

2ej  
76

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



**EL ANALISIS FACTORIAL COMO UN METODO  
PRACTICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N:**

**MEDINA GUZMAN NORMA PATRICIA  
MENDOZA MACIAS ELBA  
TENORIO PEREZ EDWVIGES**

**ASESOR DE SEMINARIO:**

**C. P. Y L. A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI**

**MEXICO, D. F.**

**1986**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E .

### INTRODUCCION

#### 1.- ASPECTOS GENERALES

- a) Antecedentes históricos 5
- b) Conceptos y tipos de Auditoría 16

#### 2.- METODOLOGIAS

- a) William P. Leonard 22
- b) José Antonio Fernández Arenas 33
- c) Victor M. Rubio Ragazzoni 43
- d) Cuadro Comparativo 51

#### 3.- ANALISIS FACTORIAL

- a) Medio Ambiente 61
- b) Política y Dirección 63
- c) Productos y Procesos 64
- d) Financiamiento 65
- e) Medios de Producción 66
- f) Fuerza de trabajo 67
- g) Suministros 68
- h) Actividad Productora 69
- i) Mercadeo 70
- j) Contabilidad y Estadística 70

#### 4.- APLICACION DEL ANALISIS FACTORIAL A UNA EMPRESA MANU FACTURERA.

- a) Planeación

-Carta Convenio

73

b) Análisis	
-Cuestionarios	82
c) Examen	
-Cuadros y Formulas	96
d) Diagnóstico	
-Marco de Referencia	109
5.- APORTACION QUE SE HACE A LA ADMINISTRACION CON EL PRESENTE TRABAJO	113
6.- CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFIA	128

- i -  
INTRODUCCION

La Licenciatura en Administración es una carrera a la que no se la ha dado un enfoque adecuado, por tanto las herramientas con que cuenta han sido poco utilizadas y en ocasiones desconocidas, tal es el caso de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa es un examen completo y exhaustivo donde serán evaluadas las actividades y la estructura jerárquica para detectar fallas y proponer posibles alternativas de corrección.

Para su realización cuenta con varios métodos, para nuestro efecto se utilizará el método del Análisis Factorial creado en 1958, por el Banco de México ( Klein y Grabinsky) el cual consiste en realizar un "Análisis de la Productividad", analizando los factores propuestos por este método.

El Análisis Factorial no ha recibido la difusión - objetiva por lo tanto es poco conocido y por consecuencia, no utilizado.

Se procede a aplicar este método partiendo del supuesto de que la planta productiva de una empresa no es utilizada a su máximo aprovechamiento a pesar de que haya un buen nivel de ventas. Entonces se considera aplicar este método para identificar qué nivel de utilización tiene la planta productiva, con ésto no se intenta señalar solamente los

errores, sino dar cursos de acción para subanar la deficiencia y de esa forma obtener un mayor nivel de rendimiento.

El contenido de la investigación será el siguiente:

- 1.-Aspectos Generales de Auditoría: Dar una semblanza general de lo que es la Auditoría Administrativa; antecedentes, fines, objetivos y ventajas que presenta al aplicarse en una empresa.
- 2.-Metodología: Se pretende dar una breve explicación del contenido de las metodologías existentes más usuales.
- 3.-Análisis Factorial: Se explica en forma más profunda y amplia en que consiste, manera de aplicarse y evaluarse, así como las ventajas y limitaciones que presenta este método.
- 4.-Caso Práctico: En este punto se aplicará el método del Análisis Factorial, mostrando un aspecto general de la empresa, analizando sus factores y presentando el análisis de la productividad.
- 5.-Importancia actual de la Licenciatura en Administración: Se considera de suma importancia, ya que el Lic. En Administración se ha encontrado postergado en la vida de las organizaciones; y es él quien cuenta con muchas herramientas y creatividad para dar un mayor auge a la situación empresarial, por tanto su aplicación es muy extensa y hasta los guías más importantes de un país pueden ser Licenciados en Administración.

6.-Conclusiones: Se enmarcan los resultados de la investigación y en sí todas las experiencias que se tuvieron para la realización de este trabajo, los nuevos enfoques que resultarán y la forma en que nos beneficiaron o perjudicaron.

C A P I T U L O I :

" ASPECTOS GENERALES "

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

A principios del siglo XX Frederick W. Taylor lleva a cabo uno de los estudios en los talleres de Filadelfia para estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los recursos materiales para controlar la producción, con ésto da principio la necesidad de valorar los niveles administrativos.

Los puntos principales de este estudio fueron:

- a) Seleccionar a los hombres más calificados en el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes para incrementar la producción y enseñarles a reducir movimientos superfluos.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores de más eficiencia.

Con estos estudios Taylor dejó la vía abierta para que empresarios e ingenieros iniciaran estudios por los que se pudieran evaluar el desarrollo de la industria.

Otro empresario que contribuyó de manera activa fue Henry Fayol que desarrolló técnicas para la evaluación de actividades de la industria.

Taylor y Fayol con sus principios estaban llevando a cabo las funciones básicas de lo que actualmente se le conoce con el nombre de Auditoría Administrativa.

Los primeros escritos de Auditoría Administrativa.:

"El alcance de la auditoria interna de operaciones"y un artículo de Arthur H. Kent de la Stallard Oil Company de California en 1948 sobre A de operaciones..

En 1959 Victor Lazzaro publicó Sistemas y Procedimientos (A hand book for business industria) del cual incluye un capitulo de Auditoría Administrativa de William P. Leonard.

En 1961 Leonard escribió el primer libro que nos proporciona los lineamientos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo sobre Auditoría Administrativa.

En México, el Banco de México, S.A. lleva a cabo un estudio por medio del sistema del análisis factorial que abarca estudios económicos, industriales y sectoriales.

El C.P. Alfonso Mejía Hernández contribuyó en este campo con su tesis enfocada a la Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas y el análisis de sus departamentos más representativos.

También el C.P. Lae. Manuel D. Azaola elaboró su tesis encaminada a la revisión del proceso administrativo.

En igual forma es una contribución valiosa la del profesor Roberto Macias Pineda, que elaboró los cuestionarios necesarios para analizar el proceso administrativo.

El C.P. José A. Fernández Arena, ha publicado dos libros sobre dicho tema de los cuales son de los más actualizados que existen.

El jueves 11 de marzo de 1971, la Secretaría de la Presidencia, publica en el Diario Oficial de la Federación: ACUERDO: Para establecimiento de programación de cada una de las Secretarías y Departamentos del Estado, Organismos Descentralizados y empresas de participación estatal. Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice Estados Unidos Mexicanos.- Presidente de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ Presidente Constitucional de los Estados Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89 fracción 1, de la Constitución, artículos 16 fracciones 11, 11, 1V, V; 20, 22, 26, 27 y 31 de la Ley de Secretarías y Departamento del Estado, 13 de la de los Organismos Descentralizados y empresas de Participación Estatal.

Considerando:

Primero: Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto en los términos de su mandato Constitucional, acelerar el desarrollo integral del País e incrementar nuestra independencia económica mediante la evaluación de la productividad y la redistribución equitativa del ingreso y que, para cumplir esos objetivos, es preciso coordinar y armonizar los programas y metas específicas de las entidades del sector público federal.

Segundo: Que las Secretarías del Estado, Organismos Descentralizados y empresas de participación Estatal, deben contar con servicios técnicos que les permitan precisar y cuantificar sus objetivos, así como programar el empleo adecuado de sus recursos con los que cuenta para el cumplimiento de sus responsabilidades que tienen encomendadas.

Tercero: Que es conveniente que la programación de las actividades de cada dependencia del Ejecutivo se realice con métodos compatibles que permitan integrar sus planes y previsiones, así como establecer un sistema de información que facilite la toma de decisiones a nivel sectorial y nacional.

Cuarto: Que a la Secretaría de la Presidencia corresponde la tarea de recabar los datos necesarios para la elaboración de plan general del gasto público e inversiones del poder Ejecutivo Federal y los programas especiales que éste le fije, así como la de coordinar programas de inversión de los diversos organismos de la administración pública.

Quinto: Que los trabajos de reforma administrativa emprendidos por el Gobierno Federal han de orientarse, fundamentalmente por la necesidad de educar las estructuras, sistemas y métodos administrativos en función de los objetivos del Gobierno en esta etapa de desarrollo y de las metas y programas específicos que se establezcan en cada dependencia, organismos descentralizados o empresas de participación estatal, ha tenido a bien dictaminarse.

Acuerdo:

Primero: Realícense los actos que legalmente procedan para que las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos descentralizados y empresas de participación estatales establezcan unidades de programación encargadas de asesorar a

los titulares en el señalamiento de objetivos, la formulación de planes y objetivos y la determinación de los recursos necesarios para cumplir, dentro de sus atribuciones y fines objetivos, las tareas que corresponden a cada entidad. Segundo: Las unidades de programación de las dependencias - del Ejecutivo, Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, recabarán y analizarán que requieran en el ámbito de sus respectivas áreas de acción y la Secretaría de la Presidencia las asesorará en el establecimiento de métodos y sistemas a fin de hacerlos compartibles,

Tercero: A fin de contar con información completa y actualizada sobre las distintas entidades, sectores y procesos que componen la vida económica y social del país, la Secretaría de la Presidencia se relacionará con las instituciones públicas o privadas para obtener los datos, estudios y proyectos que sean procedentes.

Cuarto: Las unidades de programación participarán a las comisiones internas de administración a que se refiere el acuerdo expedido por el Ejecutivo, publicado el pasado 28 de enero, con el objeto de que los trabajos de la reforma administrativa se ajusten a los programas de cada entidad del sector público y procuren el cumplimiento más eficaz de las metas que el gobierno determine.

Transitorio:

Unico: Este acuerdo entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la Presidencia del Poder Ejecutivo Federal en la Ciudad de México D. F. a los veintisiete días del mes de febrero de 1971. LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Rúbrica.- El Secretario de gobernación Mario Moya Palencia, Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores Emilio O. Rabasa, Rúbrica.- El Secretario de Defensa Nacional Hermenegildo Cuenca Díaz, Rúbrica.- El Secretario de Marina Luis M. Bravo Carrera, Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público Hugo B. Margain, Rúbrica.- El Secretario de Patrimonio Nacional Horacio Flores de la Peña, Rúbrica.- El Secretario de Industria y Comercio Carlos Torres Manzo, Rúbrica.- El Secretario de Agricultura y Ganadería Manuel Bernardo Aguirre, Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes Eugenio Méndez, Rúbrica.- El Secretario de Obras Públicas Luis Enrique Bracamontes, Rúbrica.- El Secretario de Recursos Hidráulicos Leandro Roviroza Wade.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública Victor Bravo Ahuja, Rúbrica.- El Secretario de Salubridad y Asistencia Pública Jorge Jimenez Cantú, Rúbrica.- El Secretario de Trabajo y Previsión Social Rafael Hernández Ochoa, Rúbrica.- El Secretario de la presidencia Hugo Cervantes del Rio, Rúbrica.- El Jefe de Asuntos Agrarios y Colonización Augusto Gómez V1 Lanueva, Rúbrica.- El Jefe del departamento de -

Turismo Agustín Olacha Borbon, Rúbrica.- El Jefe de Departamento del D. F. Alfonso Martínez Domínguez, Rúbrica.

DIARIO OFICIAL.- Martes 16 de abril de 1974.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA

Acuerdo por medio del cual se da a conocer que corresponde a la Secretaría de la Presidencia llevar al cabo visitas - periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa, así como elaborar los diagnósticos necesarios, relacionándose para ello con las Comisiones internas de Administración y con las unidades de organización y métodos. Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ.- Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción 1, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 16, fracción IV y 22 de la Ley de Secretaría y Departamento de Estado y

CONSIDERANDO

Que el Ejecutivo Federal a mi cargo se ha propuesto incrementar la eficiencia del sector Público Federal, mediante el mejoramiento de sus sistemas, estructuras y procedimientos para cumplir sus objetivos con un máximo aprovechamiento de los recursos del Estado;

Que las modificaciones a la administración Pública en su conjunto, así como las que se efectúen en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas del sector público federal, deben coordinarse y complementarse conforme a normas unitarias con respecto a las peculiaridades y requerimientos especiales de los servicios que esas Instituciones proporcionen o de los bienes que produzcan.

Que, para garantizar dicha unidad normativa, se hace necesario planear, coordinar, y compatibilizar y evaluar los programas de reforma administrativa emprendidos en el sector público federal, de conformidad con lo dispuesto en los acuerdos publicados en el "Diario Oficial" de la Federación el 28 de enero y el 11 de marzo de 1971 y el 5 de abril de 1973.

Que es necesario, llevar al cabo periódicamente la evaluación de los resultados, en forma coordinada, objetiva y oportuna de manera que los titulares de las entidades administrativas y empresas del sector público federal puedan mantener o modificar a tiempo los programas de reforma administrativa, determinando los grados de dificultad y avance de lo mismo.

Que es conveniente utilizar los servicios y mecanismos normativos de operación y de asesoría técnica con que cuenta la Secretaría de la Presidencia para auxiliar en el planeamiento y realización de las reformas administrativas necesarias.

Que se han producido experiencias positivas en los casos en que la Secretaría de La Presidencia ha prestado este tipo de servicio para la evaluación de actividades administrativas y el planteamiento de programas de reforma:

Que la Secretaría de la Presidencia podría derivar de las experiencias de otras instituciones por medio de estos trabajos de asesoría y evaluación, los criterios para revisar y actualizar los programas generales de reforma administrativa dispuestos por el poder Ejecutivo Federal, ha tenido ha bien expedir el siguiente:

#### ACUERDO

Primero: Corresponden a la Secretaría de la Presidencia llevar al cabo visitas periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa, así como elaborar los diagnósticos necesarios, relacionandoce para ello con las Comisiones internas de administración y con las Unidades de Organización y Métodos.

Segundo: La Secretaría de la Presidencia hará del conocimiento del titular de la entidad correspondiente y en su caso - del Ejecutivo Federal, los resultados de la visita de evaluación administrativa efectuada y las recomendaciones que formule, para aplicar las medidas conducentes.

Tercero: Las comisiones Internas de administración presentarán con oportunidad a la Secretaría de la Presidencia sus programas y proposiciones globales de reforma, para que és-ta formule dictámenes técnicos.

Cuarto: La Secretaría de la Presidencia emitirá también dictámenes previos sobre las reformas que puedan implicar la -- creación o desaparición de una dependencia de las Secretarías y Departamentos de Estado o de un Organismo, Empresa, Fideicomiso del Sector Público Federal.

Quinto: Las Secretarías y los Departamentos de Estado, los Organismos Descentralizados y las Empresas de Participación Estatal, presentarán la más completa colaboración a la Secretaría de la Presidencia para asegurar el cumplimiento del presente Acuerdo.

Sexto: La Secretaría de la Presidencia, con base a los trabajos que realice, coordinará, compatibilizará y actualizará -- los programas globales de la Administración Federal.

Las Comisiones Internas de Administración, por su parte, con fundamentos en los dictámenes y evaluación técnicos a que se refiere este Acuerdo, integrarán los programas de reforma -- respectivos.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los cinco días del mes de abril de 1974 LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Rúbrica: El Secretario de Relaciones Exteriores Emilio O Rabasa, Rúbrica: El -- Secretario de la Defensa Nacional: Hermenegildo Cuenca Días Rúbrica: El Secretario de Marina, Luis M Bravo Carrera, Rúbrica: El Secretario de Hacienda y Crédito Público José -- López Portillo, Rúbrica: El Secretario de Patrimonio Nacional Horacio Flores de la Peña, Rúbrica: El Secretario de

Industria y Comercio José Campillo Sainz, Rúbrica: El Secretario de Agricultura y Ganadería Oscar Brauer Herrera, Rúbrica: El Secretario de Comunicaciones y Transportes Eugenio Méndez Docurro, Rúbrica: El Secretario de Obras Públicas Luis E. Bracamontes, Rúbrica: El Secretario de Recursos Hidráulicos Leandro Roviroso Wade, Rúbrica, El Secretario de Educación - Pública Víctor Bravo Ahuja, Rúbrica: El Secretario de Salubridad y Asistencia Jorge Jiménez Cantú, Rúbrica: El Secretario de Trabajo y Previsión Social Porfirio Muñoz Ledo, Rúbrica, El Secretario de la Presidencia Hugo Cervantes del - Río, Rúbrica: El Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización Augusto Gómez Villanueva, Rúbrica: El Jefe del Departamento de Turismo Julio Hirschfeld Almada, Rúbrica: El Jefe del Departamento del Distrito Federal Octavio Senties Gómez, Rúbrica.

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Existen varios autores que han definido la Auditoria Administrativa, entre los cuales destacan:

William P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

José Antonio Fernández Arenas.

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

Roberto Macias Pineda.

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que el 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 hace la Auditoría, la Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes de las actividades de las relaciones empleadas".

Fabian Martínez Villegas.

"La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación de elemento humano a fin de informar el objeto mismo de su examen 2".

Alfonso Mejía Fernández.

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones están respaldadas completamente por documentos sino que las operaciones en su origen hayan obedecido a una finalidad específica para solucionar el problema de la administración con relación a los objetivos."

Victor M. Rubio Ragazzoni,

"El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución."

Klein y Grabinsky (Análisis Factorial).

" Es el análisis de la potencialidad de la productividad".

TIPOS DE AUDITORIA

a) Auditoría Administrativa

Es la encargada de evaluar las políticas, normas y metas fijadas y/o establecidas, a fin de comparar lo que se -- planteó o presupuesto con lo que se hizo.

b) Auditoría Operacional.

Revisión de los actos que realiza una empresa (compras, - almacenamiento, producción y venta).

Examina la eficiencia con la que se asignaron los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y de información.

Promueve la eficiencia de la dependencia o entidad a través de recomendaciones.

c) Auditoría Financiera.

Consiste en verificar que la empresa haya cumplido con - los programas generales y que los resultados de la empresa se presenten razonablemente en los sistemas financieros.

Revisar el adecuado y oportuno registro de las operaciones financieras. Cerciorarse de la razonabilidad de los estados financieros. Determinar si la información financiera es útil, oportuna para la adecuada toma de decisiones

d) Auditoría Legal;

Es el examen de las leyes (revisión), reglamentos, normas expedidas por la Auditoría Administrativa.

Analizar y evaluar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la dependencia o entidad.

e) Auditoría Técnica.

Es el examen y evaluación de obras de procesamiento de datos, medidas, etc.

Es aplicada en todas las ramas de ciencias.

f) Auditoría Integral.

Es la que abarca un análisis de todas las auditorías anteriores, todas son una parte de ellas.

C A P I T U L O II:

" METODOLOGIAS "

## A U D I T O R I A    A D M I N I S T R A T I V A

William Leonard.

William Leonard define a la Auditoria Administrativa como: "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que cée a sus recursos humanos y materiales". 1

Lo que pretende la auditoria es descubrir las fallas o deficiencia que existan en las partes examinadas de la empresa para definir soluciones. También se realizan estudios para señalar las deficiencias causantes de los problemas, fallas, pérdidas innecesarias etc.

Para la evaluación se deben tomar en cuenta los siguientes factores: Qué también construida esté la estructura organizativa; política y procedimientos; exactitud y confiabilidad de algunos controles; variaciones; adecuada utilización del personal, el equipo y los sistemas de funcionamiento.

William Leonard realiza el estudio de una empresa por medio de cuatro puntos que son:

- Examen.
- Evaluación.
- Presentación.
- Prosecución

Los que a continuación se analizarán detalladamente.

## E X A M E N

Para efectuar el examen se tendrán que estudiar:

1.-Planes y Objetivos.- Se deben identificar los planes generales y objetivos de la empresa, sus aspectos básicos, estructura orgánica, la manera en que se desenvuelve el personal y cómo es seleccionado, también se investigarán las ventajas y desventajas que presenten la centralización y descentralización.

Los planes y objetivos sirven de guía para determinar políticas, seleccionar recursos e implantar métodos y procedimientos detallados. Hay que tomar en cuenta que los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo.

2.-Estructura Orgánica.- Para que una organización se maneje eficientemente hay que tener una constante planeación en la estructura orgánica, para que los objetivos sean cumplidos.

Los problemas que se presentan comunmente son:

- El personal que ocupa los puestos clave no es calificado.
- Carece de una apropiada delegación de responsabilidad y autoridad.
- Existen fricciones entre el personal.
- No hay un equilibrio en las áreas de producción, distribución y ventas.
- Son muchas las personas que informan a una sola.

Para obtener mejores resultados se debe reorganizar y reestructurar, cuando sea necesario, con el fin de que el grupo administrativo pueda realizar un mejor trabajo. Si es to se encuentra bien fundado, se podrán fijar con mayor facilidad las políticas y prácticas administrativas.

- 3.-Políticas y Prácticas.- Son principios orientadores que ayudan a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Las políticas se dan a conocer por escrito, y toda la organización debe tener conocimiento de ellas, se pretende con esto que exista uniformidad y coordinación en todo el personal para que las actividades que desarrollen funcionen en forma coherente y económica.

Las políticas deben revisarse periódicamente para modificarlas, si es necesario. También debe observarse que una política sea cumplida al pie de la letra.

- 4.-Sistemas y Procedimientos.-Deben examinarse cuidadosamente, ya que ayudan a la Dirección a planear y obtener las metas que pretende la organización, de lo contrario resultaría costoso y la política que lo inspiró sería nula.

"Es necesario que el auditor siempre esté atento a detectar probables deficiencias e irregularidades, también el auditor debe plantear las siguientes preguntas:

- ¿Está bien ubicada la función en la estructura de la organización?

- ¿Tiene el personal la preparación adecuada y experiencia para realizar el trabajo?
- ¿Existe un programa claro y se desarrolla la acción necesaria para su debido cumplimiento?
- ¿Es satisfactoria la Productividad existente?" 2

Los sistemas y procedimientos deben presentarse por escrito, para que sean una guía a los empleados y trabajadores de la empresa, con esto también se obtiene un mejor funcionamiento de la misma.

- 5.-Métodos de Control.- Son instrumentos en los cuales la Dirección obtiene determinados resultados para dirigir una acción coordinada y a que el trabajo se lleve de manera -- proyectada. El control tiene como fin llegar al objetivo deseado, y se hace una comparación real contra el desempeño pretendido.
- 6.-Medios de Operación.- La operación consiste en llevar una buena relación entre las diversas funciones para conseguir mejores resultados, un buen manejo dentro de una empresa -- se podrá obtener cuando la empresa esté consciente en el -- momento de hacer una decisión apropiada de manera rápida.

El auditor debe señalar qué tan provechosamente es ta operando. Además de estudiar los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa y la relación entre -- utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios etc.

Un plan de control debe contener:

Objetivo	Qué se pretende
Procedimiento	Medios de ejecución
Medida	Que el desempeño sea satisfactorio.
Evaluación	Determina que tan bien se está desempeñando.

El auditor también valora el presupuesto y lo compara con los resultados de la operación.

La última fase del proceso administrativo es el control y en éste se comparan los resultados reales con los pre establecidos.

7.-Recursos Humanos y Materiales.-Los recursos humanos se pueden evaluar por medio de una clasificación de méritos.

En cuanto a los recursos materiales éstos en muchas - empresas carecen de registros en relación al estado de la maquinaria, y aunque tengan personal adecuado éste no funciona, y las empresas que tienen un mayor aprovechamiento son las que llevan un programa de mantenimiento adecuado.

8.-Medición de Resultados.-En este punto resultan muy útiles -- los métodos estadísticos donde se pueden trazar gráficas de control después de obtener los resultados de una inspección, y se señalan las causas por las que varió y pueden traer con sigo porblemas; de ésta manera se corrigen de forma inmediata, evitando consecuencias desagradables.

## EVALUACION

Este paso está basado en el Método Científico y consta de los siguientes puntos:

- 1.-Estudio de los elementos.- Se realiza un estudio completo y verídico de los elementos o componentes que integran lo que se va a evaluar. Se señalan causas.
- 2.-Diagnóstico Detallado.- Se señalarán los factores a estudiar así como las posibles causas que la originaron marcando la deficiencia que exista dentro de la empresa.
- 3.-Determinación de Finalidades.- Se marcan las diferencias que existen entre un elemento y otro, y se determina si se puede hacer mejor o no. Para este aspecto hay que tomar en cuenta los objetivos, políticas, controles, procedimientos y estructura orgánica.
- 4.-Buscar Deficiencias.- Consiste en buscar y descubrir deficiencias prioritarias, descubrir sus defectos, desperdicios y estancamientos, irregularidades, señalar políticas inadecuadas o si faltan en algún aspecto; desviaciones de los sistemas y procedimientos, deficiencias en planes y objetivos, organización y controles, etc.
- 5.-Balance analítico.- La importancia y valor de un elemento o unidad es comparado con otro. Se ponderará el alcance que tiene cada uno de los aspectos estudiados. Lo que puede ser benéfico en determinadas circunstancias.

- 6.-Comprobar Eficiencia.- Además de evaluar la eficiencia, también se debe precisar el grado de eficiencia que tengan las actividades de la empresa. Se pueden llevar ciertos patrones de esfuerzo donde se clasificarán elementos a favor y en contra dependiendo de un promedio.
- 7.-Indagar Problemas.- Los problemas pueden ser: falta de coordinación, cuellos de botella, agrupación deficiente de funciones, trabajo innecesario etc. Se deben investigar y señalar por prioridades los problemas y la solución. En algunos casos será necesario hacer una investigación adicional para obtener información con mayor veracidad y certeza.
- 8.-Precisar soluciones.- No se deben tomar decisiones de antemano, se deben tomar analizando todas las posibles soluciones basadas en la investigación realizada.
- 9.-Determinar Alternativas.- Deben estar basadas en la investigación realizada donde el auditor debe aplicar toda su experiencia y capacidad.
- 10.-Elaboración de Métodos de Mejoramiento.- Siempre se deben estar ideando mejores formas de hacer las cosas, y tomar en cuenta el objetivo, no hay que desvirtuar el propósito principal.

## P R E S E N T A C I O N

En esta fase se mencionan los puntos que deben presentarse en un informe y los tipos de informe que deben existir en una Auditoría Administrativa.

1.-Realización del Informe.- Debe ser muy cuidadosa y escrupulosa para anotar la información obtenida de toda la investigación, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Saber a quién va dirigido el informe
- Cómo se rendirá el informe.

El escrito debe ser valioso, claro, breve, y pertinente, ya que va a ser juzgado por quien lo lea y de éste dependerá si acepta o rechaza, si tiene calidad o interés. Para evitar errores el auditor debe cumplir con las siguientes fases:

- a) Pensar con claridad antes de escribir.- Se deben tener bien claras las ideas de lo que se va a redactar, uniformar conceptos o hechos y cuestionar si lo que se informará será interesante, importante y convincente.
- b) Borrador del informe.- Deberá ser uniforme en cuanto al plan general, no se debe desaparecer el sello personal de quien redactó el informe; al momento de plantear las situaciones encontradas no darles una misma uniformidad.
- c) Puntos esenciales.- Debe estar bien redactado, con un lenguaje claro para no crear confusiones, en cuanto a las ideas deben ser expresadas con:

**Exactitud;** Lo que se mencione estará basado en una información definida.

**Concisión:** Será exposición precisa de lo que se informa.

**Cortesía:** Se Evitará brusquedad al mencionar la situación.

En cuanto a la redacción ésta debe de cumplir con:

**Claridad:** Evitar que queden dudas con respecto a lo que se desea informar.

**Precisión que refleje verdad:** Mantener la atención del lector redactando con variedad.

**Sobriedad:** Evitar demasiada palabrería.

**Vocabulario:** Debe ser sencillo evitando tecnicismos.

**Buena Ortografía:** Aspectos generales de gramática

**Redacción:** No caer en modismos ni frases hechas, además tiene que ser veraz, constructivo y positivo, debe estar redactado en forma impersonal, utilizando la redacción de la tercera persona gramatical.

## 2.-Formato del Informe.

Todo informe de auditoría debe contener:

Finalidad y Alcance

Puntos sobresalientes

Aspectos comentados con la Supervisión

Prácticas corrientes ( detalle )

Discusión y Comentarios

Recomendaciones

Ilustraciones.

Es recomendable utilizar títulos y subtítulos para dar realce a los puntos de mayor interés. Los aspectos deficientes serán presentados en forma breve pero notoria.

Los comentarios que se efectúen deberán estar presentados en orden de importancia.

3.-Tipos de Informe: El tipo de informe dependerá de la persona a la que será dirigido, quiénes recibirán copias, forma, estilo y clase de papel a utilizar.

Existen tres tipos de informes:

-Preliminar: Señalar finalidad y alcance de la auditoría para evitar malos entendidos.

-De Progreso: Cómo se ha venido desarrollando la investigación, descubrimientos, fallas y medidas que se han tomado.

-Finales: Resumen de todos los aspectos incluidos durante la investigación, es una guía para la discusión con la Dirección.

4.-Presentación de Resultados: Este depende de la imaginación y creatividad del auditor, se pueden cambiar impresiones con los afectados para que manifiesten sus observaciones personales sobre los resultados hechos.

5.-Presentación de las recomendaciones: El auditor deberá pugnar porque se acepten sus recomendaciones. Las recomendaciones generales se presentarán en el informe por orden de importancia, incluyendo otras alternativas por si no se acepta la idea original, también se puede hacer otra proposición parecida a la misma. Es recomendable señalar fecha para el momento en que serán puestas en práctica.

PROSECUCION .

Lo que se pretende en este punto es complementar -- cualquiera de los aspectos que se presentaron en las recomendaciones.

- 1.-Importancia de la Vigilancia.- Es necesario que la ejecute una persona responsable y autorizada para que no surjan -- fricciones entre los empleados de la empresa. Además, teniendo una organización mejor estructurada, se pueden evitar conflictos que la mayoría de las veces son ocasionados por una mala delegación de responsabilidad y autoridad.
- 2.-Forma de efectuar la Vigilancia.- En este punto el auditor -- requerirá de estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que se presentaron en el informe final, para determinar como será ejecutada la vigilancia.

## A U D I T O R I A      A D M I N I S T R A T I V A

José Antonio Fernández Arenas.

Fernández Arena la define así: " La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto su estructura, y la participación individual de los integrantes de - la institución." 3

Los objetivos institucionales que señala el autor son:

- a) Objetivo de Servicio: Satisfacer necesidades ofreciendo un buen producto.
- b) Objetivo Social: Proteger intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de las empresas del gobierno y de la comunidad.
- c) Objetivo Económico: Proteger intereses de la empresa, -- acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de riqueza.

Para que los objetivos sean llevados a cabo debe - existir una estructura formal que optimice los recursos humanos, técnicos y materiales, esto se puede conseguir cuando la empresa fragmente sus funciones en:

- Dirección.-Por el Consejo de Administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocados en relación a los objetivos.
- Operación.-Relacionada con la producción, cuando la empresa sea de giro industrial.

-Comercialización.-Debe coordinar todos los factores que -- aseguren el tránsito de los productos hasta el consumidor - final.

-Asesoramiento.- Con los departamentos que colaboran y coadyuvan con la dirección y la operación.

Información.-Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, causas y posibles correcciones.

El autor basa su método en las siguientes etapas:

Planeación

Implementación

Informe

Control

## PLANEACION.

En la actualidad se han perfeccionado los métodos de proyecciones y herramientas, de utilidad para realizar una buena planeación, algunas de estas herramientas son - la programación lineal y el análisis de regresión, entre otras, con lo que se plantean hipótesis que permiten vislumbrar la forma más segura para llegar a los objetivos; sin embargo, siempre existe cierta incertidumbre lógica, de lo contrario ya no sería planeación.

Principios relativos a la planeación:

- a) A través de una repetición constante, podrá haber una programación mayor, puesto que con la rutina es posible delinear toda una tendencia.

Sin embargo la rutina en exceso dejará en el olvido a la innovación y las capacidades serán mal usadas y se perderá la originalidad.

- b) Definir el problema para realizar un estudio de acuerdo a su magnitud y dificultad y mediante un análisis dar - posibles soluciones.
- c) Es posible hablar de innovación, si hay presión de tiempo, aunada a la claridad en las metas a satisfacer.
- d) Si como consecuencia de una programación continua se manifiesta la insatisfacción, será necesario hacer innovaciones utilizando sistemas de sugerencias y evaluación de los programas.

## IMPLEMENTACION.

La decisión requiere de consistencia e integridad, por lo que se debe definir clara y precisamente la autoridad y su responsabilidad correlativa, lo que implica una - autoridad de tipo formal, personal y profesional, que sepa motivar el trabajador según sus necesidades, intereses y - aspiraciones personales.

-Auditoria Formal.- Se deriva del puesto o posición que se - defina en la organización.

-Autoridad Personal.- Se refiere al individuo y transmite - su carácter y formación personal.

-Autoridad Profesional.- Depende de una institución de tipo técnico, su fin es saber manejar una actividad como resultado de un aprendizaje.

Fernández Arenas hace incapié en la motivación que - debe tener el empleado; según sea su grado de motivación puede ser el desempeño que tenga en su trabajo. También puede - trabajar por satisfacer necesidades que son, a saber, de tres tipos:

- a) Primarias: Comida, vestido y habitación.
- b) Ego personal: Estimación, confianza, independencia, competencia.
- c) Ego Proyectado: Reputación, reconocimiento, apreciación, - respeto social, ser aceptado en el grupo, dar amistad, amor.

Estas necesidades requieren de incentivos, ya sean: Monetarios, de seguridad, de reconocimiento, de comunicación.

En la implementación existen principios, algunos de ellos son:

- a) Decisiones lógicas que demandan: Objetividad, precisión en la medición y estudio continuo y exhaustivo.
- b) Decisiones que demandan autoridad formal, personal y profesional.
- c) Decisiones como resultado de procesos lógicos o de apreciaciones intuitivas.
- d) Acciones basadas en la motivación, que son las que producen satisfacción personal, ya que por el contrario cuando se fundan en la obligación, provocan individuos insatisfechos.

I N F O R M E .

Fernández Arena propone la siguiente forma:

El sugiere que se incluyan ejemplos de cuestionarios aplicados.

- a) Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y en base a los resultados de los cuestionarios.
- b) División Departamental que permite el análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
- c) Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda.
- d) Recomendaciones para corregir errores determinados en las áreas estudiadas.

Reglas del Informe

a) Lenguaje enfocado a lectores.

b) Contenido del Trabajo

-Metodología a usar

-Alcance

-Tratamiento breve y conciso con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

c) Forma

- Secuencia Lógica
- Disertación escrita apropiada, acatando los linea  
mientos gramaticales y semánticos.
- Convencimiento del lector.
- Objetividad en la presentación.
- Presentación física atractiva, usando las técnicas  
necesarias para facilitar y motivar la lectura.
- Uso pertinente de presentaciones gráficas..

## C O N T R O L .

El control se refiere principalmente a la comparación de los resultados mediante el desarrollo de las tareas y funciones contra los planes y proyecciones realizadas antes de que se llevara a cabo el desarrollo de éstos.

Fosteriormente a esta comparación vendrán las medidas correctivas a las fallas incurridas; la reorientación del curso de acción o en su caso el diseño completo de una nueva planeación, para lo que se debe considerar: La calidad que se desea obtener, y que ésta pueda ser medida cualitativa o cuantitativamente; tiempo para realizar un proyecto o tareas; costo y presupuestos con que cuentan los departamentos, principalmente los de operación y asesoría en los que se medirán los niveles de actividades rutinarias.

En lo que cabe a la función de control debe de satisfacer:

- a) La determinación y acuerdos de los programas, desarrollánolos con los departamentos operativos y de staff interesados.
- b) Guía y coordinador de las divisiones encargadas de la revisión constante de la organización de la compañía.
- c) Valorar los resultados, según las normas de los programas.
- c) Ayudar al gerente a corregir las condiciones poco satisfactorias, etc.

Para poder localizar o identificar los problemas dentro del desempeño de una empresa se pueden emplear las técnicas de: aplicación de cuestionarios, entrevistas personales, o bien paneles de grupo.

Independientemente de la técnica empleada al encauzar la auditoría a un caso concreto, deben observarse los puntos más significativos dentro de cada departamento, y sobre estos diseñar las preguntas, cuyas respuestas permitirán determinar el grado de eficiencia con que se está trabajando en la entidad.

Fernández Arena considera que son importantes, en cada departamento, los puntos que a continuación se mencionan:

- a) Control de Políticas.- Debe permitir a cada departamento la empresa funcionar en forma coordinada y realizar sus funciones departamentales, tomando en cuenta la planeación a corto y largo plazo.
- b) Producción y Servicios.- Incluirá un análisis a las instalaciones sobre la localización del equipo de producción y la seguridad e higiene con que se manipula. Se debe preguntar si el equipo existente es el más adecuado a las necesidades de la empresa.

Por lo que se refiere a servicios se debe estudiar la distribución del personal en el equipo, el estandar de producción del personal con ese equipo; las simulaciones matemáticas que se realicen para optimizar el tiempo y los

recursos posibles durante la transformación.

- c) Comercialización.-Se refiere al desplazamiento del producto o del servicio en el Mercado. Mediante la realización de investigaciones se debe analizar precio, producto, lugar de venta, publicidad.
- d) Relaciones Humanas.- Estudio sobre análisis de puestos, valuación de puestos, fuentes de obtención de personal, proceso de selección etc. así como actividades socioculturales.
- e) Finanzas.- Estudio sobre ingresos, gastos, flujo de caja, inversiones, dividendos etc.
- f) Contabilidad.-Sobre sistemas de contabilidad o de registro, catálogos de cuentas y la presentación de informes.
- g) Auditoria Interna.- La diversidad de operaciones requiere un control sobre los registros de actividades, pasivos, cuentas de capital, asientos de resultados y los informes.
- h) Servicios Generales.-Vigilancia, mantenimiento, limpieza y archivo entre otros.

VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES

En este método las etapas a desarrollar son:

P L A N E A C I O N .

"Es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada etapa" (pag. 39). 4

Como se puede apreciar, es en esta etapa donde se define la forma de desarrollar la auditoría para que esta lleve una secuencia.

Considerando también los siguientes aspectos:

- a) Características de la empresa.
- b) Objetivos o finalidad del trabajo.
- c) Cronología del trabajo.
- d) Determinación de tiempos, iniciación y terminación.
- e) Determinación del personal que habrá de intervenir.
- f) Determinación de las técnicas auxiliares.
- g) Determinación de materiales.
- h) Determinación del material de apoyo proporcionado por la empresa.

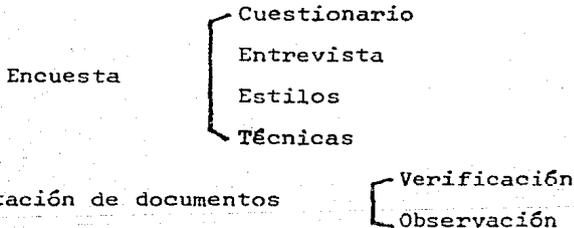
Antes de hacer un programa específico, el auditor deberá hacer una pequeña investigación para detectar las áreas problema o con mayor problema, en base a la recopilación de información de manuales, o lo que esté a primera mano.

El programa específico se obtiene de la investigación preliminar y deberá responder a las interrogativas de: qué se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán.

Todo programa tendrá que cubrir los elementos antes mencionados ya que si faltase alguno de definir éste estaría incompleto y por lo tanto la auditoría no se llevaría a cabo adecuadamente.

### E X A M E N .

En esta etapa se presentará el programa al director de la empresa y se le preguntará si hay algún inconveniente en el objetivo y alcance. También contiene la aplicación de las técnicas auxiliares de investigación como pueden ser:



Los cuestionarios son preguntas previamente formuladas y por escrito. Su principal ventaja es el ahorro de tiempo porque pueden ser contestados varios en un mismo -- tiempo. Las respuestas pueden ser de varios tipos: Respuesta abierta es aquella donde se deja al encuestado libertad

para sus inquietudes. Respuesta cerrada es aquélla donde se obliga a contestar un "si" o un "no". Respuesta selectiva, donde deja al encuestado elegir entre varias opciones.

El tipo de respuesta depende de las necesidades de la auditoría.

Los cuestionarios pueden ser:

- a) Cuestionario general de auditoría.
- b) Cuestionario funcional.
- c) Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo.
- d) Cuestionario de análisis de procedimientos.
- e) Cuestionario de análisis de formas.

La entrevista puede llevarse a cabo en forma simultánea o en forma individual, las dos tienen sus ventajas y desventajas.

Esta técnica depende en gran medida de la capacidad de la persona que haga uso de ella, para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Elaborar por escrito los comentarios, comprobar las respuestas obtenidas y anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista.
- b) En base a los rasgos de personalidad de cada individuo, hay diversos estilos para manejar la entrevista, estos pueden ser:

1.-Estilo para entrevistar a una persona tímida.- Se deberá crear un ambiente de seguridad, de confianza, de

apoyo con preguntas sencillas y concretas. Es recomendable que se cuiden mucho las expresiones verbales y faciales para no presionar al entrevistado.

2.-Estilo para entrevistar a una persona embustera.- Las personas generalmente tienden a exagerar las cosas, - hechos, etc. buscando notoriedad; para evitar esto se tiene que confrontar la información que están dando.

3.-Estilo para entrevistar al manipulador.- El manipulador es una persona que gusta de adular a las personas en este caso el auditor; se expresa claro y con firmeza. Hay que evitar que se pierda la finalidad de la misión.

4.-Estilo para entrevistar a una persona agresiva.- La persona agresiva busca ser autosuficiente y capaz así que hay que dejar que el entrevistado inicie su exposición.

Hay varias técnicas de entrevista:

- a) Rapport.- Trata de disminuir la ansiedad del entrevistado.
- b) Eco.- Se basa en repetir la última palabra que pronuncie el entrevistado.
- c) Silencio.- Consiste en no hablar una vez concluido el punto tratado.
- d) Confrontación.- Se solicitan respuestas concretas y precisas.

- e) Preguntas proyectivas.- Proyecta las respuestas del entrevistado en terceras personas.
- f) Uso del agrado o desagrado.- Aparenta dar una impresión positiva o negativa.

La interpretación de documentos consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objetivo de establecer razones.

La verificación es con el objeto de comprobar si se cumplen objetivos, políticas, procedimientos etc.

OBSERVACION.- Ver como se desarrollan físicamente las operaciones o situaciones.

### EVALUACION .

El auditor deberá formular sus conclusiones de acuerdo al siguiente orden:

- a) Concentración de datos.- Recopilación de datos, tanto verbales como escritos, que fueron proporcionados.
- b) Clasificación de los datos obtenidos.- Agrupación de datos que conformea una guía ayude a formular las conclusiones.
- c) Evaluación de resultados.- Los datos obtenidos y en seguida las apreciaciones personales del auditor, al respecto, para obtener una justa evaluación de las situaciones.

d) Determinación de soluciones.- Es la decisión que toma el auditor para resolver el problema, su experiencia y capacidad son determinantes para la solución correcta.

Toda solución contendrá una utilidad al cliente sin desviarse de políticas y objetivos; buscará concordancia con los recursos disponibles asegurándose que su costo de ejecución sea justificado: Cuidará que representen los riesgos -- probables así como el tiempo de realización, tratará que sea sencilla e incremente el desarrollo de la empresa. Además no deberá quebrantar las leyes.

La evaluación deberá contener las funciones de la administración , las que se clasifican en:

Elemento 1 PLANEACION

Subelemento

Planes de trabajo.

Objetivos

Políticas

Elemento 11 ORGANIZACION

Subelemento

Estructura orgánica y funcional

Manual de organización

Aprovechamiento de recursos humanos.

Utilización y realización de recursos humanos.

Elemento 111 DIRECCION

Subelemento

Delegación  
Comunicación  
Supervisión

Elemento 1V CONTROL

Subelemento

Sistemas y procedimientos administrativos.  
Manual de operación.  
Medición de resultados.

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

Para los elementos 1, 11, 1V

Grado	Puntuación	Evaluación
1	de 0	Carencia
11	de 5 a 15	Deficiente o inadecuado
111	de 16 a 30	Elemental o mínimo
1V	de 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	de 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento 11

1	de 0	Carencia
11	de 5 a 20	Deficiente o inadecuado
111	de 21 a 40	Elemental o mínimo
1V	de 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	de 61 a 80	Optimo o excelente

P R E S E N T A C I O N .

Los elementos que constituyen el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa son:

- a) Consideraciones generales: Objeto y magnitud de la auditoría.
- b) Observaciones relevantes: Exposición jerárquica de la -- problemática.
- c) Observaciones detalladas: Problemática en cada una de las áreas.
- d) Recomendaciones: Posibles soluciones a las anomalías detectadas.
- e) Comentarios: Asuntos tratados con los responsables del organismo.
- f) Anexos: Argumentar lo manifestado en el informe.

DIFERENCIAS ENTRE METODOLOGIAS

- 1.- William Leonard
  - Se enfoca a la estructura de la organización.
  - La evaluación se realiza por medio del Análisis científico,
  - Su procedimiento consta de 4 etapas: Examen, Evaluación, Presentación, Prosecución.
  
- 2.- José Antonio Fernández Arena
  - Toma muy en cuenta al elemento humano.
  - Hace hincapié en la motivación hacia los integrantes de la empresa, (necesidades primarias, ego personal, ego proyectadas, sociales).
  - Evaluación por puntos.
  - Su metodología está basada en el Proceso Administrativo, las etapas que lo integran son: Planeación, Implementación, Control.
  
- 3.- Análisis Factorial
  - Su metodología es aplicable a la industria manufacturera.
  - Analiza la "potencialidad de la productividad",
  - Los resultados de su diagnóstico son obtenidos en base a fórmulas.
  - No sigue prosecución.

4.-

Victor Rubio Ragazzoni

- Su metodología se basa en algunas etapas del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).
- Enfatiza en la forma de entrevistar y como debe ser ésta frente a los diferentes tipos de personalidades que existen en una empresa.
- Evalúa por puntuación(máximos 80 y 60).
- Presenta principios.
- Contiene programa de trabajo (lo especifica).

REVISOR	ETAPAS	EVALUACION	PRESENTACION	PROSECUCION			
<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b> <b>JOSE ANTONIO ARANDA</b>	I. PLANEAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA a.-Investigacion preliminar. b.-Estudios previos. c.-Definicion del area a auditar. d.-Determinacion de los objetivos a estudiar.	IV. EVALUACION a.-Planearion de factores. b.-Determinacion de factores a evaluar. c.-Asignacion de pesos a los factores. d.-Determinacion de pesos.	V. INFORME DE AUDITORIA a.-Resumen final. b.-Exposicion de los datos.	VI. CONTROL DE LAS RECOMENDACIONES			
<b>DEFINICION</b> "Es un proceso completo y controlado de la estructura organizativa de una organizacion tipica o de cualquier otra entidad y de sus acciones de funcionamiento de acuerdo y medida que a sus propios hechos y actividades."	II. PLANEAR LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS. a.-Forma de la A. Administrativa. b.-Objetivo de la A. Administrativa. c.-Personal necesario.	V. EVALUACION (ANEXOS IDENTIFICADOS) a.-Estructura de los elementos. b.-Proposicion detallada. c.-Determinacion de acciones y relaciones. d.-Investigacion de las deficiencias. e.-Balance analitico. f.-Comparacion de la eficiencia. g.-Resumen de resultados. h.-Organizacion de conclusiones. i.-Organizacion de informaciones. j.-Definir acciones para mejorar la operacion.	VI. IDENTIFICACION a.-Fijacion de aspectos a considerar en el informe. b.-Informe preliminar. c.-Informe final con recomendaciones y conclusiones.	VII. REPERCUSION a.-Revision de implementacion. b.-Identificacion de formas y procedimientos. c.-Revision de el informe final con la A. Administrativa.			
<b>WILLIAM F. LEONARD</b>	I. INVESTIGACION PRELIMINAR a.-Revisión	II. PLANEAR LA A. ADMINISTRATIVA. a.-Programa de la A. Administrativa. b.-Objetivo de la A. Administrativa. c.-Personal necesario.	III. EJECUCION a.-Revis de estado. b.-Cálculos a realizar	IV. RECOMENDACION Y REGISTRO DE LA INFORMACION. a.-Estadísticas previas y conclusiones. b.-Organización y revisión de datos. c.-Instrucciones y técnicas. d.-Sistema de comunicaciones. e.-Papeles de trabajo.	V. EVALUACION (ANEXOS IDENTIFICADOS) a.-Estructura de los elementos. b.-Proposicion detallada. c.-Determinacion de acciones y relaciones. d.-Investigacion de las deficiencias. e.-Balance analitico. f.-Comparacion de la eficiencia. g.-Resumen de resultados. h.-Organizacion de conclusiones. i.-Organizacion de informaciones. j.-Definir acciones para mejorar la operacion.	VI. IDENTIFICACION a.-Fijacion de aspectos a considerar en el informe. b.-Informe preliminar. c.-Informe final con recomendaciones y conclusiones.	VII. REPERCUSION a.-Revision de implementacion. b.-Identificacion de formas y procedimientos. c.-Revision de el informe final con la A. Administrativa.
<b>DEFINICION</b> "Es un proceso completo y controlado de la estructura organizativa de una organizacion tipica o de cualquier otra entidad y de sus acciones de funcionamiento de acuerdo y medida que a sus propios hechos y actividades."	I. PLANEAR LA A. ADMINISTRATIVA. a.-Objetivo de la auditoria. b.-Materia de referencia. c.-Recurso humano. d.-Investigacion preliminar.	II. IDENTIFICACION DE OBJETIVOS. a.-Especificacion. b.-Sistema. c.-Servicio.	III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ORGANIZACION. a.-Direccion. b.-Organizacion. c.-Mantenimiento. d.-Informacion.	IV. DETERMINACION DE EL AREA A INVESTIGAR.	V. EVALUACION	VI. PRESENTACION DE LA INFORME.	VII. CONTROL DE LAS RECOMENDACIONES.
<b>JOSE ANTONIO FOL. ARERA</b>	I. PLANEAR LA A. ADMINISTRATIVA. a.-Objetivo de la auditoria. b.-Materia de referencia. c.-Recurso humano. d.-Investigacion preliminar.	II. IDENTIFICACION DE OBJETIVOS. a.-Especificacion. b.-Sistema. c.-Servicio.	III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ORGANIZACION. a.-Direccion. b.-Organizacion. c.-Mantenimiento. d.-Informacion.	IV. DETERMINACION DE EL AREA A INVESTIGAR.	V. EVALUACION	VI. PRESENTACION DE LA INFORME.	VII. CONTROL DE LAS RECOMENDACIONES.
<b>DEFINICION</b> "Es la revision multidisciplinaria y controlada de la estructura de los servicios institucionales con base a los niveles jerarquicos de la organizacion cuantitativa y estructural y la participacion interactiva en los niveles de la institucion."	I. PLANEAR LA INVESTIGACION. a.-Definir el objetivo objeto de investigacion. b.-Revisar el programa final de la investigacion. c.-Definir el tiempo estimado para la tarea. d.-Asignar los tareas a los miembros de trabajo. e.-Definir los metodos de investigacion e informar la facilidad para administrar. f.-Revisar la asignacion necesaria.	II. ESTUDIAR CADA FACTOR a.-Hacer un cuadro resumido de la operacion de los factores con las funciones asignadas a cada uno. b.-Que funcionen dentro de cada factor. c.-Que funcionen entre factores. d.-Cuales elementos del factor estan estudiados la operacion. e.-Que objetivos deberian lograrse en cada factor. f.-Que sea posible hacer para lograr los objetivos de cada factor.	III. COMPARAR LOS RESULTADOS PARA IDENTIFICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES. a.-Comparar funciones dentro de acuerdo a los objetivos de operacion. b.-Cual es la operacion total real. c.-Cual es la operacion total ideal. d.-Que factores deben eliminarse con sus detalles. e.-Que objetivos pueden alcanzarse con el menor de recursos disponibles. f.-Cambiar el total de hallazgos encontrados en comparacion con otros existentes.	IV. PRESENTACION DE LA INFORME. a.-Preparar documentos para su exposicion. b.-Señalar los hallazgos e identificar que parte aplica a el nivel de las personas responsables de la operacion en los niveles.	V. PRESENTACION DE LA INFORME. a.-Preparar documentos para su exposicion. b.-Señalar los hallazgos e identificar que parte aplica a el nivel de las personas responsables de la operacion en los niveles.	VI. CONTROL DE LAS RECOMENDACIONES.	
<b>ANALISIS FACILITADOR</b> <b>ALVIN Y GRADWY</b>	I. PLANEAR LA INVESTIGACION. a.-Definir el objetivo objeto de investigacion. b.-Revisar el programa final de la investigacion. c.-Definir el tiempo estimado para la tarea. d.-Asignar los tareas a los miembros de trabajo. e.-Definir los metodos de investigacion e informar la facilidad para administrar. f.-Revisar la asignacion necesaria.	II. ESTUDIAR CADA FACTOR a.-Hacer un cuadro resumido de la operacion de los factores con las funciones asignadas a cada uno. b.-Que funcionen dentro de cada factor. c.-Que funcionen entre factores. d.-Cuales elementos del factor estan estudiados la operacion. e.-Que objetivos deberian lograrse en cada factor. f.-Que sea posible hacer para lograr los objetivos de cada factor.	III. COMPARAR LOS RESULTADOS PARA IDENTIFICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES. a.-Comparar funciones dentro de acuerdo a los objetivos de operacion. b.-Cual es la operacion total real. c.-Cual es la operacion total ideal. d.-Que factores deben eliminarse con sus detalles. e.-Que objetivos pueden alcanzarse con el menor de recursos disponibles. f.-Cambiar el total de hallazgos encontrados en comparacion con otros existentes.	IV. PRESENTACION DE LA INFORME. a.-Preparar documentos para su exposicion. b.-Señalar los hallazgos e identificar que parte aplica a el nivel de las personas responsables de la operacion en los niveles.	V. PRESENTACION DE LA INFORME. a.-Preparar documentos para su exposicion. b.-Señalar los hallazgos e identificar que parte aplica a el nivel de las personas responsables de la operacion en los niveles.	VI. CONTROL DE LAS RECOMENDACIONES.	
<b>DEFINICION</b> "Es el analisis de la funcionamiento de la productividad."	I. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	II. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	III. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	IV. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	V. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	VI. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	VII. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.
<b>VILTOR M. RUBIO SAGAZIONI</b>	I. PLANEAR LA A. ADMINISTRATIVA. a.-Definicion del estudio a desarrollar. b.-Planearion administrativa. c.-Elaboracion del programa de diagnostico. d.-Asignacion del personal. e.-Definicion de los objetivos. f.-Formacion del equipo de trabajo. g.-Personal necesario.	II. EVALUACION a.-Analisis y evaluacion de la informacion. b.-Determinacion de conclusiones. c.-Presentacion de las recomendaciones. d.-Revision de las observaciones.	III. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	IV. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	V. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	VI. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	VII. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.
<b>DEFINICION</b> "El objetivo de la auditoria administrativa consiste en evaluar el funcionamiento de la administracion mediante la aplicacion de procedimientos y analisis el planear sobre un proceso alternativo o seleccion."	I. PLANEAR LA A. ADMINISTRATIVA. a.-Definicion del estudio a desarrollar. b.-Planearion administrativa. c.-Elaboracion del programa de diagnostico. d.-Asignacion del personal. e.-Definicion de los objetivos. f.-Formacion del equipo de trabajo. g.-Personal necesario.	II. EVALUACION a.-Analisis y evaluacion de la informacion. b.-Determinacion de conclusiones. c.-Presentacion de las recomendaciones. d.-Revision de las observaciones.	III. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	IV. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	V. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	VI. ANALISIS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION. a.-Determinacion de factores. b.-Investigar funciones de cada factor. c.-Recopilar informacion. d.-Organizar informacion sobre necesidad. e.-Verificacion de la informacion. f.-Determinacion de sus limitaciones.	

C A P I T U L O III:

" ANALISIS FACTORIAL "

## A N A L I S I S F A C T O R I A L

Klein y Grabinsky

Banco de México

Este método ideado por el Banco de México se encarga de hacer posible una mayor eficiencia y la define como el "análisis de la potencialidad de la productividad" y trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o rama industrial. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue:

- a) Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- b) Definir las funciones de esos factores que tomar parte con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- c) Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
- d) Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

La característica principal de este método es el considerar que la resultante de la operación de una empresa es la combinación de muchos esfuerzos internos orientados en diferentes direcciones y en los que forzosamente trae

consigo un cambio en esta resultante.

Las funciones consideradas, posiblemente no coincidan con otros criterios de análisis, pero aunque todos ellos se basan en un pensamiento lógico, la agrupación de las actividades en funciones es arbitraria y como todas, - discutible si no satisface el objetivo para el cual ha sido hecho.

Localización de las funciones.

Para la localización real de las funciones se hará uso de la definición de la función y del organigrama de la empresa.

Ejemplo: La Función Dirección se encuentra localizada en todos los niveles y puestos que tienen bajo su responsabilidad a un grupo de hombres.

En algunas empresas, sobre todo pequeñas, el gerente dueño centraliza toda la responsabilidad de la Dirección y por lo tanto en este caso la fuente de información será - dicho gerente.

En términos generales la localización y definición de funciones puede ser hecha o asesorada por las siguientes personas:

Medio Ambiente: Jefe de Relaciones

Dirección: Gerente Director

Productos y procesos: Jefe de Diseño

Financiamiento: Tesorero

Fuerza de trabajo: Jefe de personal

Suministros: Jefe de compras

Medios de producción: Jefe de mantenimiento.

Act. productora: Jefe de producción.

Mercado: Garente de ventas

Contabilidad: Contador

### V A L U A C I O N .

Para el análisis de los factores recopilados en los cuestionarios, se valorizan los elementos y componentes existentes o inexistentes.

Los elementos existentes serán estimados en grados de satisfacción: bueno, regular o malo a criterio del responsable de la función.

Los elementos satisfactorios valen un punto, los regulares medio y los malos un cuarto, los inexistentes no tienen valor.

El cálculo del porcentaje de la eficiencia de la función de sus elementos se hace mediante la siguiente fórmula:

$$E = \frac{a + b/2 + c/4}{n}$$

En donde:

E= Porcentaje de eficiencia

a= Número de elementos satisfactorios

b= Regulares

c= Malos

n= Número total de elementos analizados.

PROCEDIMIENTO EN LA INVESTIGACION INDUSTRIAL.

Etapa 1

PLANEACION

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

Etapa 11

ANALISIS

OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION

- 1.- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- 2.- Averiguar las funciones de cada factor.
- 3.- Determinar la información mínima necesaria.
- 4.- Recopilar la información.
- 5.- Verificarla.
- 6.- Asegurarse de que esté completa.

Etapa 111

E X A M E N

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

Etapa 1V

C O M B I N A R   L O S   H A L L A Z G O S   P A R A  
D I A G N O S T I C A R   S O B R E   E L   T O T A L  
D E   L A S   O P E R A C I O N E S .

- 1.- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- 2.- ¿Cuál es la ejecución total real?
- 3.- ¿Cuáles son los factores limitadores?
- 4.- ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- 5.- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

Etapa V

P R E S E N T A R   E L   D I A G N O S T I C O

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

## PRINCIPIOS .

### a) PRINCIPIOS DE LA FUNCION LIMITANTE

Una función que no es realizada eficientemente limita la producción.

### b) PRINCIPIOS DE LA FUNCION LIMITADA

Deberá considerarse poco productivo el esfuerzo adicional que se haga para obtener productividad si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones le ponen en su camino a su objetivo.

### c) PRINCIPIOS DE LOS CIRCULOS VICIOSOS

Se constituye un círculo vicioso cuando dos o más funciones limitan una seguida de la otra y para desaparecerlos se debe de romper por el eslabón más débil la última de esta serie limita a la primera.

Al romperse el círculo vicioso pueden darse dos respuestas:

Que persista una limitación pero que sea en serie.

Que desaparezca el círculo vicioso.

El método de análisis factorial consiste en investigar dentro de la empresa diez factores, que son como se presentan a continuación.

FACTOR 1: MEDIO AMBIENTE.

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

ELEMENTOS

COMPONENTES

Físico

Localización -

- Cercanía del mercado de proveedores y consumidores
- Disponibilidad de la fuerza de trabajo y servicios de producción.
- Condiciones sanitarias y clima.

Político

Legal

- Fomento o restricciones a las actividades industriales.

Económico

Mercados

- Ubicación.
- Capacidad.
- Poder de compra.

Financiero

- Disponibilidad de crédito.
- Tasas de interés.
- Formas usuales de pago.

Fiscal

- Clase y Tasa de imposición.
- Estímulos fiscales.

Actitudes hacia la Industria por parte de:

te de:

- Las autoridades.
- Proveedores.
- Competidores.
- Fuerza de trabajo.
- Consumidores.

Social

Habilidades.

- Oficios tradicionales.
- Habilidades y conocimientos especiales.
- Servicios de adiestramiento.

Relaciones Humanas.

- Organizaciones comerciales.
- Organizaciones de trabajadores.
- Organizaciones políticas.
- Organizaciones sociales.

FACTOR 2 POLITICA Y DIRECCION

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

Elementos	Componentes
Política de la empresa	Campo de acción

- Clase de actividad.
- Esfera de actividad.

Razones

- Tradicición.
- Tecnología
- Abastecimiento.
- Mercados.
- Conocimiento y habilidades.
- Conexiones financieras.

Medios

- Tipo de empresa.
- Clase de las operaciones.
- Tipo de organización.
- Clase de los fondos.

Objetivos.

- Proporcionar servicios:
  - A los consumidores.
  - A la Comunidad.
- Valorar recursos disponibles y aumentar ingresos:

- De los Propietarios o accionistas.
- De los trabajadores.
- De la comunidad.

Organización para las Operaciones.

Equilibrio de Funciones.

Armonía en la Cooperación.

Organización para la Supervisión.

Establecimiento de la Supervisión.

Las fórmulas para medir el rendimiento de la ejecución son

- a) Razones financieras.
- b) Punto de equilibrio ( producción ).
- c) Extensión del ciclo de la producción neta.

### FACTOR 3 PRODUCTOS Y PROCESOS.

Seleccionar para su producción los artículos que presten servicios a consumidores y rindan beneficios a la empresa.

Elementos

Componentes

Productos

Política de Producción.  
Definición.

Clases de productos:

- Nombre, tipo.
- Características.
- Diseño.
- Uso.

Cantidad y Costo

- Número, peso y volumen de la producción.
- Costo unitario de producción.

Precios.

- Precios de venta.
- Mayoristas.
- Detallistas.

Características de los Procesos.

- Tecnológicas.
- De ingeniería.
- Legales

Investigación.

Tipo de Investigación Empleada.

- Productos principales.
- Subproductos.
- Procesos.
- Desechos y evitar mermas.

FACTOR 4 FINANCIAMIENTO.

Proveer los recursos monetarios para efectuar inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa.

Elementos

Componentes

Política de financiamiento.

Definición

Fuentes de Financiamiento.

- Accionistas.
- Tenedores de obligaciones.
- Bancos.
- Otros créditos.

Requisitos.

- Para inversiones permanentes.
- Para operaciones de producción.
- Para operaciones de venta

Plazos y Costos de los Fondos

- Acciones y partes de capital.
- Créditos a largo plazo.
- Créditos a corto plazo.

Formulas para medir la ejecución.

Grado de Independencia financiera	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Liquidez en relación a la estructura	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Pasivo Fijo}}{\text{Activo Fijo}}$
Movilidad de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$
Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$
Rendimiento capital social	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$
ETC.....	

FACTOR 5 MEDIOS DE PRODUCCION.

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, que le permitan efectuar eficientemente su operación.

Elementos	Componentes
Política de inversión y reposición.	Definición
Servicios externos e internos.	-Medios de transporte. -Energía. -Otros servicios internos. -Medios de comunicación.

Inversiones para  
las operaciones

Terreno

- Superficie.
- Características físicas
- Valor actual.
- Construcciones.
- Maquinaria y equipo de producción.
- Instalaciones.
- Herramientos y equipo auxiliar.
- Equipo de transporte.
- Otras Inversiones.

**FACTOR 6                    FUERZA DE TRABAJO.**

Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo tratando de optimizar la actividad productiva en sus labores.

Elementos

Componentes

Política de personal

Definición.

Organización.

- Aspectos del empleo del personal.
- Adiestramiento Industrial.
- Seguridad Industrial
- Servicios al personal.

Personal ocupado y salarios que percibe.

- Personal directivo, profesional, etc.
- Personal administrativo y similar.
- Personal de ventas y distribución.
- Trabajadores calificados.
- Trabajadores no calificados.
- Mano de obra directa.
- Sistema de salarios.

Relaciones industriales

- Entre dirección y trabajadores.
- Entre diferentes grados profesionales.
- Relaciones sindicales.

ALGUNAS FORMULAS :

Relación entre los tipos de trabajo	$\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de obreros}}$
Relación entre los tipos de salarios.	$\frac{\text{Salarios Indirectos}}{\text{Salarios Directos}}$
Importancia de salarios.	$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación.}}$
Ventas por trabajador.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de trabajadores.}}$
Promedio de salario por hora.	$\frac{\text{Importe total de los salarios.}}{\text{Horas por hombre trabajadas.}}$
Promedio de salarios por hora	$\frac{\text{Número de trabajadores separados.}}{\text{Horas por hombre trabajadas.}}$
Rotación de la mano de obra.	$\frac{\text{Número de trabajadores separados.}}{\text{Promedio de trabajadores ocupados.}}$

FACTOR 7 SUMINISTROS.

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

Elementos	Componentes
Política de compras	-Definición.
Clase, volumen y origen	-Clase. -Especificaciones. -Cantidad,
	Costo total de los abastecimientos. -Anual por artículo. -Procedencia.

Métodos de compra y existencias.	-Métodos de compra para los principales abastecimientos. -Promedio de existencias.
Vigilancia de materiales y almacenamien to.	-Organización para la vigilancia. -Almacenamiento. -Deterioros.

FACTOR 8                    ACTIVIDAD PRODUCTORA

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

Elementos	Componentes
Métodos de fabricación.	-Fabricación intermitente o por lotes. -Fabricación continua.
Organización para la producción.	-Organización física. -Planeación de la cantidad. -Supervisión de la cantidad. -Supervisión de la calidad. -Manejo de los materiales. -Mantenimiento y conservación. -Aplicación de normas.
Productividad.	-Capacidad de producción. -Producto en términos monetarios. -Costo del producto.

FORMULAS:

Estructura de los costos	<u>Costos fijos.</u> <u>Costo de fabricación.</u>
Importancia de los gastos de fabricación.	<u>Costo de fabricación.</u> <u>Costo de producción.</u>
Tasa de utilización de la capacidad de producción	<u>Producción.</u> <u>Capacidad.</u>
Grado de utilización de materiales	<u>Derechos y desperdicios.</u> <u>Materias primas.</u>

Eficiencia de la inspección.

Producción defectuosa.  
Producción total

FACTOR 9

MERCADEO

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

Elementos

Componentes

Política de mercado

Definición

Mercados.

- Localización y potencialidad.
- Clase y potencialidad de los mercados nacionales.
- Situación de la competencia.

Venta y Distribución

- Organización para la venta.
- Volumen de las ventas.
- Precios, plazos y condiciones.
- Supervisión de las ventas.
- Pedidos por satisfacer.
- Distribución.

Investigación del mercado.

- Utilización.

FACTOR 10

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

Tener en funcionamiento una organización que reco-pile datos financieros y de costos con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Elementos	Componentes
Organización contable	-Estructura. -Presupuestación. -Contabilidad financiera. -Contabilidad de costos.
Informes.	-Clase de estudios contables. -Periodicidad.
Auditoria.	-Métodos

FORMULAS:

Resultados de las operaciones

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Importe de la Nómina Industrial}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Impuestos Industriales}}$$

C A P I T U L O IV:

" APLICACION DEL ANALISIS FACTORIAL A UNA EMPRESA MANUFACTURERA "

" PLANEACION "

**N O T A:**

**FOR SEGURIDAD DE LA EMPRESA  
SE OMITE EL NOMBRE REAL DE  
LA EMPRESA.**

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE: "ENE" S. A. Y POR LA OTRA "AUDITORES AUXILIARES" A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "A.A." EN CONSIDERACION A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

#### ANTECEDENTES

La empresa ENE, S. A. se constituyó como Sociedad Anónima a los 9 días del mes de octubre de 1964 en la ciudad de Guadalajara, Jal. inscripción 90 bis del libro 55 de la sección tercera y matrícula 15 del libro 21 de la sección primera en ambas del registro de Comercio a cargo de la segunda oficina del Registro Público de la Propiedad constituyéndose con un capital social de \$1'625,000.00 representada por 1625 acciones con valor nominal de \$1,000.00 cada una. Efectuándose ante el notario Mario Martín Mora. Los comparecientes constituyen una Sociedad Anónima sujeta a las leyes mexicanas, la que se denominará ENE, S. A.

Cuyo objeto es el siguiente:

- a) Fundición de toda clase de fierro y acero.
- b) Manufactura y venta de piezas para camión, trailer, autobuses y maquinaria agrícola tales como suspensiones, dobles ejes, quintas, pernos, fijos de quintas ruedas, tambores de frenos, así como cualquier similar o relativa.
- c) Celebración de cualquier acto mercantil permitido por la ley y relacionado con su objeto principal.

En la actualidad ENE cuenta con la tecnología más -- avanzada, tiene excelente imagen y abastece un amplio mercado que contribuye al desarrollo de nuestro país.

## DECLARACIONES

### 1.- Declara ENE:

Haberse constituido como Sociedad Anónima bajo las reglamentaciones mexicanas de acuerdo a la Ley de Administración Pública Federal de nuestro país.

### 11.-Declara "A.A."

Haberse constituido como Sociedad Anónima a los 14 días del mes de diciembre de 1985, ante el notario Víctor Rubio Ragazzoni, encartada de la oficina 3959 de esta Ciudad, México Distrito Federal, con el objeto de:

- a) Prestar servicio especializado a las empresas de cualquier giro.
- b) Otorgar sugerencias objetivas a los problemas presentados dentro de las empresas que solicitan sus servicios, así como la implantación de sistemas que solucionen los problemas encontrados.
- c) Contar siempre con material técnico, y profesional experimentado.
- d) Realizar toda clase de manejos para la implantación de sistemas.
- e) Presentar cursos de acción, seleccionando alternativas.

### 111.-Declaran las partes:

Habiendo mencionado su objeto, ambas partes se declaran en común acuerdo celebrando el contrato de presentación de servicios por parte de Auditores Auxiliares con domicilio en la calle de Oaxaca lote 17 mza. 83 Col. Héroes de

Padierna, México D. F., y la empresa ENE S. A. localizada en la calle de Gobernador Curiel 3350, zona Industrial, Guadalajara, Jal., conforme a las siguientes;

#### CLAUSULAS

##### Primera:

Objeto y alcance de la Auditoría Administrativa.

ENE Encomienda a "A.A." y éste se obliga a prestar sus servicios para efectuar la Auditoría Administrativa de ENE..

La Auditoría Administrativa será integral y abarcará las gerencias: Compras, Ventas, Producción, Ingeniería, Recursos Humanos y Contraloría. Tomando los apoyos del Proceso Administrativo y la información que proporcione la empresa para tal efecto.

##### Segunda:

Personal Asignado: Para el desarrollo de los servicios contratados, "A.A." proporcionará el personal profesional capacitado, de que dispone, estando bajo su responsabilidad su contratación y dependencia, sin que dicho personal tenga con ENE relación de trabajo alguna. Igualmente será responsabilidad de "A.A." la vigilancia y supervisión del trabajo que desarrolle su personal.

El personal asignado al proyecto, será el siguiente:

- a) Lic. en Administración como auditor en jefe.
- b) Especialista en producción.
- c) Lic. en Relaciones Industriales.
- d) Lic. en Administración como auxiliares.

e) Secretaria

Tercera:

Queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que "A.A." cuenta con el personal necesario - para ejecutar los servicios contratados; por lo tanto, en ningún momento se considerará como intermediario de ENE respecto del personal que ocupe A.A. para dar cumplimiento a - las obligaciones que se deriven de las relaciones entre A.A.

Cuarta:

"A.A." y su personal dedicarán el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materiales de la celebración de este contrato y gozará de libertad fuera del -- tiempo destinado al cumplimiento de las actividades que se encomienden en este instrumento, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

Quinta:

Plazo: "A.A." se obliga a entregar a ENE los resultados de la Auditoría Administrativa efectuada en ésta, 16 semanas después de al fecha en que se firme el presente contrato. Se elaborará, autorizará en forma conjunta el plan de trabajo - que contiene los objetivos de la Auditoría Administrativa y la Metodología a emplear con sus respectivas etapas y las fechas en que se terminarán.

Sexta:

Pagos: Por la realización de la Auditoría Administrativa encomendada, ENE cubrirá a "A.A." \$4'000,000.00, pagaderos en la

Siguiente forma:

- a) Anticipo a la fecha de la firma del contrato por - - - -  
\$1'600,000.00
- b) Segundo pago; será entregado a la mitad del tiempo planeado (2 meses), por \$1'600,000.00.
- c) El resto \$800,000.00 al momento de la entrega final.
- d) Los gastos adicionales por concepto de Impuesto al valor agregado, con excepción del Impuesto sobre la Renta, serán cubiertos por ENE.
- e) Los gastos que tenga que hacer "A.A." por motivo de la presentación de servicios así como gastos de hospedaje y alimentación, transportación, van a cargo de la empresa con la debida presentación de comprobantes que justifiquen dichos gastos.
- f) De ser necesaria alguna adición en relación con los productos o resultados del presente contrato, las partes celebrarán por separado un convenio que formará parte integrante de este documento y en forma conjunta las partes acordarán el nuevo costo.

Septima:

Metodología del Trabajo: "A.A." se obliga a efectuar la Auditoría Administrativa a la empresa ENE, S. A. que abarca sus gerencias : Compras, Ventas, Producción, Ingeniería, Recursos Humanos y Contraloría, de conformidad con la siguiente metodología: La metodología a utilizar en la Auditoría Administrativa será el Análisis factorial, ya que se adecua más a las necesidades de la empresa, la forma en que se obtendrá la información será

por medio de los cuestionarios, ya que a través de éstos podrá obtener información verídica de la situación de la empresa.

Habiéndose obtenido la información, ésta será ordenada y depurada y se contará con las siguientes herramientas:

- a) Información no confiable.- se definirá en base a la investigación preliminar a la observación.
- b) Entrevistas de sondeos rápidos.-éstos serán utilizados en circunstancias donde no haya quedado claro algún punto.
- c) Entrevistas de posición.- sirven para comparar información con diferentes grupos de la empresa pudiendo así confirmar si es verídica la información para de esa manera, obtener la más real.

#### Análisis de la información

Después que la información haya sido clasificada y ordenada el análisis de los datos se hará basándose a los factores que se investigan en este método:

- a) Medio Ambiente.-Se tomarán en cuenta todos los aspectos externos que influyan en la empresa como son; cambios políticos, económicos y sociales, y también cómo influye la empresa en el medio externo.
- b) Política y Dirección.-Verificar si la organización tiene definidos sus objetivos de producción y si cuenta con los recursos para el cumplimiento de los mismos.

- c) Productos y procesos.-se investigarán: tipos de productos se fabrican; el proceso de producción que utiliza cada -- uno; tiempos: uso de maquinaria: mermas, etc.
- d) Financiamiento.-se analizará la utilización y mejor aprovechamiento de los recursos que se destinan a las gerencias.
- e) Medios de producción.- Indagar hasta qué punto está siendo manejada adecuadamente la herramienta y maquinaria; - así como la comprobación de que se esté llevando correctamente el proceso productivo.
- f) Fuerza de trabajo.-se revisará que el personal sea el -- adecuado, desempeñe sus funciones y colabore en el cumplimiento de los objetivos.
- g) Suministros.- examinar que los materiales se estén adquiriendo de acuerdo con los requerimientos específicos y que aquellos se distribuyan adecuadamente.
- h) Actividad productora.-verificar si la organización controla adecuadamente a la gerencia de producción para que ésta cumpla eficientemente el proceso que tiene asignado.
- i) Mercadeo.-Se analizará el mercadeo de los productos así como sus políticas para otorgar un buen producto.
- j) Contabilidad y Estadística.-investigar costos de producción y observar tendencias de las ventas del producto.

Una vez que se hayan definido los factores a evaluar se procederá a señalar cada uno de los elementos y sus componentes, dándoles un grado de satisfacción.

Para medir la ejecución de los factores se darán los siguientes valores, que serán para todos los factores a investigar en la empresa:

Factor Medio Ambiente	Valor
a) Favorables	a) 1 punto
b) Neutrales	b) 1/2 punto
c) Desfavorables	c) 1/4 punto
d) Amplio	d) 1 punto
e) Inadecuado	e) 1/2 punto
f) Inadecuado	f) 1/4 punto

El valor de cada factor se obtendrá por medio de la siguiente fórmula:

$$E = \frac{xa + b/2 + c/4}{N}$$

N= Número de elementos valorizados.

Octava:

Garantías y penalizaciones: Para garantizar y cubrir los daños y perjuicios que se originan por el incumplimiento de los servicios pactados por este contrato, "A.A." otorga una confianza contratada por una institución legalmente autorizada a favor de ENE por la cantidad equivalente a \$1'600,000.00 que representa el anticipo inicial, mencionado en la sexta cláusula.

Novena:

Propiedad de los estudios.-las partes convienen que toda la información generada por motivo de este contrato es propiedad de ENE.

"A.A." se compromete a mantener en secreto la información obtenida en ENE y sólo podrá divulgarla si lo autoriza por escrito la empresa.

Convienen las partes en que este contrato podrá ser revisado y modificado, en los términos en que éstas acuerden, antes de su terminación.

La violación al contrato de cualquiera de las cláusulas de este contrato será causa de su rescisión.

DIRECTOR GENERAL

ENE, S. A.

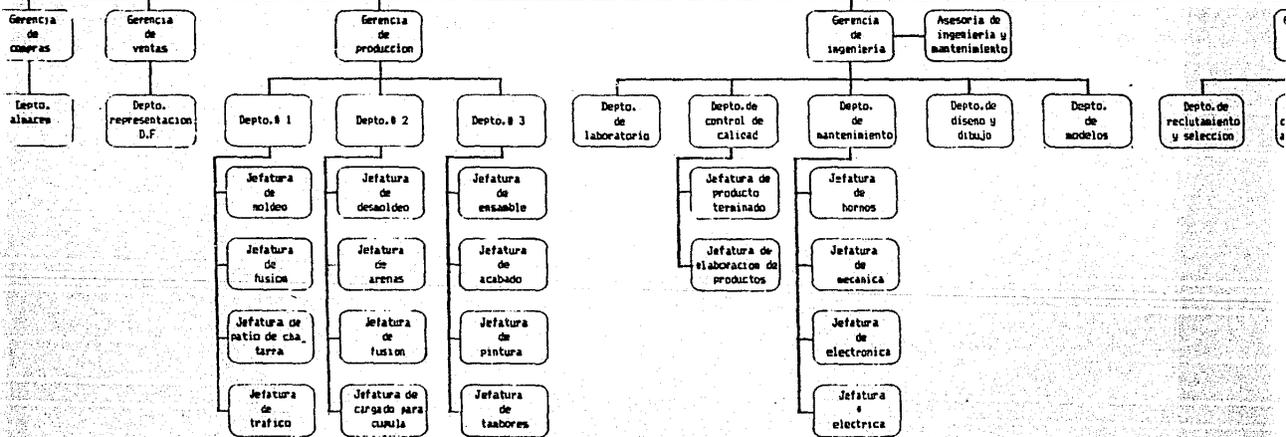
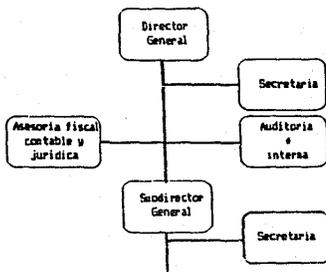
GERENTE GENERAL  
"A.A."

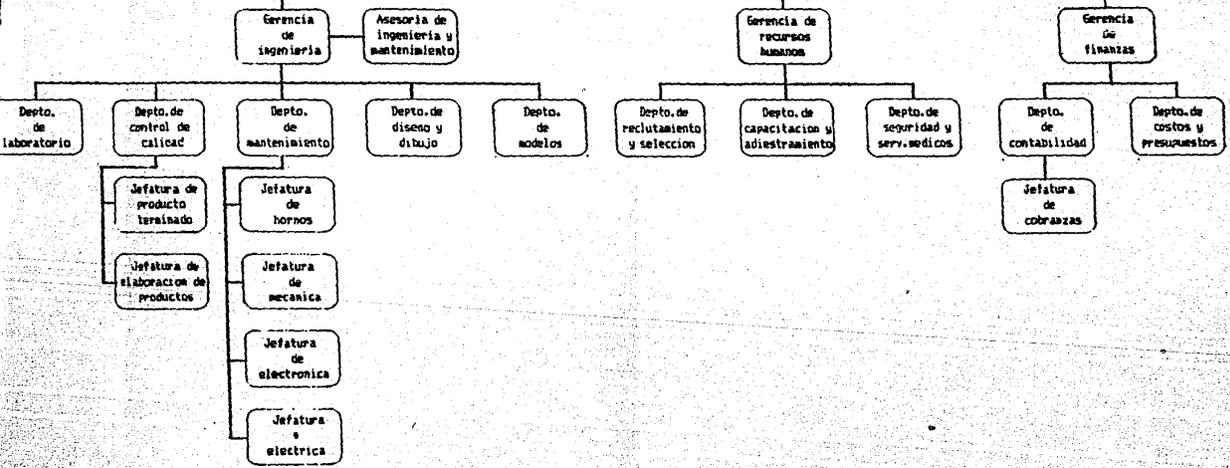
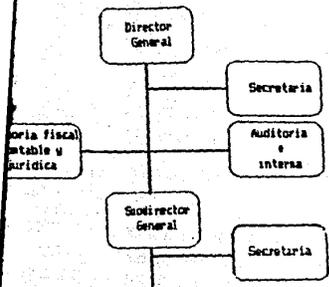
MEXICO, D. F., 8 DE ENERO DE 1986.

E N E . S . A .

O R G A N I G R A M A

G E N E R A L





" ANALISIS "

C U E S T I O N A R I O

NIVEL DIRECCION

1.-¿Cuéntan las gerencias con planes y objetivos definidos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.-¿Los planes y objetivos se encuentran en armonía en todas las gerencias

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.-¿Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de objetivos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.-¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.-¿Están de acuerdo las gerencias con los planes y objetivos que les implanta la Dirección?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.-¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento o gerencia?

a.- \_\_\_\_\_.

b.- \_\_\_\_\_.

c.- \_\_\_\_\_.

NIVEL GERENCIA

1.-¿Se cuenta con un lugar apropiado para las instalaciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.-¿El espacio disponible será adecuadamente distribuido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.-¿Existe funcionalidad de la operación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.-¿Se han puntualizado las áreas de seguridad, así como las medidas relativas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.-¿Existe un plan de crecimiento debidamente integrado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.-¿Se realizó un estudio preliminar antes de adquirir el --  
equipo principal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.-¿Se respetaron los períodos y condiciones de instalaciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8.-¿Se conoce y utilizan los manuales operativos del equipo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.-¿Qué tipo de mantenimiento se utiliza?

- a) Preventivo \_\_\_\_\_
- b) Correctivo \_\_\_\_\_
- c) Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

10.-¿El equipo auxiliar es el adecuado y se utiliza correctamente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

MEDIO AMBIENTE

1.-¿Teniendo en cuenta las cinco fuentes esenciales de aprovechamiento y el transporte de los abastecimientos, es la ubicación de la planta

Más Favorable \_\_\_\_\_ Menos Favorable \_\_\_\_\_

que las plantas competidoras?

2.-¿Tomando en cuenta la localización de los principales mercados para la venta, está ubicada la planta en relación a ellos

Más Favorable \_\_\_\_\_ Menos Favorable \_\_\_\_\_

que las plantas competidoras?

3.-¿Tiene la planta una fuerza de trabajo?

- a) Suficiente en número \_\_\_\_\_
- b) Con destreza y conocimientos adecuados \_\_\_\_\_

4.-¿El promedio de ausencia de los trabajadores por enfermedad?

- a) Por estímulos legales \_\_\_\_\_
- b) Por restricciones \_\_\_\_\_

5.-¿Las actividades de la empresa se ven influidas?

- a) Por estímulos legales \_\_\_\_\_
- b) Por restricciones legales \_\_\_\_\_

6.-¿A qué distancias se encuentran los mercados de los principales productos?

PRODUCTO	DISTANCIA KM.
a) _____	Menos de 100
b) _____	De 100 a 500
c) _____	Más de 500

7.-¿Considerando el volumen total de ventas tanto de producción nacional como de importaciones en la línea de los productos de la empresa, la participación de éstas en las ventas es de?

a) Menos de 5%	_____
b) De 5 al 10%	_____
c) De 11 al 25%	_____
d) Más de 25%	_____

8.-¿Hay un estancamiento de las ventas de los productos en cuestión debido a?

a) Falta de interés de los compradores	_____
b) Insuficiente poder de compra?	_____

9.-¿Cómo esta afectada la empresa respecto a?

a) Impuestos	_____
b) Derecho	_____
c) Incentivos Fiscales	_____

10.-¿Con respecto a las operaciones de la empresa en general hay un notable apoyo o desaliento por parte de?

	Apoyo	Desaliento
a) Autoridades	_____	_____
b) Fuerza de trabajo	_____	_____
c) Proveedores	_____	_____
d) Consumidores	_____	_____

11.-¿Con respecto a las operaciones de producción de la empresa hay notable apoyo o desaliento?

a) Los reglamentos tradicionales de la industria	_____	_____
b) La disponibilidad o carencia de destreza requerida	_____	_____
c) La disponibilidad o carencia de medios de adiestramiento	_____	_____

Debido a: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.-¿Respecto a las relaciones externas afectan a la empresa hay notable apoyo o desaliento por parte de?

a) Las organizaciones comerciales	_____	_____
b) Organizaciones de trabajadores.	_____	_____
c) Organizaciones políticas	_____	_____
d) Organizaciones sociales	_____	_____

## PRODUCTOS Y PROCESOS

1.-¿Por lo que toca a los productos manufacturados, hay una definición satisfactoria y/o un plan con respecto?

- a) Características de calidad \_\_\_\_\_
- b) Características de precio \_\_\_\_\_
- c) Tamaño de lote de producción \_\_\_\_\_

2.-¿Tomando en consideración los competidores principales, a -  
cuales de ellos son superiores los productos de la empresa  
en relación a?

- a) Apariencias \_\_\_\_\_
- b) Calidad y durabilidad \_\_\_\_\_
- c) Adaptabilidad en el uso del producto \_\_\_\_\_

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

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.-¿Por lo que toca a los procesos realice empleados en la pro-  
ducción si se comparan con el grado actual de desarrollo tén-  
nico muestran ventajas o desventajas?

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
a) Naturaleza tecnológica	_____	_____
b) Control de los procesos -	_____	_____
c) Ingeniería	_____	_____
d) Costos de fabricación -	_____	_____
e) Derechos y patentes	_____	_____

5.-¿Qué esfuerzo se hace para mejorar los productos en relación a?

- a) Costo de fabricación \_\_\_\_\_
- b) Diseño \_\_\_\_\_
- c) Durabilidad \_\_\_\_\_
- d) Facilidad de su reparación. \_\_\_\_\_
- e) Servicio y mantenimiento \_\_\_\_\_

6.-¿Qué medios se emplean para disminuir los costos de fabricación tales como?

- a) Simplificación del diseño \_\_\_\_\_
- b) Estandarización de las partes \_\_\_\_\_
- c) Simplificación del proceso \_\_\_\_\_
- d) Estandarización del producto \_\_\_\_\_
- e) Sustitución de los materiales \_\_\_\_\_

7.-¿Hay en la empresa un procedimiento práctico para aprovechar la literatura e información técnica corrientes y mantenerse al ritmo del desarrollo tecnológico?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### MEDIOS DE PRODUCCION

1.-¿Con respecto a la inversión en medios de producción y la reposición hay reglas establecidas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se usan en laplaneación y formulación de presupuestos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.-¿Cuáles son los tres principales problemas de la empresa que estén estrechamente relacionados?

- a) Transporte externo \_\_\_\_\_
- b) Abastecimiento de energía \_\_\_\_\_
- c) Comunicaciones externas \_\_\_\_\_

3.-¿Cómo se encuentran los servicios internos de operación?

Satisfactorios      Regulares

- a) Transporte interno      \_\_\_\_\_
- b) Comunicación interna      \_\_\_\_\_
- c) Producción de energía      \_\_\_\_\_
- d) Abastecimientos de agua      \_\_\_\_\_
- e) otros \_\_\_\_\_

4.-¿Existe algún diagrama al día que pueda mostrar el flujo de operación en la fabricación de los productos principales de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.-¿Qué pasos de maquinaria se pudieron eliminar en los últimos 12 meses?

\_\_\_\_\_

6.-¿Más del 50% de la maquinaria ha estado en operación durante más de 15 años?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.-¿Más del 30% de los materiales en proceso se levanta a mano para la siguiente operación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

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

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

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

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

#### FUERZA DE TRABAJO

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

	Si	No
a) La contratación de personal nuevo	_____	_____
b) La terminación del empleo	_____	_____
c) Mejoras de sueldo o salario	_____	_____
d) Mejoras de rango o posición	_____	_____

2.-¿Muestra una tendencia decreciente el porcentaje de los trabajadores que renuncian en forma voluntaria a su empleo dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.-¿Muestra una tendencia descendente al porcentaje que representan las horas de trabajo perdidas por ausencia de los -- trabajadores con respecto al total de horas trabajadas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.-¿Hay una política establecida para adiestrar a los trabajadores y lograr así una mejor ejecución en los puestos de la empresa?

Si                      No

- a) En el nivel de los obreros                      \_\_\_\_\_
- b) En el nivel de los contra-  
maestres y supervisores.                      \_\_\_\_\_
- c) En el nivel de los directores                      \_\_\_\_\_

5.-¿Hay una persona o comité responsable de las medidas que deban tomarse para prevenir accidentes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.-¿Hay una política establecida para fomentar la prestación de servicios al trabajador?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.-¿Cuál es el promedio de trabajadores supervisados por un contra-  
maestro?

Más de 20 \_\_\_\_\_

Menos de 20 \_\_\_\_\_

8.-¿Durante los últimos tres meses ha surgido algún conflicto o ha aumentado notablemente la tensión entre?

- a) Los trabajadores y los supervisores                      \_\_\_\_\_
- b) Los trabajadores y la dirección                      \_\_\_\_\_
- c) Los supervisores y los directores superiores                      \_\_\_\_\_
- d) El sindicato y la dirección.                      \_\_\_\_\_

SUMINISTROS

1.-¿Actúa la empresa de acuerdo con normas de compra establecidas con respecto a?

- a) Mínimo de existencias \_\_\_\_\_
- b) Selección de los proveedores \_\_\_\_\_
- c) Cantidades que deben solicitarse \_\_\_\_\_
- d) Vigilancia de la cantidad y calidad de abastecimiento y pago facturas \_\_\_\_\_

2.-¿Cuáles son los tres grupos principales de materia prima y materiales auxiliares?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

3.-¿Más de 50% de los abastecimientos se ordenan basándose en las ofertas de varios competidores, o comprando precios?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.-¿Excedió el volumen de compras efectuadas durante los últimos tres meses al volumen de los materiales de existencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.-¿Los principales proveedores muestran disposición para atender a las quejas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.-¿Se hace algún esfuerzo organizado para estudiar y utilizar la información que aparece en publicaciones con respecto a nuevas fuentes de abastecimientos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD PRODUCTORA

1.-¿Se hacen esfuerzos o métodos de estudio para mejorar los métodos de producción?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

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

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.-¿Considerando la supervisión de las operaciones, los resultados alcanzados son?

Satisfactorio No Satisfactorios

a) Por lo que respecta a la supervisión de la producción desde el punto de vista cuantitativo. \_\_\_\_\_

b) Por lo que respecta desde el punto de vista cualitativo \_\_\_\_\_

4.-¿Cuáles son las causas de desperdicios y rechazos que fueron eliminadas durante los últimos seis meses?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

5.-¿Se dispone de alguna estimación sobre el costo del manejo de materiales, comparado con el costo de operaciones de conversión directa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.-¿Hay cifras o alguna estimación sobre los costos de mantenimiento y conservación en comparación con los costos de operaciones de conservación directa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.-¿Qué clase de diagramas se emplean para establecer los calendarios de ejecución de las órdenes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.-¿A que grado de capacidad media la planta está operando actualmente?

90 \_\_\_\_\_ 80 \_\_\_\_\_ 70 \_\_\_\_\_ menos del 70 \_\_\_\_\_

9.-¿Qué clase de información técnica se emplea para mantenerse al ritmo del desarrollo tecnológico?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.-¿Qué medios de información técnica se dispone para:

- a) Supervisores \_\_\_\_\_
- b) Jefes de departamento \_\_\_\_\_
- c) Para la dirección \_\_\_\_\_

11.-¿Hay trabajos de investigación encomendados a Instituciones ajenas a la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

" EXAMEN "

1) FACTOR:

MEDIO AMBIENTE

a=Favorables

c=Desfavorables

e=Limitado

b=Neutrales

d=Amplio

f=Inadecuado

ELEMENTOS DEL FACTOR	A Condiciones Oficiales a las Actividades de la empresa			B Uso por la empresa de las condiciones existentes		
	a=1	b=1/2	c=1/4	d=1	e=1/2	f=1/4
<u>Situación con respecto a</u>						
Mercados exteriores de consumo	X					X
Mercados exteriores de abastecimiento.	X				X	
Mercados nacionales de abastecimiento.		X			X	
Mercados nacionales de consumo	X				X	
Fomento o restricciones a las actividades industriales.				X		
<u>Capacidad de mercados</u>						
Ubicación		X			X	
Capacidad	X				X	
Poder de compra		X			X	
Condiciones Financieras		X			X	
Condiciones Fiscales	X			X		
<u>Actitudes hacia la empresa de</u>						
Autoridades	X			X		
Proveedores		X			X	
Competidores		X			X	
Fuerza de trabajo			X			X
Servicio de adiestramiento		X				X
<u>Relaciones con</u>						
Trabajadores	X			X		
Comerciantes					X	

N=18	10	7	1	5	10	3
N= número de elementos valorizados						
$I_A = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4}}{N} = \frac{10 + \frac{9}{2} + \frac{7}{4}}{18} = \frac{13.75}{18} = 76.4 \text{ V } 76.4\%$						
<p>Condiciones del ambiente para las operaciones de la empresa.</p>						
$I_B = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4}}{N} = \frac{5 + \frac{10}{2} + \frac{3}{4}}{18} = \frac{10.75}{18} = .59 \text{ V } 59\%$						
<p>Uso que hace la empresa de esas condiciones.</p>						

2) FACTOR:

POLITICA Y DIRECCION

a=Satisfactorio  
b=Limitadas

c=Inadecuadas

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa posee una política y dirección del tipo:		
	a=1	b=1/2	c=1/4
Clase de actividad	X		
Política empleada		X	
Estructura de la empresa			X
Integración de la empresa			X
Aplicación de adelantos tecnológicos	X		
Adelantos en la organización			X
Inversiones (equipo)	X		
<u>Objetivos</u>			
Mercados de suministros		X	
Mercados de consumo			X
Inversión	X		
Trabajadores			X
Comunidad		X	
Ingresos	X		
Equilibrio de funciones			X
Armonía en la cooperación		X	
Establecimiento de la comprobación de los labores ejecutados			X
N=15	5	4	7
N=número de elementos valorizados			

$$E = \frac{a+2\frac{b}{4}+\frac{c}{4}}{N} = \frac{4+7}{15}$$

$$\frac{8.75}{15} = .5833 \text{ V } 58.33\%$$

3) FACTOR PRODUCTOS Y PROCESOS a= Satisfactorio c= Inadecuado  
 b= Mediano

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa está empleando productos y procesos de tipo			$E = a \frac{b}{2} + \frac{c}{5}$ $N$
	a=1	b=1/2	c=1/4	
Política empleada			X	$E = 4 + \frac{1}{2} + \frac{3}{4} = \frac{5.25}{8}$ .6562 V 66%
Clase de productos	X			
Métodos de producción	X			
Precios	X			
Características de procesos		X		
Características de ingeniería	X			
Organización			X	
Investigación de mejoras			X	
N=8	4	1	3	
N=Número de elementos valorizados				

4) FACTOR FINANCIAMIENTO a=Satisfactoria c=Inadecuada  
 b=Limitada

ELEMENTOS DEL FACTOR	La rama mantiene una posición equilibrada entre las obligaciones y los recursos financieros del tipo		
	a=1	b=1/2	c=1/4
Política Financiera			X
<u>Fuente de Financiamientos</u>			
Acciones			X
Bancos		X	
Otros créditos		X	
Reinversión	X		
Movilidad		X	
Rendimiento del capital	X		
<u>Créditos</u>			
A largo plazo			X
A corto plazo		X	
N=9	2	4	3
N=número de elementos valorizados			

$$E = a + \frac{b}{N} + \frac{c}{4}$$

$$E = 2 + \frac{4}{9} + \frac{3}{4}$$

.5277 V52.77%

FINANCIAMIENTO

Grado de Independencia Financiera	<u>Capital Contable</u> <u>Activo Total</u>	=	2011.86 3980.73	=.5053	V	50.53%
Grado de Obligacion	<u>Pasivo Total</u> <u>Activo Total</u>	=	2000.85 3980.73	=.5026	V	50.27%
Liquidez de Relación con la Estructura	<u>Capital Contable</u> <u>Activo Fijo</u>	=	2011.86 2028.15	=.9919	V	99.20%
	<u>Pasivo Fijo</u> <u>Activo Fijo</u>	=	1255.47 2028.15	=.6190	V	61.90%
Grado de Auto Financiamiento	<u>Reserva de Capital</u> <u>Capital Social</u>	=	4380.30 1000.00	=4.380	V	438.03%
Movilidad del Activo Circulante	<u>Activo Circulante</u> <u>Capital Contable</u>	=	1824.65 2011.86	=.9069	V	90.70%
	<u>Activo Circulante</u> <u>Activo Total</u>	=	1824.65 3980.73	=.4583	V	45.80%
Movilidad de los Inventarios	<u>Inventarios</u> <u>Capital Contable</u>	=	1023.06 2011.86	=.5085	V	50.85%
Rendimiento del Capital Contable	<u>Utilidad Neta</u> <u>Capital Contable</u>	=	400.55 2011.86	=.1990	V	19.90%
Grado de Seguridad de los acreedores	<u>Utilidad Neta</u> <u>Pasivo Total</u>	=	4005.57 2000.08	=2.001	V	200.193%

5) FACTOR

MEDIOS DE PRODUCCION

a=Adecuado  
b=Mediano

c=Inadecuado

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa está manejando un equipo			$E = \frac{\frac{b}{2} + \frac{c}{4}}{N}$ $E = \frac{\frac{5}{2} + \frac{1}{4}}{9}$ $E = \frac{6.75}{9}$ .75 V 75 %
	a=1	b=1/2	c=1/4	
Política de Inversión y reposición			X	
<u>Servicios y Facultades</u>				
Externos		X		
Internos		X		
<u>Inversiones para las operaciones</u>				
Terreno	X			
Construcciones		X		
Maquinaria y equipo	X			
Instalaciones	X			
Herramientas y equipo auxiliar	X			
Equipo de transporte	X			
N=9	5	3	1	
n=número de elementos valorizados				

6) FACTOR FUERZA DE TRABAJO a=Satisfactoriamente c=no satisfactoria  
b=En forma limitada

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa mantiene sus actividades			
	a=1	b=1/2	C=1/4	
Política de contratación			X	$E = a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4}$
<u>Aspectos de</u> Reclutamiento			X	
Asistencia y ausentismo			X	$E = 5 + \frac{4}{2} + \frac{4}{4}$
Rotación de mano de obra			X	
Promociones	X			$E = \frac{8}{13}$
Adiestramiento		X		
Estímulos para el adiestramiento		X		.61 V 61%
Seguridad Industrial	X			
Frecuencia de accidentes	X			
Servicios al personal		X		
Salarios que percibe el personal ocupado	X			
<u>Relaciones interiores</u> Dirección y trabajadores Sindicato	X		X	
N=13	5	4	4	
N=Número de elementos valorizados				

## 7) FACTOR SUMINISTROS

a=Satisfactoriamente c=No satisfactorio  
b=Forma limitada

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa atiende a los suministros		
	a=1	b=1/2	c=1/4
Política de compras			X
Calidad	X		
Cantidad			X
Precio		X	
Fuentes de suministro		X	
Métodos de compra			X
Inventarios			X
Almacenamiento			X
<u>Investigación acerca de abastecimiento</u>			
En relación a fuentes			X
En relación a sustitutos			X
N=10	1	2	7
N=número de elementos valorizados			

$$E = a \frac{b}{2} + \frac{c}{4}$$

$$E = 1 + \frac{2}{2} + \frac{7}{4}$$

$$\frac{3.75}{10} =$$

.375 V 37.5%

8) FACTOR ACTIVIDAD PRODUCTORA a=Satisfactoria c=No satisfactoria  
 b=Limitada

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa se esfuerza por elevar su productividad		
	a=1	b=1/2	c=1/4
<u>Metodos de fabricación</u> Intermitente o por lotes Fabricación continua	X	X	
<u>Organización</u> Disposición de proceso Grado de mecanización Supervisión de cantidad Supervisión de calidad Manejo de materiales Mantenimiento y conservación	X	X	X X
<u>Capacidad de producción</u> Potencial Utilizada en terminos físicos Horas hombre trabajadas Servicios investigación para mejoras	X	X	X
N=12 N=número de elementos valorizados	4	5	3

$$E = a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4}$$

$$E = 4 + \frac{5}{2} + \frac{3}{4}$$

$$= \frac{12}{12} = .6041$$

60.41 %

9) FACTOR      MERCADEO      a=Satisfactoria      c=No satisfactoria  
b=Con esfuerzo y alcance limitados

ELEMENTOS DEL FACTOR	La empresa provee al mercado		
	a=1	b=1/2	c=1/4
Política de mercadeo			X
<u>Mercado</u>			
Localización y potencia lidad		X	
Situación de la compe- tencia			X
Desarrollo			X
Organización para la ven- ta		X	
Volumen de ventas		X	
Precios, plazos y condi- ciones	X		
Distribución	X		
Investigación del merca- do			X
N=9	2	3	4
N=Número de elementos va- lorizados			

$$E = a \frac{b}{2} + \frac{c}{4}$$

$$N$$

$$E = 2 + \frac{3}{2} + \frac{4}{4}$$

$$\frac{4.5}{9} = .5$$

50%

10) FACTOR CONTABILIDAD Y ESTADISTICA a=suficientes c= insuficientes  
 b=medianamente atendibles

ELEMENTOS DEL FACTOR	Datos sobre operaciones de la empresa			
	a=1	b=1/2	c=1/4	
Estructura contable		X		$E = a \frac{b}{2} + \frac{c}{4}$
Presupuestos	X		-	
Contabilidad Financiera	X			$E = 3 + \frac{3}{2} + \frac{1}{4}$
Contabilidad de costos		X		
Periodicidad de información	X			
Método de Auditoría		X		$E = \frac{4.75}{7}$
Estadísticas de operaciones			X	
N=7	3	3	1	.6785 V 68%
N=Número de elementos valorizados				

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

Resultado de  
las operaciones

<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>400.55</u>	=	.0505	V	5.05%
Ventas Netas		7823.74				
<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>400.55</u>	=	.1006	V	10.06%
Activo Total		3980.73				
<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>400.55</u>	=	.1974	V	19.75%
Activo Fijo		2028.15				
<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>400.55</u>	=	.05020	V	5.20%
Importe de la nómina indus- trial		7697.71				
<u>Utilidad Neta</u>		<u>400.55</u>	=	.6097	V	60.98%
Impuesto Indus- trial		656.86				

" DIAGNOSTICO "

M A R C O   D E   R E F E R E N C I A .

OBJETIVOS:

Los objetivos que se presentan fueron obtenidos mediante una conversación realizada con el Director General de la empresa.

Utilizar la planta a su máxima capacidad es lo que se ha pretendido desde el momento que se adquirió esa nueva maquinaria con grandes avances tecnológicos, que si tiene un buen funcionamiento abaratará los costos, sobre todo en mano de obra ya que se puede manejar con 2 ó 3 personas, así que podrá vender buena calidad a menor costo. Realizando una investigación de mercados se llegará a tener conocimiento de la competencia; de ese modo se puede castigar a ésta y llegar a ser empresa líder en el ramo, procediendo inmediatamente a saturar el mercado con el producto, pudiendo después exportar un producto de calidad que ha pasado un exhaustivo examen de control de calidad mediante una serie de pruebas y - análisis específicos. Respecto a ser empresa nacional, el paso más difícil ya se dió, por lo tanto es cuestión de sus directores mantener la unidad por medio de sus socios y dirigentes.

PROPOSITOS

Al mexicano no le gusta trabajar, lo hace más por obligación que por gusto. En nuestro país son contados los que luchan y logran un lugar en la económica nacional.

Al trabajador se le pretende dar más de lo que debe recibir, ya que este tipo de industria es muy noble, se puede realizar estos propósitos pero antes se debe estructurar la empresa para lograr los objetivos y propósitos.

#### PROBLEMAS.

Los problemas que se presentan a continuación fueron los que se observaron a simple vista. Es muy necesario e importante definir los objetivos de la empresa en cada uno de los departamentos así como sus políticas, ya que son lineamientos que ayudan al seguimiento de las actividades y al cumplimiento de los mismos.

Se debe hacer un estudio concienzudo del personal existente ya que en algunos momentos se ha mantenido gente incapaz de realizar funciones, lo que va en perjuicio de la empresa. También, todos, deben sentirse parte de la empresa y ésta considerarla algo suyo para poder salir adelante. Además, se debe ser agresivo respecto a las ventas, para mantener un incremento constante; basarse en un mercado - tradicionalista, es mantenerse estancado. Respecto a Recursos Humanos, es mucho ya el tiempo que se ha mantenido en ese puesto y no ha realizado muchos avances, tanto que ni siquiera se ha adaptado un sistema de selección de personal. En compras, para hacer un trabajo bien hay que tener ganas de trabajar y de superarse, no vivir en el estancamiento y en la pasividad. En producción, con querer mucho

a una máquina no se hace funcionar, debe existir gente capacitada y organizada que elabore documentos donde se presenten resultados concretos y certeros, no simples comentarios; si las materias primas fallan, presentar por escrito las razones de por qué no funcionó. De esa manera se obtendrá la materia prima necesaria. Respecto al sistema de cómputo, se puede - mantener un control de toda la empresa con un mínimo de fallas, es mucha la inversión que se ha realizado y que no está siendo explotada debidamente. Se pueden adquirir paquetes de acuerdo a las necesidades. Pero actualmente existe un -- problema grave: Producción, y mientras ésta no se organice y establezca resulta en vano mantener una gran estructura administrativa ya que la fuente de todo ingreso está basado en la producción. La solución está en estabilizar la producción, buscar nuevos mercados y organizar el Departamento de Recursos Humanos donde quizás ahí radique la falla ya que la rotación de personal es muy alto.

#### DESVIACIONES

El factor humano ha sido uno de los graves problemas que se han presentado siempre, las mujeres han mostrado tener un rendimiento del 100% y el de los hombres ha sido del 50% al 80%. Es posible adecuar las actividades y procesos de manera que no consuman tanto esfuerzo y se corran menores riesgos para las mujeres.

Gobierno. En la actualidad el gobierno ha sido siempre un obstáculo para la realización de ciertas funciones, en primer lugar debería desaparecer la demagogía tan insulsa y absurda que existe, presentando hechos para rebatir las incoherencias de que hablan los altos funcionarios.

Materias Primas.- Es un problema grave que se presenta pero que debe tratar de solucionarse, tal vez existan equivalentes en el país que tengan el mismo resultado que el extranjero.

Sindicatos:- Los sindicatos últimamente han causado los industriales por los innumerables abusos que han cometido y que nadie les ha marcado un límite; se ha seguido una tendencia partermalista como ocurre en todas las actividades del país.

#### RESULTADOS ESPERADOS

Lo que se pretende es identificar las fallas y deficiencias del departamento de producción, (quien se encuentra en crisis) y dar medidas correctivas a corto plazo ya que no se puede estar más tiempo en esa incertidumbre.

Se pretende reorganizar la empresa para trabajar con eficiencia y obtener el mejor de los resultados para llegar a una empresa altamente productiva.

C A P I T U L O V:

" APORTACION QUE SE HACE A LA ADMINISTRACION CON EL  
PRESENTE TRABAJO".

APORTACION QUE SE HACE A LA ADMINISTRACION CON EL PRESENTE TRABAJO.

Durante la aplicación del método del Análisis Factorial a una empresa manufacturera, percibimos la necesidad de incluir una etapa más en la que se den soluciones a la problemática que presenta la empresa, ya que con los elementos que cuenta el método se realiza un estudio completo y exhaustivo que puede de finir claramente alternativas de solución.

Considerando lo anterior, el Análisis Factorial se convierte en una metodología, de esta manera ya no se pueden considerar como una simple técnica de trabajo.

Detectando la necesidad existente de dar solución a la problemática se agragan las etapas de:

La etapa V queda así:

- a) Preparar documentos para su discusión: diagramas, etc.
- b) Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- c) Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- d) Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente:

La etapa VI Presentar Alternativas

- a) Preparar alternativas de solución.
- b) Presentar alternativas de solución con ventajas y desventajas que implican cada una de éstas.

c) Evaluación de alternativas

d) Toma de decisión.

Conjuntamente la etapa V y VI se integra el informe final.

En base a lo anterior se presentan soluciones al caso práctico, siendo las siguientes:

Las soluciones inmediatas que deben ser tomadas son principalmente en el área de producción, ya que no se está utilizando debidamente la maquinaria por lo tanto trae serias repercusiones en la empresa.

En primer lugar se debe tener el personal adecuado en el manejo de la maquinaria, con los conocimientos necesarios y la instrucción adecuada, es recomendable que en puntos clave como este cambiar personal porque al existente se encuentra liciado por lo tanto no acepta cambios.

En relación al alto porcentaje de inasistencias por parte de los obreros masculinos es recomendable incrementar el personal femenino, ya que se ha comprobado que su rendimiento y productividad es más alto que de los hombres, por tanto estas se irán colocando en los puestos que por su condición de mujer puedan desempeñar sin afectarse físicamente.

También en el material de seguridad debe existir un control de vales que serán otorgados por el supervisor de cada departamento para obtener el cambio del mismo, ya que existen muchos desperdicios.

OBJETIVOS A LOGRAR

- 1.-Utilizar la planta productiva a su máxima capacidad.
- 2.-Vender un producto de calidad a menor precio.
- 3.-Tener expectativas de exportación en un 20% de la producción total.
- 4.-Ser empresa de capital netamente nacional como ha sido hasta ahora.

PROPOSITOS

QUE SE QUIEREN ALCANZAR

- 1.- Impulsar a el mexicano a que desarrolle su trabajo con gusto.
  
- 2.- Otorgar un salario mejor que el de la zona y prestaciones superiores a las de la ley.

DESVIACIONES

AGENTES EXTERNOS QUE IMPIDEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

- 1.-Factor humano: Falta de mano de obra
- 2.-Economía Nacional: Devaluación.
- 3.-Disposiciones Gubernamentales: No hay seguridad.
- 4.-Insumos: La materia prima requerida no se encuentra en el país con las características adecuadas.
- 5.-Sindicato: El sindicato sobre protege al trabajador.

PROBLEMAS

i. Producción

- a.- No existen estándares de producción.
- b.- No se han señalado mínimos ni máximos de producción.
- c.- El costo de la maquinaria es muy alto.
- d.- No se llevan promedios anuales de producción.
- e.- El índice de rechazo es muy alto.
- f.- No se ha definido exactamente el costo de producción.
- g.- El mantenimiento es correctivo.
- h.- Por la falta de planeación en la adquisición de materia prima se detiene la planta productiva en su totalidad.
- i.- No se ha definido la capacidad de producción de la planta uno y dos.
- j.- No se ha definido la rotación de la materia prima.
- k.- No hay revisión en el control de calidad.
- l.- La planta tres merece mucho más atención por el uso indebido de la misma reflejado en el rechazo, carece de controles de producción y archivos sobre unidades producidas.
- m.- Designar supervisores.

2.-Recursos Humanos

- a.- El índice de rotación de personal es muy alto.
- b.- Carece de Valuación de puestos.
- c.- Carece de análisis de puestos.
- d.- No hay calificación de meritos.
- e.- Existen fricciones entre el personal de la empresa.
- f.- No existe manual de bienvenida.
- g.-No se ha definido un sistema de selección de personal.
- h.- No es alto el personal en este departamento.
- i.- Este departamento por su parte no motiva al personal.

3.-Compras

- a.- Carece de Cartera de proveedores.
- b.- No se ha definido un período promedio para la adquisición de materia prima.
- c.- No estan debidamente especificadas las calidades de los productos adquiridos.
- d.- El encargado de compras no se encuentra debidamente capacitado.
- e.- No se muestra agilidad en la función de compras.

4.- Ventas

- a.-No se ha incrementado la cartera de clientes.
- b.-Se tiene desconocimiento total de la competencia en el mercado.
- c.-Las ventas han ido en decremento.
- d.-No se presentan estadísticas en relación a las ventas realizadas.
- e.-No existe cuerpo de vendedores.
- f.-El producto no se promueve.
- g.-Falta de previsión en las ventas.

5.- Administración

- a.-El cuerpo de computo no es utilizado.
- b.-No existen manuales de organización y procedimientos.
- c.-No se encuentran debidamente definidas las líneas de autoridad.
- d.-Las políticas y objetivos no se han definido claramente en cada uno de los departamentos.
- e.-Renuncia al cambio.
- f.-Urge organizar el area de producción antes que el aparato administrativo.
- g.-La subdirección no tiene ni definidos ni especificados sus objetivos.

SOLUCIONES

1.- Producción

- a.-Hacer un estudio para establecer estandar, máximos y mínimos en base en cada planta (uno, dos y tres) ya que cada una de ellas tiene distintos procesos de producción. Para esto se tiene que tomar en cuenta la capacidad de venta de la empresa.
- b.-Contratar al personal más capacitado para la planta tres, y en general de la empresa.
- c.-Pedir un programa anual al gerente de producción.
- d.-Llevar un control de calidad en el producto. Deberán hacerse pruebas a ciertos productos para sacar un porcentaje de calidad en el mismo.
- e.-Tener un costo de producción determinado según la planta donde se fabrico el producto.
- f.-Cambiar el mantenimiento a preventivo aprovechando que solo se trabaja un solo turno y que se alternan las plantas.
- g.-Pedir un programa para el pedido de materia prima en base a la producción programada.
- h.-Evitar el rechazo con la implantación de un control de materia prima, de proceso y de producto terminado.

2.- Recursos Humanos

- a.-Se necesita un manual de organización para definir funciones, autoridad, objetivos, políticas, ya que no están definidas ni son conocidas por el personal.
- b.-Se necesita un manual de bienvenida.
- c.-Contratar personal capacitado para esta área.

3.- Compras

- a.- Pedir el responsable un programa de adquisición de materia prima.
- b.-Pedir verificación de los materiales que se adquieren.
- c.-Tener varios proveedores base.
- d.-Al responsable de esta área capacitarlo o cambiarlo.

4.- Ventas

- a.-Poner refaccionarias especializadas que pertenezcan a la empresa.
- b.-Hacer estudio de mercado potencial.
- c.-Hacer estudio de la posible entrada a la revista de la Canacindra "Transformación".

5.- Administración

- a.-Contratar a una persona totalmente capacitada para poner en su capacidad máxima a la computadora .
- b.-Reestructuración de la empresa en forma inmediata.

C A P I T U L O VI:

" CONCLUSIONES "

### CONCLUSIONES

Durante la Evoluación de la Administración en nuestro país, la Auditoría Administrativa se ha mantenido relegada en relación a la importancia que este representa, siendo ésta una herramienta de suma importancia, ya que con ella se planea y desarrolla a las empresas dándoles un mayor auge en su especialización, en la elaboración de sus productos, así como en el abastecimiento de sus segmentos en función de sus capacidades productivas, en su tecnología y en la disponibilidad de materia prima con que cuenta.

Se considera lo anterior porque los empresas en nuestro país no han mantenido un crecimiento planificado lo que - en momentos difíciles como los actuales por los que atraviesa la economía nacional, resulta problemático mantenerse y a causa de esto muchas empresas han desaparecido del mercado, trayendo graves consecuencias para el país denotando que un alto porcentaje de las empresas caídas ha sido por una mala Administración de los recursos con que se cuenta.

Por lo tanto es obligación de Administrador, divulgar sus conocimientos y herramientas, como es el caso de la Auditoría Administrativa y a su vez del Análisis Factorial que dentro de las metodologías existentes es una de las menos utilizada y más acertada para el área industrial, esto es analizar la productividad por medio del análisis de factores y el utilizar fórmulas para apoyar la información obtenida.

Esto lo corroboramos al aplicarlo en una empresa -  
manufacturera y detectamos que no solo ejercen influencia  
los factores sino también afectan de una forma muy directa  
agentes externos que de una manera o de otra detienen el -  
crecimiento de las empresas, además de obstáculo que presen-  
ta el análisis factorial, es terminar su aplicación en el -  
diagnóstico sin tomar en cuenta que se tienen suficientes  
bases para dar soluciones certeras y congruentes. Pero la  
base del análisis ya está dada y corresponde a las nuevas -  
generaciones, darle un complemento y convertirla ya en una  
metodología, ya que todas las aportaciones que se reali-  
cen a la auditoría serán en beneficio de todos y principal-  
mente a las empresas para tener un mejor manejo de sus em-  
presas y desarrollo planificado.

Ante esta situación es obligación del Administra-  
dor mantenerse actualizado en conocimientos mediante un --  
constante autoaprendizaje, ya que los cambios cada vez son  
más rápidos y nos encontremos aptos para enfrentarlos y to-  
mar decisiones más certeras y adecuadas a las condiciones  
que se presenten, dando de esta forma un mejor servicio, -  
una nueva imagen a una carrera que día con día se convier-  
te más importante y necesaria en el desarrollo de nuestras  
empresas y del país.

BIBLIOGRAFIA.

- Leonard William P. Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México, 1984.
- Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México, 1984.
- Rubio Ragazzoni Victor Manuel y Hernández Fuentes - Jorge. Guía Práctica de Auditoría Administrativa. - Editorial PAC, México, 1984.
- Klein W. Alfred, Grabinsky Natanah. El Análisis Factorial. Banco de México, México, 1984.