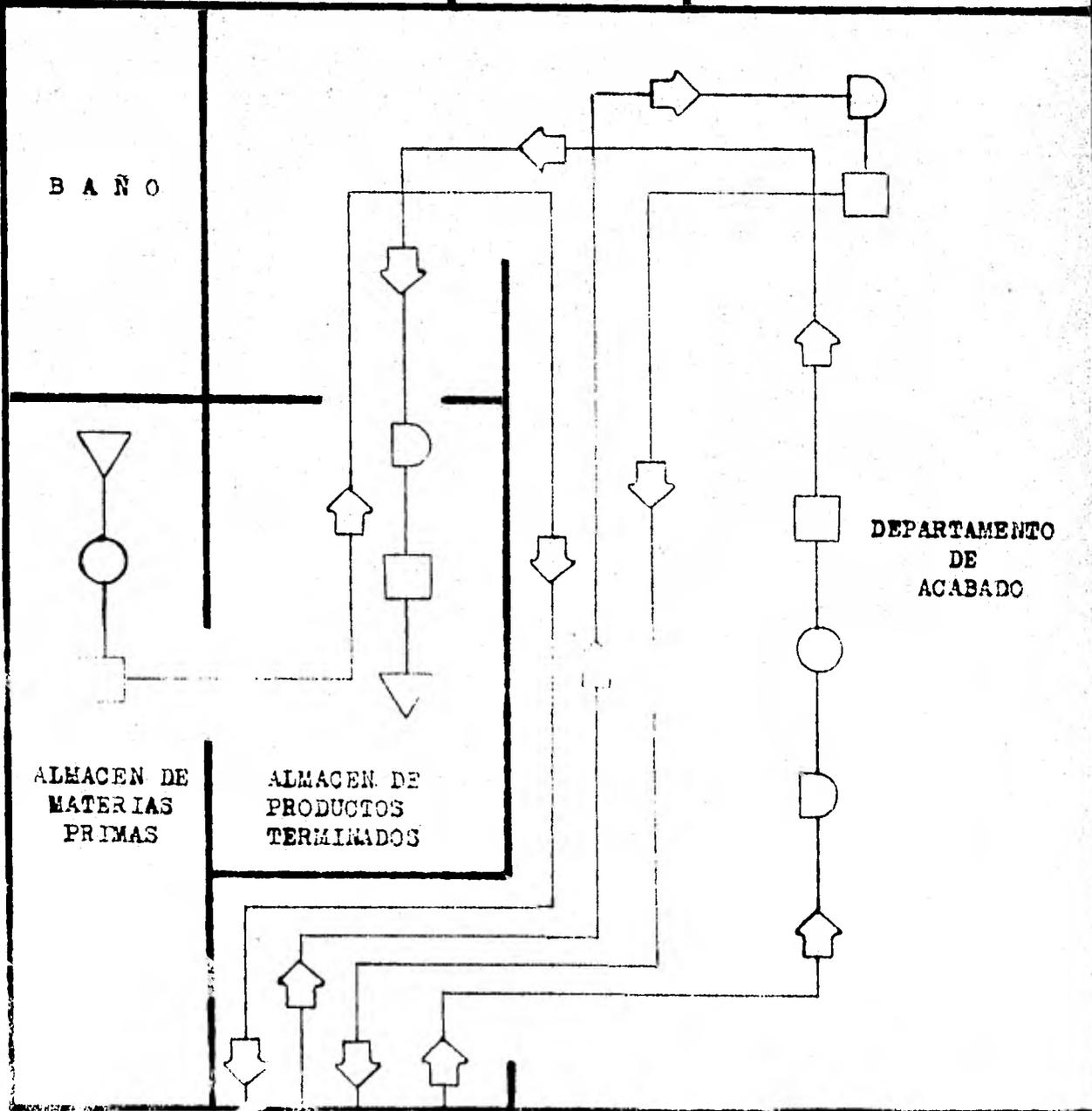
BODEGA

B A Ñ O

ALMACEN DE
MATERIAS
PRIMAS

ALMACEN DE
PRODUCTOS
TERMINADOS

DEPARTAMENTO
DE
ACABADO



CUADRO 7.

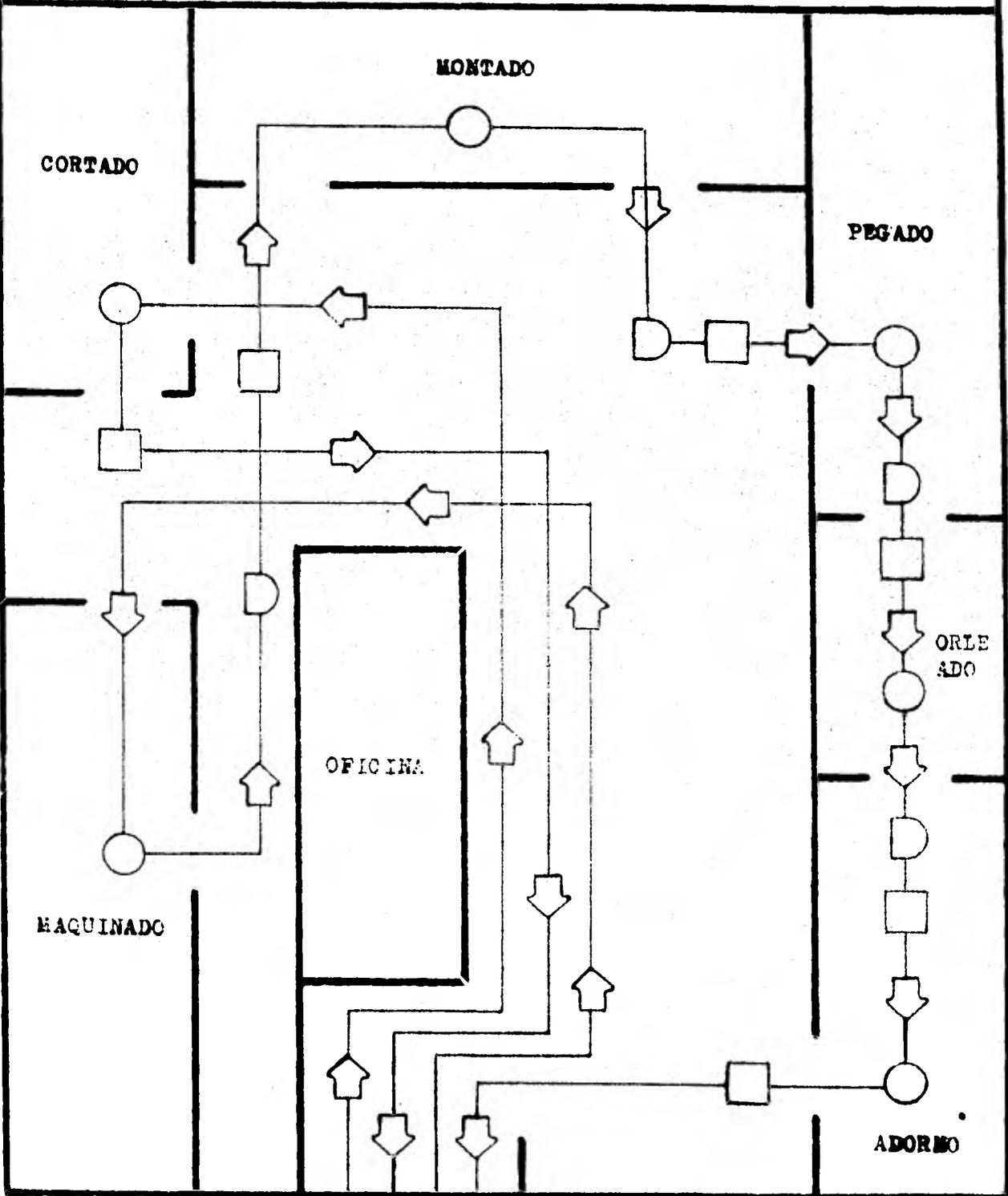
(ACTUAL)

ELABORO:

FECHA:

201

PLANO DE LA PLANTA BAJA



En este diagrama se relacionan las siguientes áreas:

- a) Almacén de materias primas
- b) Zona de Cortado
- c) Zona de Maquinado.
- d) Zona de montado
- e) Zona de pegado
- f) Zona de Orleado
- g) Zona de Adorno
- h) Depto. de Acabado
- i) Almacén de Productos terminados.

Dado que el objetivo principal de esta técnica de diagramas de proceso es eliminar en lo posible almacenamientos, de moras e inspecciones innecesarias sobre el desplazamiento que tiene la mercancía desde inicio hasta el final a continuación se describe las observaciones siguientes de acuerdo a lo analizado.

Al tener el diagrama de proceso actual para fines del análisis se hizo pertinente elaborar otro que es el modificado o propuesto, quedando las mismas áreas relacionados en el diagrama, sobre todo lo anterior, se hacen las siguientes descripciones. (Cuadro 8).

- El almacenamiento se hace en función de los almacenes de materia prima y productos terminados
- Las demoras son en cuanto a tiempos innecesarios en el recorrido de la mercancía.
- Las inspecciones las efectúa el depto. de producción al ingresar el producto en proceso al recorrido mismo.
- La operación corresponde en cuanto al proceso que se le da en cada zona de trabajo a la mercancía.
- El transporte se efectúa en la empresa básicamente por el personal sin utilizar medios mecánicos.

DIAGRAMA DE PROCESO (MODIFICADO)

ELABORO:

FECHA:

203

PLANO DEL PRIMER PISO

DEPARTAMENTO
DE
PRODUCCION

C O C I N A

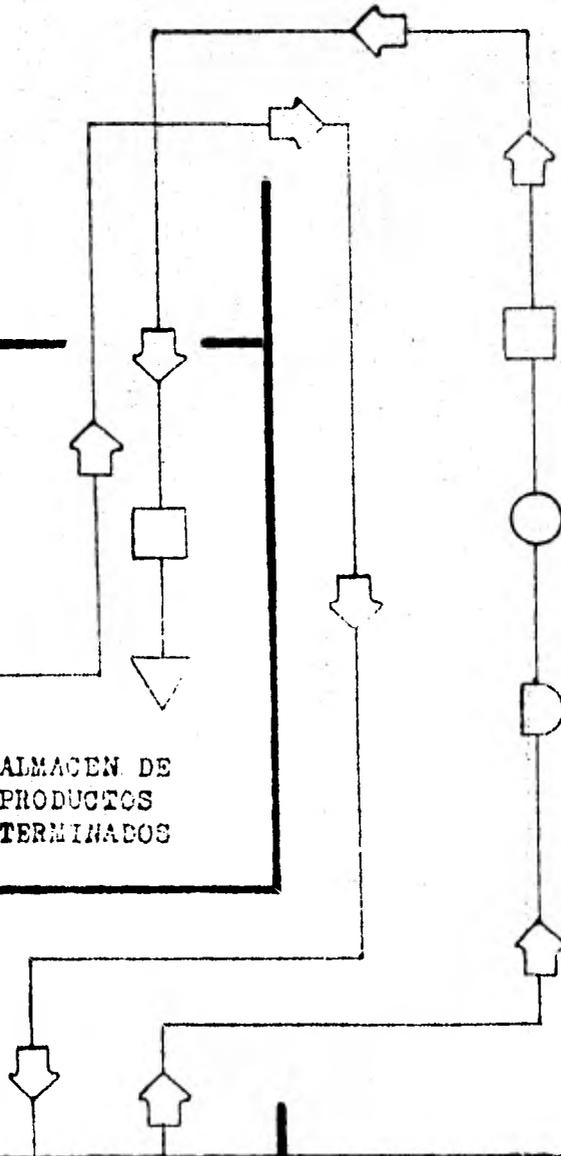
B O D E G A

B A Ñ O

ALMACEN DE
MATERIAS
PRIMAS

ALMACEN DE
PRODUCTOS
TERMINADOS

DEPARTAMENTO
DE
ACABADO



CUADRO 8.

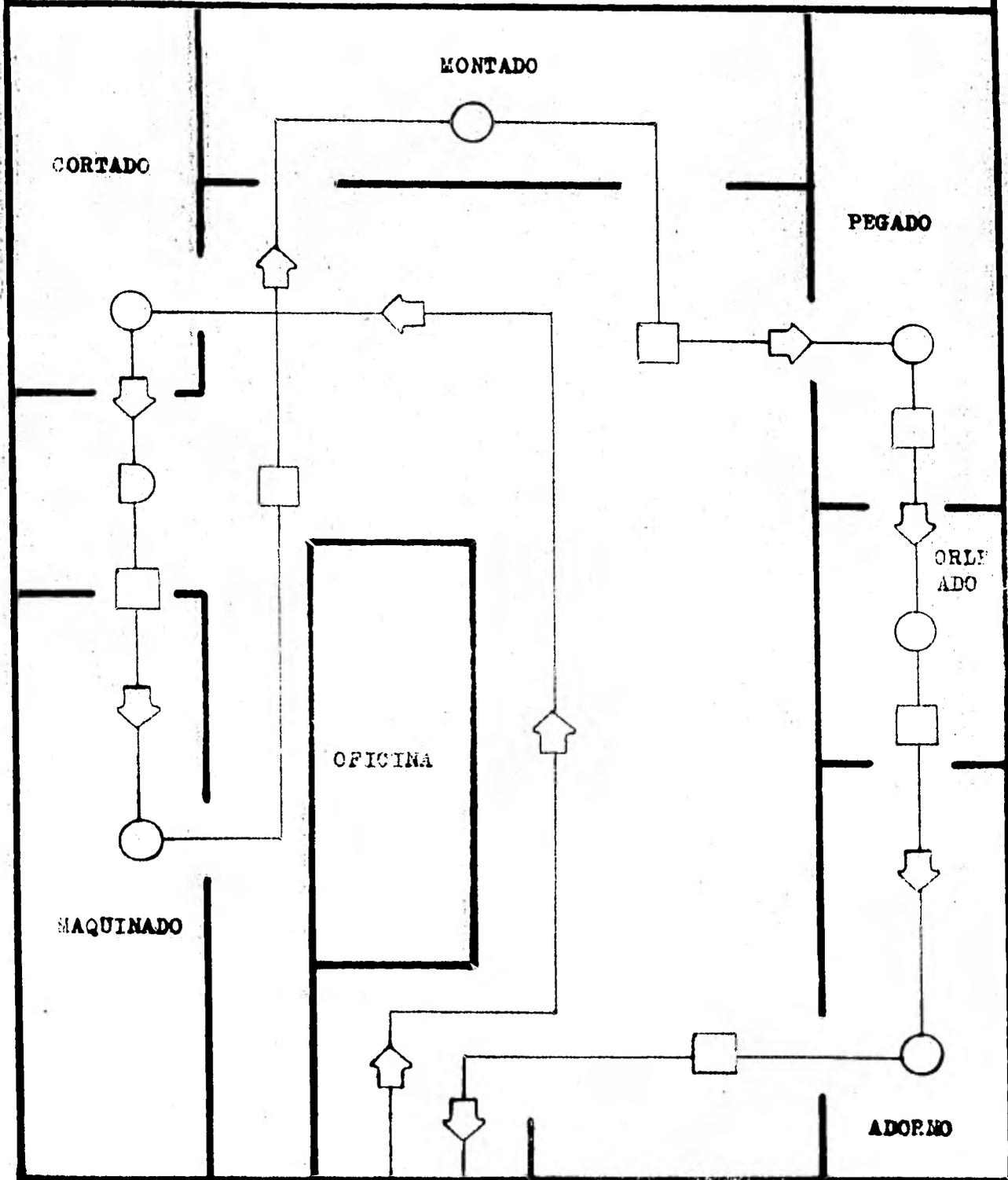
(MODIFICADO)

ELABORO:

FECHA:

204

PLANO DE LA PLANTA BAJA



Al efectuar el estudio sobre el recorrido que hace la mercancía en la planta de la empresa se detectó en el diagrama propuesto lo siguiente:

- 1.- Hay una gran cantidad de demoras innecesarias antes de que el producto llegue a una zona de trabajo.
- 2.- Existen inspecciones que no son adecuadas durante el recorrido ya que en unas partes se descuida y en otras es excesivo.
- 3.- Al salir la materia prima del almacén (primer piso) y al enviarse a la zona de cortado (planta baja) después de ser procesada regresa a un anaquel que está localizado junto al depto. de acabado (primer piso) y allí se almacena hasta que se le da salida hacia la zona de maquinado (planta baja), dado lo anterior existe transporte y esfuerzo innecesario en cada movimiento que hace la materia prima de una zona de trabajo hacia otra.

De acuerdo a las apreciaciones efectuadas en el diagrama en relación a eliminar tiempos innecesarios se hacen las sugerencias siguientes:

- 1.- Dar un espacio más adecuado a cada zona de trabajo para así eliminar demoras innecesarias.
- 2.- Es necesario ordenar la materia prima y el producto terminado en un solo lugar adecuado y en lo que se refiere a la producción en proceso que se acomode de acuerdo al orden que sigue el proceso productivo para evitar en general inspecciones innecesarias debido al desorden imperante en la empresa.
- 3.- Para evitar en lo mínimo que haya tiempos perdidos y transportes innecesarios es importante que la materia --

prima despues de haber sido procesada en la zona de cortado no se vuelva a subir al primer piso, sino que se -coloque el anaquel en la planta baja y allí se almacene y se ordene de acuerdo a la urgencia de cada lote de fabricación, este almacenamiento debe estar entre la zona de cortado y de maquinado para que haya una debida continuidad en el proceso productivo de la empresa.

4.5 INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES.

I. DESARROLLO DEL TRABAJO.

La revisión de la actuación de la administración del organismo auditado en cuestión se efectuó sobre diferentes -- áreas en el aspecto de dar solución a un sinnúmero de problemas y quejas que se le habían presentado a la gerencia, por lo cual todo este tipo de situaciones generaron el desarrollo de esta auditoría a nivel general en la empresa.

El número de personal que participó en dicho estudio fue de uno contando con la asesoría adecuada del coordinador del seminario de investigación.

II. Propósito.

El objetivo de esta investigación fué el de descubrir los aspectos de peligro potencial en las operaciones que se efectúan en la empresa, haciendo resaltar probables oportunidades de mejoras, valorar la eficiencia del proceso administrativo y efectuar una evaluación del modo en que ha sido ejercida la acción administrativa en cada función de la empresa por parte de la gerencia general la cual coordina todas y cada una de las operaciones de la misma.

III. Período.

La duración de la Auditoría Administrativa fué de sesenta días hábiles adecuándose a las circunstancias operativas de cada área de la empresa.

IV. Alcance y limitaciones del trabajo.

La realización de este estudio fue en base a la disposición de la información proporcionada por cada área de la empresa, así mismo de la participación individual de las --

personas integrantes de las mismas por lo cual se realizó --
Únicamente sobre los siguientes aspectos generales:

- a) Area de la Gerencia General.
- b) Area de Finanzas
- c) Area de Personal
- d) Area de Ventas
- e) Area de Compras
- f) Area de Crédito y Cobranzas
- g) Area de Producción
- h) Area de Contabilidad
- i) El Medio Ambiente.

La limitación principal del estudio la constituye al as
pecto subjetivo al evaluar la apreciación de la empresa en -
base a las respuestas obtenidas en cada cuestionario, sin em
bargo se trató de eliminar en lo mínimo esta situación al en
focarse a la realidad que tiene la empresa de acuerdo a su -
información y recursos con que cuenta.

V. Métodos utilizados.

La Metodología practicada para la obtención y análisis_
de la información del presente estudio fué la siguiente:

- Cuestionario General
- Cuestionario de Actitudes al personal
- Cuestionarios por áreas
- Entrevistas dirigidas
- Hojas de análisis
- Cédulas de Recomendaciones
- Verificación practica de todos y cada uno de los puestos
tratados en cuestionarios y entrevistas en base a una ade
cuada observación general.

VI. Personas entrevistadas

Los cuestionarios al personal y entrevistas fueron aplicados a los responsables de los puestos que aparecen en la tabla siguiente:

NIVEL	NUMERO
Gerente General	1
Contador General	1
Supervisor de Producción	1
Supervisor de Acabado	1
Almacenista	1
Cortador	1
Maquinista	1
Adornadora	1
Total	8

VII. Deficiencias de la Administración General.

A continuación se detalla la importancia de las deficiencias encontradas según a criterio del análisis en cada uno de los diversos elementos del Proceso Administrativo, por lo cual se dan las apreciaciones correspondientes que resultaron de la aplicación del cuestionario general y de las observaciones.

PLANEACION: En lo que respecta a este elemento se aprecia -- una regular eficiencia como resultado de las características y observaciones analizadas en el cuestionario aplicado, este resultado se debe principalmente por la carencia de objetivos y políticas claras por escrito así mismo la falta de -- adecuados programas y sistemas de presupuestos para las operaciones de la empresa, por otro lado no se ha considerado --

la necesidad de elaborar manuales de procedimientos y una revisión periódica con los que actualmente se trabajan.

ORGANIZACION: En este elemento se aprecia una baja de eficiencia en la administración de la gerencia, como resultado total de las características en el cuestionario aplicado. Este resultado es debido ante la falta de definición de las funciones y subfunciones del personal de la empresa, también la falta de instructivos especiales, de un organigrama de manuales de organización, por otra parte en ocasiones no es efectiva la comunicación que existe actualmente entre las diferentes áreas de la empresa y la gerencia.

INTEGRACION: En este elemento se aprecia también una baja eficiencia de acuerdo a la información analizada debido a que no se cuenta con un sistema para reclutar y seleccionar al personal idóneo para la empresa, así mismo no existe un programa de capacitación y motivación en cuanto a las funciones que desarrolla cada personal y finalmente la localización y distribución de la planta no es la adecuada.

DIRECCION: Este elemento que es básico en la administración de toda empresa se aprecia una regular eficiencia esto es debido a que no hay un correcto sistema de información que sirva a la gerencia para la toma de decisiones, así mismo la falta de una coordinación en las operaciones y en la delegación de autoridad y responsabilidad en funciones específicas por parte de la gerencia.

CONTROL: Se aprecia en este elemento una regular eficiencia de acuerdo a la información analizada y al criterio aplicado. Este resultado es debido a que la gerencia ha tratado de mantener una estabilidad en las operaciones de la empresa y del medio en que se desenvuelve. Sin embargo se detectan de

ficiencias tales como: la falta de una medición total de deficiencias en los resultados, así mismo el desconocimiento - en cuanto a la utilidad de la información que proporcionan - los estados financieros, además se observó la necesidad de - establecer controles más eficaces y técnicas en cada área y actividad de la empresa.

VIII. APRECIACION DE LA EMPRESA

En base al análisis de la información obtenida y de acuerdo con la aplicación de la puntuación que corresponda a cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados en cada área se da a continuación en forma cuantitativa el porcentaje de apreciación que obtuvo la empresa en cuanto a su administración y de acuerdo a una escala de apreciación se detalla de manera gráfica y que es:

ESCALA DE APRECIACION

Administración

Excelente	=	90 a 100 %
Muy bien	=	80 a 89 %
Bien	=	60 a 70 %
Regular	=	40 a 59 %
Mal	=	20 a 39 %
Muy mal	=	0 a 19 %

TABLA DE ANALISIS

Factores	# de Preguntas	Puntos Obtenidos	% de efectividad por factor
1. Gerencia	25	750	0.10
2. Finanzas	30	970	0.13
3. Personal	40	1980	0.26
4. Ventas	26	810	0.11
5. Compras	12	450	0.06

6. Crédito y Cob.	12	420	0.05
7. Producción	55	1570	0.20
8. Contabilidad	10	300	0.04
9. Medio Ambiente	15	470	0.06

Puntos: 7720 = 100%

Modelo de Tabulación y Combinación de Evaluaciones.

FACTORES	A Grado de im- portan- cia.	B Pondera- ción de facto- res	C % de -- efecti- vidad -- por fac.	$\frac{B \times C}{100}$	Factor de escasa efectivi- dad
1. Gerencia	8	25	0.10	2.5	
2. Finanzas	5	30	0.13	3.9	
3. Personal	4	40	0.26	10.4	
4. Ventas	2	26	0.11	2.8	
5. Compras	5	12	0.06	0.7	X
6. Crédito y Cob.	6	12	0.05	0.6	X
7. Producción	1	55	0.20	11.0	X
8. Contabilidad	7	10	0.04	0.4	X
9. Medio Ambien- te.	9	15	0.06	0.9	X
				<u>33.2 %</u>	

Resultado global de los Factores de la Empresa

Factores	% de efectividad al 100% por fac- tor.	Aprecia- ción	Factores de escasa efec- tividad
1. Gerencia	2.5	Regular	
2. Finanzas	3.9	Regular	
3. Personal	10.4	Bien	
4. Ventas	2.8	Regular.	
5. Compras	0.7	Mal	X
6. Crédito y Cob.	0.6	Mal	X
7. Producción	11.0	Bien	X
8. Contabilidad	0.4	Mal	X
9. Medio Ambiente	0.9	Mal	X
	<u>33.2 %</u>	<u>Mal</u>	

En general de acuerdo a la efectividad de cada factor - la empresa Marysol, S.A. obtuvo 7720 puntos entre todos los factores que se analizaron al final el % de efectividad nos representa un total del 33% lo que es igual a una categoría apreciativa de mala administración.

IX. RECOMENDACIONES;

A continuación se detallan las recomendaciones específicas que se hacen en base a las áreas que se investigaron -- con el fin de corregir las deficiencias administrativas detectadas en el curso de la presente investigación, además en su caso proponer cursos alternativos de acción para mejorar la situación de la empresa. Cabe mencionar que las recomendaciones se elaboran de acuerdo a una serie de factores y papeles de trabajo analizados y que han sido utilizados para llegar a la determinación adecuada de que puntos dentro de cada área necesita una mejoría administrativa.

1. GERENCIA.

- a) Que la gerencia se dedique a la coordinación de las funciones administrativas y que delegue responsabilidades al crear nuevas áreas que se ocupen de las funciones operativas.
- b) Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal encargado de cada área para resolver problemas que se presenten y evaluar resultados en relación a lo establecido por la gerencia.
- c) Establecer formalmente los objetivos y políticas de cada área de la empresa las cuales se deberán adecuar a los generales por la gerencia general.
- d) Es necesario que la gerencia cuente con un tipo de asesoría externa que le ayude en el manejo de las operaciones dadas las circunstancias en que se encuentre cada área de

de la empresa.

- e) Seleccionar una persona idónea, que se responsabilice en cuanto a la administración de todas las áreas de la empresa en caso de ausencia del gerente general.
- f) Que se destine en su totalidad los créditos obtenidos para lo que fueron planeados y que no se utilicen en otras actividades ajenas a la empresa.
- g) Que se elabore un Organigrama de la empresa en base a su estructura organizacional.
- h) Resulta urgente contratar a más personal para cada área respectiva que necesite y así evitar la continua duplicidad de funciones y en ocasiones la excesiva delegación de responsabilidades en unas cuantas personas.
- i) Establecer revisiones periódicas de los sistemas y procedimientos tanto administrativos como contables.
- j) Que se elabore un manual de organización estableciendo -- formalmente las funciones y subfunciones de cada persona.
- k) Es conveniente que la gerencia obtenga y estudie en cuanto a la utilidad que le proporcionan los diferentes programas de apoyo de financiamiento y asistencia técnica -- que otorga el gobierno federal a las pequeñas y medianas empresas.

2. FINANZAS.

- a) Es necesario el establecimiento de un nivel de efectivo -- en la empresa para imprevistos de cualquier naturaleza -- que den una solvencia inmediata en operaciones mínimas.
- b) Es conveniente establecer un sistema de procedimientos para el control adecuado de cada tipo de operación.
- c) Para el logro de resultados más precisos es conveniente -- crear programas que controlen tanto los ingresos y egresos que efectúa la gerencia de toda índole.

- d) Sería conveniente hacer un análisis más detallado en cuanto al motivo de cada inversión y su futura aplicación dada la repercusión financiera que tuviere la empresa.
- e) Es conveniente documentar y facturar todo tipo de operación en la empresa para tener una mayor información real en cuanto al control financiero interno.
- f) Establecer formalmente las políticas por escrito en cuanto a materia de reinversión de utilidades.
- g) Es necesario establecer revisiones periódicas en cuanto al ciclo financiero real que tiene la empresa en base a sus operaciones.
- h) Es importante que los estados financieros reflejen en su contenido la actual y real situación financiera de la empresa.
- i) Es necesario que se estudie y se evalúe la importancia del uso de la información que proporcionan los estados financieros para la toma de decisiones.

3. PERSONAL.

- a) Es necesario dar una adecuada capacitación a todo el personal de la empresa.
- b) Es indispensable definir políticas y establecer controles en cuanto a asistencia y retardos del personal.
- c) Es importante que se efectúen períodos de pláticas entre la gerencia, los supervisores y demás personal de la empresa para el establecimiento adecuado de políticas en materia de trabajo que afectan el funcionamiento de la empresa.
- d) Se recomienda implantar en la empresa un sistema de incentivos monetarios y de otra índole.
- e) Es importante hacer un programa de estudio para el reclutamiento y selección de personal.

- f) Se requiere la realización de una Evaluación y análisis - de puestos del personal para valorar su estado actual de colaboración en el trabajo.
- g) Es recomendable que el reglamento interior de trabajo sea revisado periódicamente en base a las quejas y sugerencias que hace todo el personal.
- h) Es importante que al personal de nuevo ingreso se le de una visita a toda la empresa y una presentación con sus nuevos compañeros de trabajo.
- i) Resulta importante realizar exámenes médicos al personal para determinar su estado de salud y evitar paros frecuentes en el trabajo.
- j) Es conveniente realizar un estudio en cuanto al establecimiento de un plan de seguros de vida para el personal.
- k) Es importante la implantación de un programa para la realización de actividades deportivas y sociales entre el personal.
- l) También es recomendable estudiar la importancia que tendría el implantar un sistema de pensiones y de jubilación en la empresa.

4. VENTAS.

- a) Es importante que en la empresa cuente con personal debidamente capacitado específicamente para esta función.
- b) Es necesario establecer por escrito el procedimiento para las ventas de acuerdo a las políticas establecidas.
- c) Es importante que para el cálculo del precio del producto se tomen en cuenta factores tanto internos como externos del medio de la empresa en que se desenvuelve.
- d) Una revisión y estudio periódico de las actitudes de los clientes hacia el producto disminuiría las quejas y cancelaciones de los mismos.

- e) Es conveniente la preparación gráfica del volumen de ventas de acuerdo a una clasificación por producto zona y tipo de cliente.
- f) Es recomendable establecer un sistema de publicidad y promoción del producto en el mercado para una mayor efectividad en el volumen de ventas.
- g) Es necesario realizar una investigación de mercados para determinar el mercado actual de consumo del producto y la necesidad del mismo entre los consumidores de la población.

5. COMPRAS.

- a) Es necesario establecer por escrito los procedimientos -- que se siguen en materia de compra en base a las políticas y objetivos ya establecidos.
- b) Es importante efectuar toma de inventarios en los almacenes para tener un adecuado control periódico de las existencias de materia prima con que cuenta la empresa en todo momento.
- c) Es recomendable que el almacenamiento de materiales tenga el adecuado lugar y espacio disponible para evitar demoras en la producción.
- d) Resulta necesario que la materia prima esté ubicada en un solo lugar y que no se encuentre repartida o almacenada en varios lugares de la fábrica para evitar pérdidas de material.
- e) Es necesario contar en la empresa con una lista de proveedores de todo tipo de material que se utilice según los requerimientos en todo momento del almacén de compras.
- f) Es importante contar en la empresa con personal debidamente capacitado para esta función.

6. CREDITO Y COBRANZA.

- a) Es necesario contar con expedientes de crédito por cada cliente y por zona.
- b) Es recomendable contar con un archivo adecuado para el manejo de la cobranza.
- c) Es necesario determinar por escrito el procedimiento en cuanto al otorgamiento y vigilancia del crédito a los clientes así mismo el establecimiento formal de objetivos y políticas en materia de recuperación.
- d) Es importante que la empresa cuente con personal capacitado para la función de crédito y cobranza.
- e) Es recomendable elaborar gráficamente los vencimientos de cuentas por cobrar de cada cliente.
- f) Es importante efectuar un estudio y análisis en cuanto a la cartera de clientes existente para poder adecuar el otorgamiento de crédito.

7. PRODUCCION.

- a) Es necesario que la supervisión de producción y de acabado se dediquen única y exclusivamente a la función del proceso productivo para evitar fallas y que no se ocupen de otras funciones que no les corresponden.
- b) Es recomendable distribuir y adecuar en un lugar apropiado para cada operación del proceso con el espacio con que actualmente cuenta la empresa para la producción.
- c) Se deben contar con objetivos y políticas respecto a la seguridad e higiene en la empresa.
- d) Resulta necesario contar en la empresa con un mantenimiento preventivo que sea periódico para la maquinaria, herramienta y equipo de reparto para evitar tanto fallas en la producción así como entregos de la mercancía fuera del plazo establecido.

- e) Que se elaboren para cada proceso de la producción los correspondientes manuales operativos.
- f) Que se establezca formalmente un estudio de tiempos y movimientos para cada operación y evitar tiempos innecesarios en la producción.
- g) Es importante darle la debida prioridad a cada pedido --- efectuado en base al control y seguimiento durante cada proceso en la empresa.
- h) Es conveniente llevar adecuados controles para el suministro de materia prima en cada área del proceso productivo.
- i) Es importante efectuar investigaciones para mejorar la calidad del producto en cuanto a materia prima y así mismo una posible diversificación de modelos en cada línea de producción.
- j) Es importante efectuar estudios para mejorar los procedimientos y del equipo existente en el proceso productivo de la empresa.
- k) También es necesario efectuar estudios en cuanto a mejorar o ampliar las instalaciones en la empresa con fines de expansión ya que dado el volumen de ventas la capacidad de producción resulta insuficiente.
- l) Se recomienda para evitar material de desperdicio innecesario no dar trabajo al personal que no esté debidamente capacitado para esa función.
- m) Es importante dar un adecuado seguimiento y control que sigue cada lote de fabricación para evitar demoras y almacenamientos innecesarios en cada operación.
- n) Es necesario llevar un adecuado registro y control en --- cuanto a todo el material de desperdicio que sale de la producción.
- o) Que se lleve un adecuado control en cuanto a la produc---ción defectuosa en cuestión de calidad.

- p) Resulta urgente establecer un adecuado sistema de ventilación, iluminación y limpieza en toda la fábrica para mejorar las condiciones actuales de trabajo.
- q) Es necesario establecer políticas y objetivos por escrito de acuerdo a cada línea de producción basándose en la demanda de cada modelo de pantufla.
- r) Que se evalúen los resultados periódicamente de la producción en base a técnicas específicas para esta área con lo que se obtendrá el estado actual de capacidad productiva en la empresa.
- s) Es recomendable la aplicación de todo tipo de diagramas - en cuanto a la medición del trabajo y otras técnicas como medios para aumentar la producción.

8. CONTABILIDAD.

- a) Es importante que el catálogo de cuentas sea revisado periódicamente en base a las necesidades de la empresa y -- que se encuentre actualizado en cuanto a nuevas formas de integración en lo que se refiere a la contabilidad.
- b) Es necesario que se analicen periódicamente las formas -- existentes en cuanto al manejo de las operaciones contables de la empresa.
- c) La elaboración de diagramas de sistemas y procedimientos es una necesidad en cuanto al funcionamiento de la contabilidad en la empresa.
- d) Es recomendable que los procedimientos de registro que se utilizan para la contabilidad se han detallados en algún instructivo o manual correspondiente.
- e) Se sugiere que no haya retraso continuo en el registro de las operaciones y que tanto todo ingreso y egreso que --- efectúe la empresa se reporte el área contable.

- f) Es conveniente que todo tipo de operación que se efectue en la empresa vaya documentada a contabilidad.
- g) Es necesario que se fijen fechas de presentación a la gerencia en cuanto a la entrega de informes y estados financieros de la empresa.
- h) Se sugiere que para efectos fiscales y gastos innecesarios se presente a tiempo la declaración de la empresa en base a sus necesidades y de acuerdo a un calendario fiscal.
- i) Que se hagan juntas periódicas entre el área de contabilidad y la gerencia para evaluar la efectividad contable de la empresa.
- j) Es necesario que el área de contabilidad tenga un espacio adecuado y exclusivamente para esa área en relación a su trabajo, archivo de formas y manejo de información contable.

9. MEDIO AMBIENTE .

- a) Es importante para la empresa en cuanto hacer un estudio para localizar bien la planta en relación a las fuentes de materias primas y del mercado de consumo.
- b) Es necesario que la empresa cuente con un inmueble de su propiedad ya que así adecuaría y distribuiría las instalaciones a sus necesidades de trabajo.
- c) Es importante que la superficie ocupada por la oficina de la gerencia sea adecuada en extensión e instalación ya -- que esta refleja en primera instancia la imagen de la actividad de la empresa.
- d) En general se recomienda que a la empresa se de a conocer en cuanto a su actividad entre las diferentes cámaras u - organismos, industriales, comerciales, bancarios, etc., - para la creación de una buena imagen en el medio.

X. MATERIAL COMPLEMENTARIO.

Los anexos del presente informe de Auditoría Administrativa son aquellos que sirvieron de base para dar mayor claridad a la información contenida en el análisis e investigación de la información, por lo cual es conveniente describir brevemente su finalidad.

- a) La hoja de análisis se utilizó para la recopilación de datos, comentarios, notas y evaluaciones en la revisión de la empresa, así mismo sirven para demostrar que se ha efectuado y analizado la revisión de la empresa para el informe final. En las hojas de análisis al efectuar las revisiones de cada área se pudo evaluar cada pregunta de acuerdo con las respuestas calificándolas del 1 al 5, observando con mayor claridad el Estado que guarda la Empresa en el desarrollo de su administración.
- b) También para efectos del análisis administrativos se utilizó la cédula de recomendaciones la cual es una hoja que nos permitió descubrir y conocer las causas que originan el mal funcionamiento de la empresa en cada área. Esta cédula nos permitió determinar las anomalías detectadas, la causa que las originan, que consecuencias traen, todo este esfuerzo de análisis y de observaciones nos sirvió de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones ó circunstancias que originaron cada anomalía, así como para la formulación finalmente de las recomendaciones respectivas de cada área que den un mejoramiento administrativo.
- c) Por otra parte en base al estudio preliminar se procedió a diseñar un cuestionario de tipo general el cual se utilizó para efectuar el análisis global de la situación de la empresa, el cual nos ofreciera información para continuar con la investigación a través de variadas preguntas de distintas áreas.

d) También para recopilar mayor información de la empresa se elaboró un cuestionario de actitudes del personal con el fin de detectar la opinión general hacia la misma.

e) Finalmente de acuerdo al programa de auditoría administrativa se elaboraron cuestionarios por áreas los cuales se utilizaron para buscar respuestas a varios interrogantes de la situación que incluya solo cuestiones específicas concernientes de un área o función y al tipo determinado de estudio - que se realizó.

A N E X O S

1. HOJA DE ANALISIS
2. CEDULA DE RECOMENDACIONES
3. CUESTIONARIO GENERAL
4. CUESTIONARIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL
5. CUESTIONARIOS POR AREAS.

2. CEDULA DE RECOMENDACIONES

226

AREA : _____

ELABORO : _____ FECHA : _____

REF.	ANOMALIA	CAUSA	CONSECUENCIA	RECOMENDACION

9. Cómo están estructuradas las políticas?
10. Están estipuladas claramente las políticas y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles?
11. Están estipulados por escritos los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles?
12. Considera usted que los procedimientos son los adecuados a las necesidades de la empresa?
13. Se cuenta en la empresa con manuales de procedimientos y cuando se implantaron?
14. Como se estructuran las actividades de la Empresa?
15. Existen programas para las actividades de la misma?
16. Se cuenta con un sistema de presupuestos?
17. Se cuenta con un organigrama y en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa?
18. Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la gerencia hasta el último de los subordinados?
19. Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos?
20. Son efectivas las formas actuales de comunicación entre departamentos y la gerencia?
21. Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos?
22. Se aplican técnicas de análisis de puestos?
23. Se cuenta con un manual de organización y se aplica en cada departamento y se especifican claramente las funciones básicas?
24. Cada jefe o supervisor conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?
25. Qué tipos de instructivos se utilizan y que aspectos cubren?
26. Los instructivos son lo suficientemente claros para el personal al que van dirigidos.

27. En la empresa existe un proceso de reclutamiento y selección de personal?
28. El reclutamiento y selección de personal lo lleva a cabo personal calificado?
29. Se cuenta con un sistema de motivación?
30. Qué tipos de incentivos son los más utilizados en la empresa?
31. Se tiene implantado un método de capacitación y desarrollo personal?
32. Existe un sistema de integración de materiales? Explíquelo.
33. Se cuenta con una adecuada localización de la planta?
34. Cuenta la empresa con todos los servicios necesarios para su adecuado funcionamiento?
35. Es adecuado el sistema de producción y la maquinaria en el utilizada?
36. Cuenta la empresa con un programa formal de sueldos y salarios?
37. Es la dirección el centro de la comunicación de la empresa?
38. Respeta la gerencia las ordenes dictadas por los supervisores?
39. Se comunica a los supervisores los planes que se van a hacer por parte de la gerencia?
40. La gerencia delega autoridad y responsabilidad basándose en políticas y reglas?
41. Se cuenta con un adecuado sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?
42. La gerencia cuenta con una coordinación de sus acciones en base a los objetivos de la empresa?
43. La gerencia ha presentado alguna innovación en cuanto a los sistemas y procedimientos de la empresa?

44. Se cuenta con un sistema de información y comunicación eficiente?
45. Se considera que el sistema de información actual cubre todas las necesidades de la empresa? En caso negativo, se ha intentado cambiarlo?
46. La gerencia compara los resultados con los planes establecidos de antemano?
47. Actúan eficazmente los controles de la empresa descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?
48. Se toman medidas para corregir desviaciones de los planes, por medio de una planeación, organización y dirección adecuadas?
49. El espacio disponible para cada área de trabajo está adecuadamente distribuido en la empresa?
50. Hay programas de seguridad e higiene en la Empresa?
51. La maquinaria y herramientas son adecuadas al proceso de producción de la empresa?
52. Los procesos de fabricación y operación están definidos?
53. Se le da mantenimiento preventivo a toda la maquinaria?
54. Es adecuada la designación del personal a la operación?
55. Se mantienen los niveles productivos de acuerdo con las capacidades existentes?
56. Es razonable el monto de los desperdicios?
57. Se utilizan órdenes de trabajo o instrucciones para efectuar la transformación de artículos.
58. Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?
59. Existe suficiente mercado de consumo del producto?
60. Existe un adecuado trayecto de los canales de distribución utilizados?
61. Es adecuado el cálculo de precio para el producto?

62. Es adecuado el otorgamiento de crédito a clientes?
63. Se realizan descuentos por pronto pago?
64. Se ofrecen garantías de calidad del producto en caso de defectos?
65. Existe una identificación de la marca en el mercado?
66. Existe un registro legal de la marca
67. Se utiliza una presentación atractiva y protectora del producto?
68. Se le da alguna publicidad al producto en el mercado?
69. Se lleva a cabo alguna promoción entre los intermediarios o canales de distribución?
70. Se han realizado investigaciones de mercados?
71. Existe en la empresa una valuación de puestos?
72. Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa?
73. Se realizan pruebas al personal solicitante en caso de haber vacantes en la empresa?
74. Se practica un examen médico a los prospectos?
75. Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental?
76. Se contrata por un periodo de prueba?
77. Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?
78. Se cuenta con seguros de accidente y de vida?
79. Son adecuadas las condiciones de trabajo?
80. Cuenta la empresa con un sindicato?
81. Existe reglamento interior de trabajo?
82. En la empresa se documentan las ventas?
83. Se cumple con los plazos de cobro?
84. Se han establecido controles en los inventarios de materia prima y productos terminados?
85. Existen políticas para la reinversión de utilidades?
86. Son adecuadas las relaciones que se mantienen con las dependencias gubernamentales?

87. Se mantienen buenas relaciones con los bancos?
88. Se mantienen relaciones con competidores?
89. Han sido bien diseñadas las formas utilizadas en la contabilidad?
90. Existe retraso en el registro de las operaciones?
91. Se fijan fechas de presentación de los informes y estados financieros?
92. Se preparan los estados e informes necesarios?
93. Se tiene un programa de aseo y limpieza de todas las áreas de trabajo en la empresa?
94. Existe un correcto manejo y control del archivo?
95. La superficie ocupada por toda la empresa, es adecuada en extensión e instalaciones?
96. Existen vías de comunicación suficientes para la llegada de materiales así como del personal de la empresa?
97. Tiene la empresa, por su ubicación, mejor acceso a los mercados de consumo que sus competidores.
98. Tiene la empresa una fuerza de trabajo suficiente en número con destreza y conocimientos adecuados?
99. La empresa tiene disponibilidad de crédito por parte de bancos, proveedores, particulares o de instituciones del gobierno?
100. En términos generales es bien aceptada la empresa por parte de Cámara de Industriales, comerciantes u otro organismo tanto social como políticamente?

4. CUESTIONARIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL

- 1.- ¿ Tiene buena opinión de la empresa?
Si () No ()
? Por qué? _____

- 2.- ¿ Se siente satisfecho en su puesto?
Si () No ()
¿ Por qué? _____

- 3.- ¿ En función de su trabajo le pagan lo justo?
Si () No ()
¿ Por qué ? _____

- 4.- ¿Conoce el reglamento interior de trabajo?
Si () No ()
¿ Por qué ? _____

- 5.- ¿ Considera usted que la supervisión es la adecuada y su-
ficiente en el trabajo?
Si () No ()
? Por qué ? _____

- 6.- ¿Conoce usted efectivamente cuales son sus funciones den-
tro de la empresa?
Si () No ()
¿ Por qué? _____

- 7.- ¿Cuenta usted con los suficientes elementos de trabajo -
(maquinaria, herramienta, material, etc.) para el buen -
desempeño de sus funciones?
Si () No ()

¿ Por qué? _____

8.- ¿Considera que la iluminación, ventilación, limpieza y espacio en toda la empresa es:

Excelente () Regular ()

Muy buena () Mala ()

Buena () Muy mala ()

9.- ¿Usted siente que la gerencia esté dirigiendo bien a la empresa?

Si () No ()

¿ Por qué? _____

10.- ¿Considera que el precio del producto para la venta es adecuado?

Si () No () No se ()

¿ Por qué ? _____

11.- ¿Considera que los precios que se pagan en cada proceso productivo son los adecuados?

Si () No () No se ()

¿ Por qué? _____

12.- ¿Usted cree que se surten todos los pedidos en el plazo establecido por los clientes?

Si () No () No se ()

¿ Por qué? _____

13.- ¿Usted siente que la empresa tenga el suficiente personal para todas sus actividades?

Si () No ()

¿Por qué? _____

14.-¿Participa en los problemas de su departamento?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

15.-¿Se siente usted parte de un grupo de trabajo?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

16.-¿Considera adecuadas y suficientes las prestaciones que tiene la empresa?

Si () No ()

¿ Por qué? _____

17.-¿Considera usted que las políticas de la empresa en cuanto al trabajo son:

Excelente	()	Regular	()
Muy buena	()	Mala	()
Buena	()	Muy mala	()

18.-¿Cree conveniente formar parte de grupos integrados por compañeros de la empresa que realicen actividades deportivas, culturales, o sociales?

Si () No ()

¿ Por qué? _____

19.-¿Siente usted suficiente seguridad en su futuro en la empresa?

Si () No ()

¿Por qué ? _____

20.-¿Considera que puede lograr ascensos en su trabajo?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

21.- ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

22.-¿Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa en general?

Si () No ()

¿Cuál (es) ? _____

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

5. CUESTIONARIOS POR AREAS

CUESTIONARIO DE LA GERENCIA

- 1.- ¿Qué facultades tiene el Gerente General? (Describir)
- 2.- ¿El Gerente tiene tiempo para planear constantemente las actividades de la empresa?
- 3.- La Gerencia realiza juntas periódicas con los supervisores de departamentos? ¿Con qué frecuencia?
- 4.- ¿La Gerencia evalúa los resultados de cada departamento?
- 5.- ¿La Gerencia General evalúa y selecciona debidamente al personal para cada puesto?
- 6.- ¿Es política de la Gerencia que el tiempo extra sea labo_rado por determinado tipo de personal?
- 7.- ¿Cuenta la Gerencia General con algún tipo de asesoría - contable, laboral, fiscal y administrativo?
- 8.- ¿La Gerencia General cuenta con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia del Gerente General y delegar responsabilidades adecuadamente?
- 9.- ¿La Gerencia General puede ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?
- 10.- ¿La Gerencia General coordina todas las actividades de la empresa?
- 11.- ¿El gerente estudia y toma decisiones con base en los Estados Financieros mensuales?
- 12.- ¿Se solicita con anticipación crédito en caso necesario?
- 13.- ¿El Gerente toma vacaciones con qué periodicidad?
- 14.- ¿Se vigila que los créditos obtenidos sean aplicados para lo que fué planeado?
- 15.- ¿La gerencia se ha preocupado en asegurar a la empresa?
- 16.- ¿La gerencia obtiene las suficientes utilidades en base a lo invertido? (Investigar)
- 17.- ¿La gerencia cuenta con un organigrama de la empresa?
- 18.- ¿La Gerencia realiza convivios con el personal de la empresa?

- 19.-¿Se tienen en la empresa manuales de procedimientos?
- 20.-¿Existe en la empresa en cada área de trabajo duplicidad de funciones?
- 21.-¿Existe la posibilidad de que la gerencia dentro de la empresa puede crear nuevos departamentos dejando en estos las responsabilidades y funciones que antes hacia como, ventas, compras, personal, finanzas, etc?
- 22.-¿En caso de crear nuevos departamentos cuáles serían?
- 23.-¿Que tan importante es para la gerencia que tenga un terreno y edificio propios para las operaciones de la empresa?
- 24.-¿La gerencia se ha preocupado en tomar cursos de capacitación para administrar mejor la empresa?
- 25.-¿La gerencia conoce los diferentes programas de apoyo de financiamiento y asistencia técnica que otorga el gobierno federal a las pequeñas y medianas empresas?

CUESTIONARIO DE FINANZAS

- 1.- ¿Existe una correcta determinación del nivel de efectivo?
(Verificar el cálculo realizado)
- 2.- ¿Se respeta el nivel?
Verificar los niveles mensuales.
- 3.- ¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por --
las ventas al contado.
(Estudiar las proporciones y controles existentes)
- 4.- ¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por la
ventas a crédito?
(Estudiar el ciclo financiero del crédito a clientes)
- 5.- ¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por --
ventas de recuperación?
(Verificar el sistema de materiales de desecho)
- 6.- ¿Existen presupuestos de ingresos?
(Verificar los cálculos realizados)
- 7.- ¿Se informa oportunamente de los ingresos obtenidos?
(Análisis de los informes)
- 8.- ¿Existen programas de pago? (Comprobarlo)
- 9.- ¿Se informa oportunamente de los egresos realizados?
(Análisis de los informes)
- 10.- ¿Se definen claramente los motivos de cada inversión,
y sus características (Obtener estudios)
- 11.- ¿Se analizan las posibles alternativas en cada adquisi-
ción? (Estudio de las adquisiciones)
- 12.- ¿Se han respetado las decisiones en la compra de acti-
vos fijos? (Comprobarlo)
- 13.- ¿Se documentan las ventas? (Comprobarlo)
- 14.- ¿Se han establecido niveles de cuentas por cobrar?
(Verificar los calculos realizados)
- 15.- ¿Se cumple con los plazos de cobro? (Comprobarlo)
- 16.- ¿EXiste una correcta persecusión de las cuentas?

- 17.-¿Existen políticas adecuadas en el renglón de deudores -
diversos? (Ver causa de deuda y concesión).
- 18.-¿Se han establecido niveles en los inventarios de mate-
rias primas? (Comprobar y Verificar cálculo)
- 19.-¿Se han establecido niveles en los inventarios de produc-
ción en proceso?
- 20.-¿Se han establecido niveles en los inventarios de produc-
tos terminados?
- 21.-¿Existen políticas para la inversión de excedentes?
(Verificar políticas)
- 22.-¿Existen políticas para la reinversión de utilidades y -
el estudio de nuevas inversiones?
- 23.-¿Se analizan los Estados Financieros mensualmente?
- 24.-¿El capital es suficiente para cubrir las necesidades -
de la empresa?
- 25.-¿Los préstamos y créditos se consiguen en el momento --
necesario?
- 26.-¿Se hacen estudios para saber cuáles fuentes de crédito
deberán aprovecharse?
- 27.-¿Existe liquidez en la empresa?
- 28.-¿Para conseguir el capital necesario se recurre con fre-
cuencia a los préstamos y créditos o a la reinversión de
utilidades?
- 29.-¿Se documentan todos los préstamos otorgados a la empre-
sa?
- 30.-¿Es adecuado el endeudamiento actual de la empresa?

CUESTIONARIO DE PERSONAL

- 1.- ¿Se hace un estudio al seleccionar el personal de nuevo ingreso? (Entrevistas, referencias, Exámenes)
- 2.- ¿Con lo anterior se autoriza contratación mediante?
 - Contrato Colectivo de trabajo
 - Contrato individual de trabajo
 - Contrato por obra determinada
 - Contrato por temporada
 - Eventual
 - Otros
- 3.- ¿La Empresa inscribe a tiempo a los trabajadores en:
 - R.F.C, IMSS, SINDICATO, INFONAVIT, FONACOT.
- 4.- ¿Hay un reglamento interior de trabajo?
 - Autorizado por autoridades laborales
 - Se revisa periódicamente
- 5.- ¿Se hacen exámenes médicos al personal?
- 6.- ¿Se lleva un registro completo de cada trabajador?
- 7.- ¿Se realiza análisis de puestos?
- 8.- ¿Se contrata por un periodo de prueba?
- 9.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo.
- 10.- ¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros y supervisores de trabajo?
- 11.- ¿Se provee al nuevo personal de aquellos útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo?
- 12.- ¿Existe un periodo de entrenamiento -para ambientarse al trabajo?
- 13.- ¿Es adecuada la política que sigue la empresa en materia de contratación definitiva?
- 14.- ¿Se realiza un cálculo adecuado para el pago del precio por cada unidad fabricada?

- 15.- ¿Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo y por regiones?
- 16.- ¿Se han establecido gratificaciones anuales?
- 17.- ¿Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar o aumentar el trabajo realizado?
- 18.- ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad?
- 19.- ¿Se cuenta para cada trabajador con un plan de seguros de accidente y de vida?
- 20.- ¿Se han determinado los periodos de vacaciones?
- 21.- ¿Se han establecido días de descanso?
- 22.- ¿Se utiliza la calificación de méritos?
- 23.- ¿Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal?
- 24.- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?
- 25.- ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza de la empresa?
- 26.- ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias por parte de la empresa la prevención de accidentes?
- 27.- ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades socio-deportivas para los trabajadores?
- 28.- ¿Cuenta la empresa con un sindicato?
- 29.- ¿Existe un esquema de la organización que indique los puestos que requiere la empresa en un momento dado?
- 30.- ¿Los trabajadores conocen a qué tipo de prestaciones tienen derecho por parte de la empresa?
- 31.- ¿Se pagan horas extras al personal?
- 32.- ¿Existe el suficiente personal para todas las áreas de trabajo de la empresa?
- 33.- ¿Se controla el tiempo de entrada de cada trabajador en la empresa?
- 34.- ¿Existe la debida capacitación para todo el personal?

- 35.- ¿Conoce cada trabajador sus obligaciones en su área de trabajo correspondiente?
- 36.- ¿Se tienen registradas suficientes fuentes de reclutamiento en caso de haber vacantes en la empresa?
- 37.- ¿Se han repartido las utilidades a los trabajadores --- oportunamente?
- 38.- Cuando se le paga al personal se le da un recibo de raya?
- 39.- ¿Se mantienen registros adecuados respecto a retardos y ausentismos del personal?
- 40.- ¿En términos generales la gerencia con que profundidad conoce la Ley Federal del trabajo?

CUESTIONARIO DE VENTAS

- 1.- ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?
- 2.- ¿Existe suficiente mercado de consumo del producto?
- 3.- ¿Se ha definido adecuadamente el mercado servido en -- cuanto a ser de consumo final?
- 4.- ¿En caso de ser un producto con mercado de consumo fi-
nal se cubre en forma adecuada?
- 5.- ¿Se tiene conciencia de la importancia del satisfactor
que se ofrece?
- 6.- ¿Existe una adecuación de los canales de distribución
utilizados?
- 7.- ¿Se revisan mensualmente el resultado de las ventas --
por línea de producto por zonas y por tipo de clientes?
- 8.- ¿Se recibe quejas frecuentes de clientes por demoras u
otras causas?
- 9.- ¿Existen frecuentemente cancelaciones de ventas por --
parte de los clientes?
- 10.- ¿Los medios utilizados para la distribución y el trans-
porte hacen llegar oportunamente y en buenas condicio-
nes los productos?
- 11.- ¿La presentación comercial del producto es satisfacto-
ria?
- 12.- ¿Qué lugar ocupa la empresa en el mercado con respecto
al volumen que surte?
- 13.- ¿Es adecuada la forma de Venta en relación al de la --
competencia?
- 14.- ¿Se sigue algún sistema o procedimiento para efectuar_
las ventas?
- 15.- ¿Se tiene definida una política de ventas?
- 16.- ¿Se cuenta con personal capacitado para la función de -
ventas?

- 17.- ¿Es adecuado el cálculo del precio por el producto obtenido?
- 18.- ¿Para el cálculo del precio del producto se toman en cuenta los factores del medio ambiente además del de la empresa?
- 19.- ¿Se ofrecen rebajas por compras de volumen?
- 20.- ¿Se realizan descuentos por pronto pago?
- 21.- ¿Se conocen los precios de la competencia?
- 22.- ¿Se ofrece garantía suficiente en caso de devolución del producto?
- 23.- ¿Se le da algún tipo de publicidad o promoción del producto en el mercado?
- 24.- ¿El número de clientes de la empresa es el adecuado?
- 25.- ¿Se ha realizado algún tipo de Investigación de Mercados y de Actitudes?
- 26.- ¿Existe algún tipo de control gubernamental realizado en el precio del producto ofrecido?

CUESTIONARIO DE COMPRAS

- 1.- ¿Tiene la empresa definidos sus objetivos y políticas en materia de compra?
- 2.- ¿Se cuenta con personal necesario para la función de compras?
- 3.- ¿Se tiene alguna forma para seleccionar a los proveedores de la empresa?
- 4.- ¿Qué tiempo promedio tarda el proveedor en surtir la materia prima?
- 5.- ¿Qué tiempo es el máximo que se puede esperar al proveedor para que surta el pedido?
- 6.- ¿Se toma en cuenta este tiempo para no entorpecer la producción por falta de materia prima?
- 7.- ¿Se comprueba que esté de acuerdo lo recibido con lo pedido?
- 8.- ¿Se comprueba que estén de acuerdo las facturas con los pedidos.
- 9.- ¿Se compra suficiente materia prima y en la calidad requerida en base a los pedidos?
- 10.- ¿Se cuenta en la empresa con los proveedores suficientes?
- 11.- ¿Se elaboran presupuestos de compra en la empresa?
- 12.- ¿Se practican inventarios físicos en el almacén de materias primas para efectos de compra?

CUESTIONARIO DE CREDITO Y COBRANZA

- 1.- ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes?
- 2.- ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito?
- 3.- ¿Se cuenta en la empresa con personal capacitado para la función de crédito y cobranza?
- 4.- ¿De ser necesario se llevan a cabo las cobranzas por los medios legales existentes?
- 5.- ¿Se cuenta con una cartera de clientes suficientes?
- 6.- ¿Existe alguna clasificación de clientes en cuanto a su forma de pago?
- 7.- ¿Están clasificados los vencimientos de cuentas por cobrar?
- 8.- ¿De acuerdo con la experiencia de la empresa cual es el método de cobranza más eficiente que se tiene?
- 9.- ¿Qué plazo se da a los créditos antes de pasarlos a la cartera vencida?
- 10.- ¿Se suspende o se cancela el crédito a los clientes morosos?
- 11.- ¿Existen expedientes de crédito para cada cliente?
- 12.- ¿Existe un archivo adecuado para el manejo de la cobranza?

CUESTIONARIO DE PRODUCCION

- 1.- ¿Se cuenta con un lugar apropiado para la operación de cada proceso en la empresa? (Verificar)
- 2.- ¿El espacio disponible está adecuadamente distribuido?
- 3.- ¿Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene?
- 4.- ¿Existen manuales operativos para cada proceso?
- 5.- ¿Hay mantenimiento preventivo en la maquinaria?
- 6.- ¿La colocación de la maquinaria dentro de la empresa es óptima y funcional?
- 7.- ¿Existen estudios de tiempos y movimientos.
- 8.- ¿Es adecuada la designación del personal a cada proceso?
- 9.- ¿Es adecuado el nivel de producción en base a la capacidad instalada de la empresa?
- 10.- ¿Los consumos de materiales para lograr la transformación de productos son acordes a lo planeado?
- 11.- ¿Se utilizan órdenes de trabajo o instrucciones para efectuar la transformación de productos.
- 12.- ¿Se realizan investigaciones para mejorar el producto existente?
- 13.- ¿Se realizan investigaciones para obtener nuevos productos?
- 14.- ¿Hay estudios para mejorar las instalaciones y el equipo existente?
- 15.- ¿Hay estudios para mejorar los procedimientos del proceso productivo?
- 16.- ¿Es suficiente el personal para el proceso productivo?
- 17.- ¿El personal con que se cuenta es apto para el desempeño de sus funciones?
- 18.- ¿A los trabajadores se les da instructivos de operación?
- 19.- ¿Se les da con frecuencia entrenamiento para capacitarlos más para su trabajo?

- 20.- ¿Existe una adecuada supervisión en cada proceso?
- 21.- ¿Se reúnen con frecuencia el personal de cada área de trabajo con el supervisor de producción?
- 22.- ¿Es necesaria la contratación de personal calificado?
- 23.- ¿El procedimiento usado para la producción, se considera que sea el adecuado?
- 24.- ¿Se ha comparado el proceso productivo con otros para conocer su eficacia?
- 25.- ¿Se tiene establecido un nivel de calidad para cada proceso?
- 26.- ¿Se considera que la planta está en adecuadas condiciones?
- 27.- ¿El diseño del producto es el adecuado para cada modelo?
- 28.- ¿Es adecuado el almacenamiento de materiales, desde el punto en que se encuentran como materia prima hasta el artículo terminado?
- 29.- ¿Es adecuado el transporte de materias primas dentro de la fábrica?
- 30.- ¿Se surte oportunamente de materia prima a cada área del proceso productivo?
- 31.- ¿Se vigila constantemente que no falte materia prima en la empresa?
- 32.- ¿Se hace algún estudio constante de los materiales existentes en el mercado para actualizar la calidad de los productos?
- 33.- ¿Existe control de los desperdicios de material?
- 34.- ¿Los trabajadores están debidamente capacitados? Si no lo están, esto puede tener como consecuencia que:
 - Se rechace su trabajo por defectuoso.
 - Exista desperdicio de materiales
 - Exista tiempo improductivo

- 35.- ¿Existe capacidad y entrenamiento técnico constante del personal encargado del desempeño y supervisión de la -- producción?
- 36.- ¿Existe la posibilidad que estén sin hacer nada por estar en espera que se les indique qué es lo que deben hacer? (tiempos perdidos).
- 37.- ¿Se otorgan tiempos de descanso a los trabajadores entre las horas de labores?
- 38.- ¿Son frecuentes las ausencias injustificadas de los trabajadores?
- 39.- ¿Los trabajadores se ponen a trabajar inmediatamente -- después de marcar su entrada?
- 40.- ¿Trabajan despacio deliberadamente?
- 41.- ¿Existen adelantos técnicos en el equipo para producir?
- 42.- ¿Existe un servicio adecuado de mantenimiento de la maquinaria?
- 43.- ¿Se utilizan combustibles para el funcionamiento de las máquinas? ¿Son los adecuados?
- 44.- ¿Es adecuada la maquinaria utilizada actualmente? Si no lo es, ¿Es factible su cambio?
- 45.- ¿Son adecuadas las herramientas usadas por cada trabajador?
- 46.- ¿Se respetan las especificaciones de cada cliente hechos sobre su pedido?
- 47.- ¿La fabricación de los artículos se hace con las materias primas y con la calidad adecuada?
- 48.- ¿Se controlan los artículos defectuosos?
- 49.- ¿Existen instructivos de utilización de máquinas?
- 50.- ¿Existe la iluminación adecuada en relación con el local y la clase de trabajo que se lleva a cabo?
- 51.- ¿Se dispone de eficientes condiciones de ventilación y limpieza en cada área de trabajo, oficina, patio, almacenes....que integran la fábrica?

- 52.- ¿ Existen medidas de seguridad en caso de accidente en el proceso productivo?
- 53.- ¿Existe una adecuada protección contra incendios?
- 54.- ¿La Empresa proporciona a los trabajadores ropa de trabajo y equipo e implementos de acuerdo con la naturaleza de sus labores?
- 55.- ¿Se utiliza algún medio para disminuir los costos de -- fabricación?
(Simplificación del diseño, del proceso, de materiales)

CUESTIONARIO DE CONTABILIDAD

- 1.- ¿Existe un catálogo de cuentas?
(Comprobar su existencia)
- 2.- ¿Está correctamente elaborado e incluye todas las cuentas en uso? (Revisarlo, el instructivo del catálogo: detallará la naturaleza de las cuentas, su saldo y mecanismo)
- 3.- ¿Existe un instructivo del catálogo de cuentas?
(Comprobar su existencia)
- 4.- ¿Está correctamente elaborado?
(Comprobar que contenga la naturaleza de las cuentas)
- 5.- ¿Han sido bien diseñadas las formas utilizadas en la contabilidad? (Obtenerlas y revisarlas).
- 6.- ¿Se analizan periódicamente las formas existentes?
(Comprobar su revisión).
- 7.- ¿Se han detallado los procedimientos de registro?
(Mediante uso de gráficas e instructivos)
- 8.- ¿No existe retraso en el registro de las operaciones?
(Comprobar que no existe retraso en el registro, libros auxiliares)
- 9.- ¿Se fijan fechas de presentación de los informes y estados? (Verificar que se cumpla con las fechas de entrega)
- 10.- ¿Se presentan los estados e informes necesarios?
(Obtenerlos y revisarlos)

CUESTIONARIOS DEL MEDIO AMBIENTE

- 1.- ¿En base a las principales fuentes de materia prima es mejor la localización de la empresa que la de los competidores? (Investigar)
- 2.- ¿Tiene la empresa, por su ubicación, mejor acceso a los mercados de consumo que sus competidores.
- 3.- ¿Cuenta la empresa con un inmueble de su propiedad?
- 4.- ¿En caso de ser rentado, el contrato de arrendamiento - por cuanto tiempo se efectúa?
- 5.- ¿Existen vías de comunicación suficientes para la llegada de los artículos así como de los empleados de la Empresa?
- 6.- ¿Las vías de comunicación existentes son de bajo costo y rápidas?
- 7.- ¿El lugar donde se desenvuelven las labores propias de la empresa es agradable y facilita el desarrollo en todos sus aspectos del personal que la integran?
- 8.- ¿El tipo de estructura legal de la empresa es la adecuada?
- 9.- ¿Con relación a la zona las operaciones de la empresa - se ven afectadas con impuestos, derechos, aprovechamientos o exenciones?
- 10.- ¿Son suficientes los almacenes para el volumen actual - de ventas?
- 11.- ¿La superficie ocupada por la empresa es adecuada en extensión e instalaciones?
- 12.- ¿Existe una política de reemplazo de maquinaria obsoleta?
- 13.- ¿Cuenta la empresa con una fuerza de trabajo suficiente en número con destreza y conocimientos adecuados?

- 14.- ¿La empresa ha tenido problemas de tipo gubernamental_ debido a que no se localiza en una zona industrial y - que el inmueble no sea el adecuado a los fines de la - misma?
- 15.- ¿En términos generales es bien aceptada la empresa por parte de Cámaras Industriales, comerciales, sindicatos, etc.?

CONCLUSIONES

A través del presente estudio se han tratado diferentes temas que por su contenido son esenciales para el desarrollo del mismo. Esta importancia, comienza de la inquietud de colocarse al margen de la actualidad en campos de la Administración como lo es la auditoría Administrativa y el de su aplicación en todo organismo social, es por lo tanto necesario finalizar haciendo las debidas conclusiones en relación a lo investigado y que se detalla en los siguientes puntos:

- 1.- La Administración debido a su universalidad se da donde quiera que exista un organismo social ya sea de tamaño pequeño, mediano o grande, y que el éxito del mismo dependerá en gran parte de su buena administración solo a través con los elementos materiales, técnicos, humanos, etc., con que cuente para su actividad.
- 2.- Desde cualquier punto de vista ya sea como ciencia, arte o técnica la administración, su función principal es la de coordinar esfuerzos ajenos hacia el logro de objetivos planteados de antemano con los mínimos esfuerzos y recursos y logrando la máxima eficiencia y utilidad en el tiempo requerido por los objetivos.
- 3.- La Auditoría Administrativa debe ser aplicada en todo organismo que requiera administración y en base a sus recursos y necesidades, por lo cual se puede encontrar en organismos que tengan actividades de tipo industrial, mercantil, de servicios, educativos, de beneficencia, religiosos, y de toda índole.
- 4.- La Auditoría Administrativa es una Técnica de la Administración que permite la evaluación de la eficiencia de

la empresa en cuanto a su administración, siendo esta en base a una revisión ya sea parcial o total de todas sus operaciones, basándose esta principalmente para efectuarla en la aplicación de técnicas de investigación -- que le permitan obtener la información adecuada.

- 5.- El licenciado en administración dada su preparación y -- que está enfocada al conocimiento de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa su campo natural de acción cae dentro de la Auditoría Administrativa, por lo cual requiere de un profesionalismo para poder asesorar y apoyar a la dirección de toda em- presa en cuanto a la actuación de su administración.
- 6.- Considerando que la Auditoría Administrativa trabaja -- con una serie de elementos cualitativos y que pretende dar una evaluación cuantitativa en el examen de una em- presa, hasta ahora no cuenta con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia conque se cumple una función, por lo tanto el resultado de tal revisión contiene cierta subjetividad, pues en - última instancia el auditor es el responsable de ella - quien determina el patrón y el criterio ideal que usará como base para la evaluación final.
- 7.- En la Industria Pequeña debe difundirse con mayor amplitud la Auditoría Administrativa donde parece ser que -- es muy poco conocida encunto a sus fines y beneficios que proporciona esta técnica a la dirección de una em- presa en relación al funcionamiento de sus operaciones.
- 8.- Dada la importancia que tiene la Industria Pequeña en -- el sector económico del país es necesario que el gobierno federal por medio de sus instituciones difunda y pro

mueva los beneficios que le otorgan a esta Industria -- los diferentes programas de apoyo en cuanto a financiamiento y técnicas que sirven fundamentalmente a resolver variados problemas con los que cuenta la empresa pequeña que hasta ahora se ha visto limitada ante Organizaciones que son muy complejas en su estructura interna.

- 9.- En todo tipo de empresa pequeña de acuerdo a sus características es necesario que cuente con un tipo de asesoría externa que le ayude a solucionar problemas de carácter administrativo, contables, jurídicos, etc., ya que se denota que prevalece la administración empírica en la dirección de este tipo de empresas.
- 10.- Es de suma importancia en la empresa pequeña ahora en la actualidad que no se centralice toda la administración en una sola persona pues una mala toma de decisiones de esta sin ningún tipo de ayuda puede llevar al fracaso a la empresa.
- 11.- Considerando la situación actual es necesario que el administrador de la pequeña empresa se capacite en todas las áreas, dadas las características de la actividad a que se dedique la empresa, pues solo al contar con una buena administración podrá sobrevivir en una economía que es dominada en cierta parte por las grandes empresas.
- 12.- En realidad una de las principales razones que dificultan la administración de una empresa pequeña es que el propietario administrador debe realizar muchas funciones especializadas de las cuales algunas no es apto y tenga que entenderlas según su conocimiento.

REFERENCIAS

1. El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena
pag, 73
2. Administración de Empresas I
Agustín Reyes Ponce
pag. 26
3. La Ciencia de la Administración
Isaac Guzmán Valdivia
pag, 32
4. Tratado de Administración General
José Galvan Escobedo
pag, 35
5. Administración y Organización de la Ingeniería
R.T. Livingston
pag, 84
6. Principios de Organización Industrial
D.S. Kimball
pag, 42.
7. Administración de la Producción
Jesús Vázquez Méndez
pag, 27.
8. Administración y Organización Industrial
L.L. Bethel
pag, 38

9. Ciencia de la Administración
Gulick Luther
pag, 52
10. Estudio de la Administración
Dimock Marshall E.
pag, 21
11. Administración de Negocios
Fedman Herman
pag, 46.
12. Principios de Administración
George R. Terry,
pág, 39
- 13.- IDEM, pag, 43
- 14.- IDEM, pag, 44
- 15.- IDEM, pag, 44
- 16.- Curso de Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
pag, 55
- 17.- IDEM, pag, 71.
- 18.- IDEM. pag, 93.
- 19.- Sinopsis de Auditoría Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
pag, 28
- 20.- IDEM. pag, 28
- 21.- IDEM. pag, 29
22. IDEM. pag, 29

23. IDEM. pág, 30
24. Auditoría Administrativa
William P. Leonard
pag, 45
- 25.- Auditoría Administrativa
Norbeck Edward T.
pag, 38.
- 26.- La Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández A.
pag, 14
27. Sinopsis de Auditoría Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
pag, 37.
- 28.- Auditoría Administrativa
Carlos E. Anaya Sánchez
pag, 19.
- 29.- Administración Integral
Fco. X. Laris Casillas
pag, 30
- 30.- Auditoría Administrativa
William P. Leonard
pag, 33
31. IDEM. pag, 55.
32. IDEM. pag, 58.
33. IDEM. pag, 115

34. Auditoría Administrativa
John Burton
pag, 84.
- 35.- Auditoría Administrativa
Edward Norbeck
pag, 76
36. El Análisis Factorial
Grabinsky N. Klein
pag, 32
37. La Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández A.
pag, 119.
38. Sinopsis de Auditoría Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
pag, 87.
39. La Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández A.
pag, 40.
40. IDEM. pag, 86
41. IDEM. pag, 93
42. IDEM. pag, 106.
- 43.- Administración de Empresas I
Agustín Reyes Ponce
pag, 123.
44. Auditoría Administrativa
Carlos E. Anaya Sánchez
pag, 57.
- 45.- IDEM, 58.

- 46.- Normas de Auditoría Administrativa
A.N.L.A, A.C.
pag, 15.
47. Código de Etica
Colegio de Lic. en Admon.
pag, 21
48. La Ciencia de la Administración
Isaac Guzmán Valdivia
pag, 45
- 49.- El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández A.
pag, 85
- 50.- Administración de Empresas I
Agustín Reyes Ponce
pag, 72.
51. IDEM, pag, 83
52. Principales Características y Problemas de la Industria
Pequeña y Mediana en México
Nafinsa - Fogain. Tomo I
53. IDEM.
54. Pequeña y Mediana Empresa 1981
Subsecretaría de Ingresos de Hacienda;
55. Código de Comercio
Ley General de Sociedades Mercantiles
pag, 173.
56. Principales Características y Problemas de la Industria
Pequeña y Mediana en México
Nafinsa - Fogain. Tomo I.

57. IDEM.
58. IDEM.
59. IDEM.
60. IDEM.
61. IDEM.
62. IDEM.
63. Folleto del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña
Nafinsa - Pai.
64. IDEM.
65. IDEM.
66. IDEM.
67. IDEM.
68. IDEM.
69. IDEM.
70. IDEM.
71. IDEM.
72. IDEM.
73. Manual de Organización de la Dirección General de Indus
tria Mediana y Pequeña
Sepafin - D.G.I.M.P.
74. IDEM.
75. IDEM.
76. IDEM.
77. IDEM.
78. IDEM.

BIBLIOGRAFIA

- Anaya Sánchez Carlos.
"Auditoría Administrativa"
Editorial. ECASA, 1980.

- Alvarez Anguiano Jorge
"Apuntes de Auditoría Administrativa"
UNAM-FCA. 1980.

- Arias Galicia Fernando.
"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de
la Administración y del Comportamiento".
Editorial. Trillas, 1978.

- Bethel L.L.
"Administración y Organización Industrial"
Editorial. Mc-Graw-Hill, 1978.

- Burton John C.
"Auditoría Administrativa"
Editorial. Edicol, 1979.

- Cadmus Bradford
"Auditoría Operacional"
Editorial. Edicol, 1978.

- Código de Etica
Colegio de Lic. en Admon. A.C. Méx. 1981.

- Dickson Franklyn J.
"El éxito en la Administración de las Empresas
Medianas y Pequeñas".

Editorial. Diana, 1980.

- Dimock Marshall E.
"Estudio de la Administración".
Enciclopedia Americana, 1978.
- Fernández Arena José A.
"El Proceso Administrativo".
Editorial. Diana, 1981.
- Fedman, Herman
"Administración de Negocios"
Enciclopedia de Ciencias Sociales, 1979.
- Fernández Arena José A.
"La Auditoría Administrativa".
Editorial. Diana, 1979.
- Folleto del Programa de Apoyo Integral a la Industria
Mediana y Pequeña.
Nafinsa-Pai. 1981.
- Guzmán Valdivia Isaac
"La Ciencia de la Administración".
Editorial. Limusa, 1978.
- Grabinsky N. y A.W. Klein
"El Análisis Factorial"
Publicación Banco de México, 1979.
- Galván Escobedo José
"Tratado de Administración General"
Editorial Trillas, 1981.

- Gulick, Luther
"Ciencia de la Administración"
Enciclopedia Americana, 1980.

- Koontz y O'Donnell
"Curso de Administración Moderna"
Editorial Mc.GrawHill, 1980.

- Kimball D.S.
"Principios de Organización Industrial"
Editorial Mc.Graw-Hill, 1979.

- Leonard P.William
"Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, 1979.

- Livingston R.T.
"Administración y Organización de la Ingeniería"
Editorial Mc.-Graw-Hill, 1979.

- Laris Casillas, Fco. X.
"Administración Integral"
Editorial. Trillas, 1978.

- Manual de Organización de la Dirección General
de Industria Mediana y Pequeña.
SEPAFIN-DGIMP. 1981.

- Norbeck Edward T.
"Auditoría Administrativa"
Editorial Técnica 1979.

- Normas de Auditoría Administrativa
A.N.L.A., A.C. México, 1981.

- Principales características y problemas de la industria pe
queña y mediana en México. Tomo I.
FOGAIN-Febrero 1980.

- Pardinás Felipe
"Metodología y Técnica de Investigación en
Ciencias Sociales
Editorial Siglo XXI, 1977.

- Reyes Ponce Agustín.
"Administración de Empresas I".
Editorial Limusa, 1982.

- Revistas de la Pequeña y Mediana Industria
NAFINSA-PAI. Marzo y Abril, 1982.

- Ríos A. y Paniagua A.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración
Editorial Limusa, 1978.

- Rodríguez Valencia Joaquín.
"Sinopsis de Auditoría Administrativa"
Editorial Trillas, 1981.

- Seiler R.E.
"Auditoría Analítica"
Editorial Argentina 1979.

- Terry R. George
"Principios de Administración"
Editorial C.E.C.S.A. 1979.

- Vázquez Méndez Jesús
"Administración de la Producción"
Editorial Pedagógica, 1977.