

301802 9
Dej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**LA NECESIDAD DE LA APLICACION DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

FALLA EN ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:
MIGUEL ANGEL CASAS MENDOZA
MARCO ANTONIO HERNANDEZ MUÑIZ
MARIA ELENA ORTIZ GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE	PAG.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA	
1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	1
1.1.1. LA ADMINISTRACION A PARTIR DEL SIGLO XIX	5
1.1.2. EVOLUCION DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO	10
1.1.3. LA RELACION DE LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA	16
1.2. DEFINICION DE EMPRESA	21
1.2.1. DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	24
1.3. CLASIFICACION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	26
1.4. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EM- PRESA	34
1.5. DIFERENCIAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CON LA GRANDE	40
CAPITULO II	
GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	49
2.1.1. PRECURSORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	52
2.2. DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	55
2.3. NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	59

	PAG.	
2.4.	OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	62
2.5.	FUNCIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	65
2.6.	TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	70
2.7.	REQUISITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	76
2.8.	LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	78
2.9.	METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	81
2.9.1.	METODO DEL LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	82
2.9.2.	METODO DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY	111
2.10.	PERSPECTIVAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	135

CAPITULO III

PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1.	PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA POR AREAS	142
3.1.1.	FINANZAS	142
3.1.2.	PRODUCCION	145
3.1.3.	VENTAS	148
3.1.4.	RECURSOS HUMANOS	152
3.1.5.	ADMINISTRACION Y ORGANIZACION	155
3.2.	CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO	157

3.3.	CAUSAS DEL FRACASO DE LA PEQUEÑA Y ME-	PAG.
	DIANA EMPRESA	163
3.3.1.	SINTOMAS QUE PRONOSTICAN EL FRACASO	172
3.3.2.	COMO EVITAR EL FRACASO	177
CAPITULO IV		
INVESTIGACION DE CAMPO		
4.1.	DEFINICION DEL PROBLEMA	183
4.1.1.	HIPOTESIS	184
4.1.2.	OBJETIVO	185
4.2.	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	185
4.2.1.	UNIVERSO	185
4.2.2.	MUESTRA	186
4.2.3.	CUESTIONARIO	186
4.3.	RECOLECCION DE DATOS	190
4.3.1.	APLICACION DE LAS TECNICAS DE RECOLECCION	
	DE DATOS	190
4.4.	PROCESAMIENTO DE DATOS	191
4.4.1.	TABULACION POR PREGUNTA	191
4.4.2.	TABULACION GENERAL	200
	ANEXOS	201
	CONCLUSIONES	209
	BIBLIOGRAFIA	214

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

En vista de la situación actual del país y de la crisis económica que se ha venido presentando en los últimos años, misma que se agudizó en el año de 1982, nos hemos dado cuenta de que la empresa pequeña y mediana ha sido la más afectada por la crisis antes mencionada y a pesar del esfuerzo que muchos empresarios han realizado por salir adelante, cada vez son más las empresas pequeñas y medianas que van a la quiebra por la infinidad de problemas que aquejan a éstas, en las áreas que la conforman.

Esta diversidad de problemas que tienen las empresas pequeñas y medianas, muchas veces son confusos para los empresarios, ya que algunas son empresas familiares que han ido creciendo gracias a la experiencia y al trabajo constante y en ocasiones se carecen de los conocimientos suficientes o necesarios que demanda una sociedad en continuo desarrollo, lo que ocasiona que no se identifiquen los problemas y que no puedan solucionarse, siendo el caso de algunas medianas empresas que aunque cuentan con personal un poco más calificado que en la pequeña, les es difícil dar solución a los problemas que se presentan.

Lo anteriormente expuesto, nos ha dado la pauta para re-

flexionar acerca de la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas de la aplicación de la Auditoría Administrativa, para conocer los problemas existentes, así como las deficiencias, requerimientos y situación que guardan las mismas; - siendo la Auditoría Administrativa la que revisará, ya sea a la empresa en su conjunto o algun área específica, así como - los recursos que la conforman y los objetivos que tengan establecidos, para saber si la empresa va por un camino adecuado o si es necesario modificar algunos aspectos.

Como es bien conocido, la aplicación de una Auditoría Administrativa necesita que la empresa cuente con una serie de recursos, entre los que podemos mencionar, los materiales (capital), suficientes para contratar los servicios de una consultoría, misma que satisfaga las necesidades de la empresa; la capacidad y madurez suficiente por parte de los empresarios y directivos para poder aceptar, si es el caso, un cambio que, quizá sea radical, lo que trae consigo muchos problemas, ya que a veces la resistencia al cambio es muy fuerte y puede más que el hecho de ver que la empresa se ha levantado con gran esfuerzo y trabajo se está viniendo abajo.

El objetivo del presente seminario, consiste en establecer las relaciones y diferencias de las pequeñas y medianas empre-

sas así como la aplicación de Auditorías Administrativas a éstas, a través de un estudio genérico de las partes estructurales que conforman a la Auditoría Administrativa y su relación con las empresas.

Esta investigación está integrada de herramientas básicas que permiten contar con un juicio analítico para señalar las características, diferencias y problemática que presentan las unidades productoras de bienes y servicios, es decir, las empresas, mismas que han evolucionado y han adoptado a la Administración, que permite la adecuada canalización de recursos humanos, materiales y técnicos hacia la obtención de los fines para los cuales fue creada.

El constante crecimiento y desarrollo empresarial, ha dado origen a diversos tipos de control que apoyan y auxilian a las organizaciones a obtener un óptimo aprovechamiento de sus recursos. La Auditoría Administrativa, al ser uno de esos controles y al realizar una revisión, examen y evaluación de los recursos con que cuenta la empresa, sus objetivos, políticas, etc.; ya sea de un área específica o de todas las que la integran, es muy importante, por lo que se estudiarán las partes esenciales que la forman.

Por otro lado, es muy importante enfatizar y determinar los

problemas principales y más comunes que aquejan a las pequeñas y medianas empresas, estableciendo sus similitudes y diferencias para poder tener una mejor visión de las mismas. Sin embargo, hay que señalar que es necesario tomar un fragmento de las empresas y poder definir en forma clara la naturaleza de la problemática que puede tener un determinado sector. Para efecto de la presente investigación, se tomó en consideración a las empresas que conforman a la industria juguetera en México, D.F., misma que esta compuesta por 140 empresas, de las cuales 66 formaron la muestra representativa; del estudio y análisis de éstas, se comprobó la hipótesis formulada, lo que muestra que la investigación realizada es de gran importancia y trascendencia en la solución de los problemas de las pequeñas y medianas empresas.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Para poder conceptualizar en forma clara la Administración, tal como se lleva a cabo en la actualidad, es necesario conocer la trayectoria histórica de los acontecimientos humanos que evolucionaron y se desarrollaron para configurar la ciencia administrativa. Al referirnos a los antecedentes de la Administración observamos toda una serie de fenómenos sociales que surgen en la historia de la humanidad, es decir, la Administración es tan antigua como el hombre mismo; así podemos señalar que cuando éste requirió satisfacer sus necesidades primarias (alimento, vestido y habitación), le fue esencial agruparse con otros hombres para cubrir estas necesidades y obtener beneficios tanto particulares como generales.

El hombre primitivo al continuar con su desarrollo social, se vió en la necesidad de estructurar algún tipo de organización social, así observamos que aparecen: la tribu, el clan, la horda, etc.; mismas que requerían de un jefe que dirigiera y coordinara los esfuerzos de los integrantes del grupo para alcanzar los objetivos colectivos. Así, por ejemplo hubo necesidad de planear, al determinar cuando iban a cazar; de organizar la manera de realizar esta actividad; de dirigir la coordinación y vigilancia del trabajo de cada miembro del grupo y por último de controlar la distribución correcta del satisfactor obtenido por el mis

mo.

Posteriormente, el hombre avanza más hacia la civilización, comienza para él la vida sedentaria cuando principia a cultivar la tierra; se inicia entonces, aunque en forma rudimentaria la especialización del trabajo, es decir, algunos se dedican a la caza, otros a la pesca y otros más al cultivo de la tierra. En esta etapa primitiva el hombre llevaba a cabo una forma elemental de Administración, por lo que ésta siguió desarrollándose - simultáneamente con el proceso evolutivo de la humanidad, hasta llegar a conformar las grandes civilizaciones que surgieron como producto de este avance social. Así observamos que el hombre empezó a comerciar a través del tiempo, es decir, intercambiaba unos objetos por otros. En el Código de Hamurabi, aproximadamente 2,000 años A.C. se encontraban lineamientos que regulaban las actividades entre los mercaderes.

También encontramos que las grandes civilizaciones de la antigüedad contaban con normas administrativas que les permitían gobernar en una forma adecuada; tal es el caso de la Cultura China. Confucio, en el año 1,100 A.C., estableció algunas reglas de Administración, en las que recomendaba el mejoramiento de la Administración Pública y en las que se encontraban elementos del Proceso Administrativo, como la Planeación, Organización, Dirección y Control.

Una evidencia más de la presencia de la Administración en la antigüedad, son las enormes obras realizadas por el hombre, como pueden ser; Las pirámides de Egipto, el Coliseo Romano, - el Parthenon en Grecia, etc., mismas que no pudieron haber sido realizadas sin la correcta administración de los recursos existentes, ya que para su realización se tuvo que seguir algún modelo de proceso administrativo, es decir, llevar en un orden lógico una serie de elementos que permitan obtener el máximo beneficio de los componentes disponibles para la consecución de los objetivos.

En Grecia, Platón y Aristóteles hacen referencia a la Administración Pública en sus obras, propiciando aún más el desarrollo de la Administración. Por otro lado, el Imperio Romano brinda grandes aportaciones a la ciencia administrativa, al pasar de la monarquía a la república y por último al imperio, muestra las diferentes formas de organización gubernamental que delinear ron los diversos niveles jerárquicos y funciones dentro de la Administración Pública. Además establecieron una división en cuanto a la orientación de las actividades de las organizaciones.

Todas estas civilizaciones son representativas de la época anterior a Cristo, pero después de Jesucristo se organizó la Iglesia Católica, que constituye un ejemplo de Administración.

El Catolicismo junto con el Sistema Feudal caracterizan el período posterior a la caída del Imperio Romano, es decir, la Edad Media, en la cual regían estas dos instituciones. En el Feudalismo identificamos la estructura orgánica, que representaba las relaciones sociales de producción, en las que intervenían el señor feudal, quien poseía grandes extensiones de tierra y por otro lado el siervo, quien aportaba su trabajo a los señores feudales, mismos que les concedían parcelas de tierra a cambio de recibir el excedente en dinero o en especie de la producción obtenida. Durante esta época la Iglesia propone doctrinas de naturaleza administrativa que consolidan su estructura organizacional; casi al finalizar este período los siervos y artesanos que ejemplifican al Feudalismo, pasan a ser trabajadores independientes y especializados dando origen al Sistema de Oficios, en donde surgen los gremios, organizaciones que agrupaban a individuos dedicados a la fabricación de determinado artículo para proteger sus intereses.

Por varios años la Administración no experimentó avance alguno y fue hasta el siglo XVIII, cuando la Revolución Industrial inició el movimiento que originó la aparición de grandes inventos y descubrimientos. La imposición de las máquinas al trabajo manual, trajo graves consecuencias entre los obreros, los que mostraban su inconformidad destruyendo las máquinas. Para el año de 1760 aproximadamente, comienza el desarrollo fabril impulsado

por las máquinas reemplazando a los talleres artesanales. Entre los inventos más significativos de la época están: La máquina de vapor y la máquina hiladora, las que simplificaban las operaciones manuales y realizaban mejor el trabajo; todo este movimiento repercutió en una evolución en las áreas de las organizaciones, siendo el caso de producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, etc., así este cambio repentino en la estructura económico-social solo fue soportado por los grandes industriales, quienes tenían el poder económico para adquirir la maquinaria y los nuevos inventos. Los otros cambios que se presentaron en la Revolución Industrial fueron de orden social, político y cultural proporcionando de esta manera nuevas aportaciones a la Ciencia Administrativa.

1.1.1. LA ADMINISTRACION A PARTIR DEL SIGLO XIX.

A partir de la Revolución Industrial, el mundo no solo cambió, sino que transformó una serie de concepciones administrativas que se mantenían de manera empírica, esta transformación proporcionó las bases de la Administración Científica, es decir, la Administración Moderna.

En esta etapa se distinguió Frederick W. Taylor (1856-1915), quien desarrolló estudios de Administración enfocados y basados en sus análisis sobre los Métodos de Trabajo en el Estudio de -

Tiempos y Movimientos, llegando a la conclusión de que para un tipo de trabajo debería definirse un proceso estructurado técnicamente que sustituyera los métodos empíricos mediante la estandarización de métodos y sistemas. Además propuso la división de una labor completa entre varias tareas simples que en conjunto la constituyeran.

Prácticamente sus apreciaciones acerca de la organización científica, iban dirigidas a las labores desempeñadas en el área de producción (Nivel Operativo). Taylor escribe su libro de " Principios de la Administración Científica ", en el que expone todas sus ideas relacionadas a :

- " Desarrollar el concepto de una verdadera Ciencia Administrativa.
- Efectuar una selección de tipo científico en los trabajadores.
- Realizar una capacitación científica.
- La necesidad de la división y especialización del trabajo".

(1)

Entre las aportaciones más significativas de este autor a la Administración, encontramos:

- " La selección y capacitación.

- Sistema de salarios e incentivos.
- Organización funcional.
- Diferencia entre trabajo físico e intelectual. " (2)

Dentro de la ideología de Taylor existen aspectos negativos que desfavorecen el desarrollo de la Administración, tales como: la enajenación en el trabajo y el exceso de especialización.

Continuando con el desarrollo de la Administración y contemporáneo de Taylor, Henri Fayol (1841-1915), apoya su doctrina en que el " conjunto de operaciones que realizan las empresas pueden dividirse en seis grupos :

- Operaciones Técnicas.
- Operaciones Comerciales.
- Operaciones Financieras.
- Operaciones de Seguridad.
- Operaciones de Contabilidad.
- Operaciones Administrativas. " (3)

Desarrollando lo que conforman las áreas funcionales. Una de sus aportaciones más importantes consiste en la determinación del primer modelo de Proceso Administrativo, mismo que él utiliza para definir a la Administración: " Preveer, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar." (4)

Por otro lado propone 14 Principios de la Administración:

- " División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés particular al general
- Remuneración
- Centralización
- La jerarquía
- El orden
- La equidad
- La estabilidad del personal
- La iniciativa
- La unión del personal " (5)

Además de mencionar las cualidades que debe poseer el administrador, es decir, su perfil. A continuación se enuncian las mismas:

- " Físicas
- Intelectuales
- Morales
- De Cultura General

- Conocimientos Especificos
- Experiencia " (6)

Cabe mencionar que tanto Henri Fayol como Frederick W. Taylor son considerados indistintamente como "Padres de la Administración", gracias a sus estudios y trabajos acerca de los fenómenos que se presentaban en las empresas durante su época.

No obstante las valiosas aportaciones acumuladas hasta esta etapa, la actividad administrativa encontraba una carencia en cuanto a sus adelantos, faltaba establecer la participación del factor humano, es decir, su actuación efectiva en las empresas, considerando la motivación psicológica de los individuos, sus acciones y necesidades, sus relaciones interpersonales en la empresa, su conducta social, etc. Todos estos factores influyen decisivamente sobre el trabajo que efectúan. Surge así la Escuela Humano-Relacionista, siendo su representante Elton Mayo (1881-1931), estableciendo la importancia del trabajo como una actividad social y en la psicología del trabajador.

Después de estos estudios nace la corriente Estructuralista, con sus representantes: Amitai Etzioni, Renate Mayntz y - Ralph Dahrendorf; mismos que se encargan de estructurar todas las investigaciones realizadas anteriormente por otros estudiosos de la Administración.

Posteriormente se forman otras corrientes ideológicas, en cuanto a la Administración, hasta llegar a configurar la Administración Moderna.

1.1.2. EVOLUCION DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO.

Se puede afirmar que a través de nuestra industrialización, es cuando surge en México la necesidad del estudio de la Administración, pero es en los últimos años cuando se ha experimentado un crecimiento notable, por lo que es de vital importancia impulsar estas ideas en nuestro país.

El primer paso lo dió Don Eugenio Garza Sada en el Instituto Tecnológico de Monterrey en 1943, denominando los estudios de Administración como "Administración de Negocios", poco tiempo después en 1947, Don Raúl Bailleres lo secunda con su escuela de Administración de Negocios, ésta traducida del inglés "Business Administration", sin embargo, en México no era del todo apropiada ya que se enfocaba al ámbito de empresas mercantiles y en el caso de nuestro país tenía una gran diferencia, puesto que aquí apenas se iniciaba la industrialización, por lo que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), al iniciar la carrera - en 1955 comienza los trámites para el cambio de nombre, lográndolo en Marzo de 1957, cuando al ser aprobados los nuevos programas de estudio se cambia el nombre por el de "Licenciado en

Administración de Empresas". En este mismo año la Universidad Iberoamericana inicia también estos estudios con el mismo nombre.

Posteriormente, en el año de 1982, la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, decide cambiar el nombre de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, por el de Licenciado en Administración.

El estudio de la Administración en México, ha sido incipiente y no ha permitido que en la actualidad ésta se desarrolle con un carácter científico; esto se debe a muchas causas, las cuales mencionaremos a continuación:

- a) La Administración como disciplina autónoma, tiene pocos años de haber iniciado sus estudios en México.
- b) No cuenta con el apoyo suficiente en material bibliográfico, ya que depende en su mayoría de obras extranjeras, con ejemplos poco prácticos para nuestro país, por el grado de desarrollo con que se cuenta. Dependiendo de pocos criterios administrativos bajo las tesis de autores mexicanos.
- c) El personal docente de nuestras universidades se ve afectado por las limitaciones anteriormente expuestas.
- d) Los investigadores en México son muy escasos.
- e) A medida que transcurre el tiempo, se ha palpado que la seriedad por su estudio se ha incrementado considerablemente por

lo que surge la necesidad de acelerar el proceso que permita que en nuestro país, se realicen estudios con mayor profesionalismo, apoyados en el método científico de la investigación.

Dentro de lo poco que realmente se ha escrito por autores mexicanos, comentaremos lo realizado por algunos de ellos y cuyas aportaciones se han destacado.

AGUSTIN REYES PONCE

Destaca entre todos los autores de México, se le ha considerado como el pionero del campo de la enseñanza de la Administración, su obra es muy didáctica con enfoques a la teoría administrativa fundamentalmente.

Sigue las escuelas clásicas de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, con una notable influencia de autores norteamericanos como Harold Koont'z y Cyril O'Donnell, George R. Terry y Lindall W. Urwick principalmente.

Define a la Administración como:

" El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social " (7)

" Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una - empresa. " (8)

Para el Maestro Reyes Ponce el Proceso Administrativo abarca los siguientes elementos:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección
- f) Control

Entre sus obras podemos citar:

- a) Administración de Empresas (Teoría y Práctica)
- b) Análisis de Puestos
- c) Administración de Personal
- d) Administración por Objetivos

ISAAC GUZMAN VALDIVIA

Fue pionero en la carrera de Relaciones Industriales y Administración de la Universidad Iberoamericana, sus teorías han influido mucho en los profesionales mexicanos.

Su enfoque a la Administración, lo manifiesta como una ciencia social normativa de la dirección de grupos humanos, su teoría administrativa esta desarrollada bajo un enfoque sociológico a partir del Proceso Administrativo el cual considera como:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

El Maestro Guzmán Valdívía se preocupa más por lo que debe ser la Administración y la conducta del administrador, frente a la organización formal e informal.

Entre sus publicaciones tenemos:

- a) Temas Administrativos
- b) La Ciencia de la Administración
- c) Problemas de la Administración
- d) Reflexiones de la Administración Sociológica Industrial
- e) Humanismo Trascendental
- f) Sociología Industrial

FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS

Su obra refleja la necesidad de organizar y sistematizar los

conceptos analizados a través del estudio.

Para este autor el Proceso Administrativo es la Administración en marcha, manifestándolo con las siguientes etapas:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

Su obra más importante es " Administración Integral ", donde analiza el desarrollo de la Administración partiendo desde su etapa empírica hasta las ideas de Taylor y Fayol.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Este autor mexicano fué el primer Licenciado en Administración de Empresas en escribir un libro sobre Administración, ha sido Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, entre sus principales obras destacan:

- a) Administración de Empresas
- b) Auditoría Administrativa
- c) Proceso Administrativo

Influyó en México fundamentalmente porque sus obras se difundieron en la época que fue Director y por romper con las bases tradicionales, tanto en los estudios de la Administración como en el Proceso Administrativo, el cual lo divide en:

- a) Planeación
- b) Implementación
- c) Control

Define a la Administración como:

" Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. " (9)

En la actualidad, México se encuentra en una etapa de desarrollo que requiere un estudio de la Administración más acorde a las necesidades prevaletientes en el país, de tal manera consideramos es necesario hacer estudios con mayor profundidad sobre esta materia.

1.1.3. LA RELACION DE LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA

Podemos considerar que la empresa es una unidad productiva de bienes o de servicios que al ser constituida de acuerdo a as

pectos prácticos o legales, va a integrarse de recursos humanos materiales y técnicos, utilizando la Administración para lograr alcanzar sus objetivos.

Como un concepto breve de Administración, diremos: que es " La función de lograr que las cosas se realicen por medio de - otros."

Analizando lo anterior, podemos afirmar que la Administración es aplicada en toda empresa, ya que es necesario que una empresa adopte a la Administración para que pueda alcanzar los objetivos que se ha fijado.

Toda empresa durante su crecimiento presenta dos etapas principales que son:

- 1.- La estructuración
- 2.- El desarrollo en toda su plenitud de las funciones y actividades en las cuales se encontrarán todos y cada uno de los elementos que integran a la Administración.

Para que la empresa logre aquellos objetivos que se ha fijado, va a ser necesario que cuente con elementos que al coordinarse de una manera armónica, ayuden al buen funcionamiento de la misma. Estos elementos han sido denominados como "recursos"

y se clasifican en:

- 1.- Recursos humanos (personas)
- 2.- Recursos materiales (dinero, máquinas, materia prima, etc.)
- 3.- Recursos técnicos (sistemas, procedimientos, etc.)

En la figura 1, se presenta una gráfica que nos muestra la coordinación de los recursos que integran la empresa por la Administración.

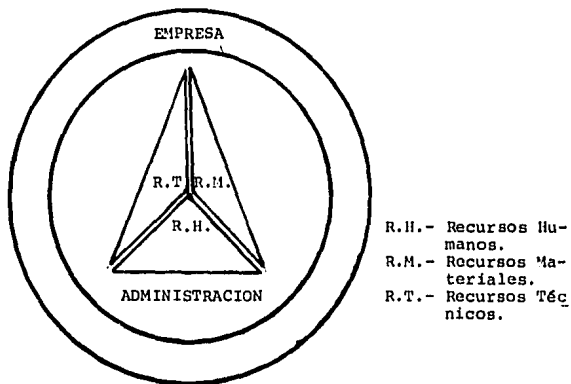


Fig. 1

Una vez que la empresa tiene los recursos antes mencionados debe realizar una serie de actividades para así lograr sus objetivos o fines.

Los objetivos que tenga una empresa pueden ser muchos y muy variados, de acuerdo al giro; sector, o simplemente a los deseos de los empresarios, lo esencial es que estos objetivos sean definidos con claridad y sea posible alcanzarlos.

Existen objetivos que la empresa debe satisfacer siempre, independientemente de su actividad, José Antonio Fernández Arenales ha llamado a objetivos institucionales y son:

1.- Objetivos de Servicio

Son aquellos que deben satisfacer las necesidades de los consumidores, proporcionando los mejores productos o servicios en condiciones aprobadas y de buena calidad.

2.- Objetivos Sociales

Consisten en producir, para proteger los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros que trabajen para la empresa; del gobierno y de la comunidad en general, para así lograr la satisfacción de dichos grupos a través de unas buenas relaciones humanas, así como de las relaciones públicas,

3.- Objetivos Económicos

Estos se refieren a la obtención y protección de los intereses económicos de la empresa, los inversionistas y acreedores, llegando a satisfacer a dichos grupos a través de la generación de la riqueza.

Si hacemos una división de las empresas, podemos decir que existen empresas públicas y empresas privadas, cuyos objetivos son llevados a cabo mediante la Administración. Algunos de los objetivos más comunes de dichas empresas son:

EMPRESA PRIVADA

- 1.- Alcanzar los máximos resultados (utilidades cada vez más altas).
- 2.- Proporcionar los mejores productos o servicios para mantenerse a la cabeza de los competidores.
- 3.- Mantener el bienestar de los empleados en su empresa para un mejor aprovechamiento.

EMPRESA PUBLICA

- 1.- Satisfacer necesidades de carácter general o social, ya sea que obtengan o no beneficios.
- 2.- Orientar los recursos con que cuenta el sector público para lograr el bienestar de la sociedad.
- 3.- Alcanzar el mejor aprovechamiento de los recursos renovables,

así como de los no renovables para poder prevenir a futuro el desarrollo social.

Así nos damos cuenta de que la Administración es de vital importancia para la existencia de la empresa, ya que surge como un elemento que va a agilizar, racionalizar y aumentar la productividad. La Administración, es indispensable no solamente en las empresas, sino en todo tipo de organización; ya que los complejos procesos y relaciones que se presentan en la industria, hacen necesario organizar socialmente todo el trabajo.

Creemos que la Administración no debe considerarse como un elemento que aumentará o disminuirá las utilidades si se aplica o no, ya que ésto sería solo un factor secundario dentro del proceso productivo, pues el problema más grande en la actualidad es tratar de producir cada vez mayor número de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de las grandes masas de población que se encuentran marginadas a todo el proceso de desarrollo.

Por lo anterior, podemos afirmar que cualquier empresa tendrá un mejor desenvolvimiento si aplica de una manera eficiente las técnicas administrativas.

1.2. DEFINICION DE EMPRESA

Existen tantas clasificaciones de empresas como autores y

puntos de vista hay, se han clasificado por tamaño, giro, tipo de Administración, producción, políticas de venta, etc.

Para fines de nuestro estudio, tomaremos como base las opiniones de Agustín Reyes Ponce y de Isaac Guzmán Valdivia.

Según Reyes Ponce para definir a las empresas hay que tomar en cuenta:

- a) Bienes Materiales
- b) Hombres
- c) Sistemas

Por lo que define a la empresa como:

" La unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos. " (10)

Esta definición muestra a la empresa como una unidad productiva, que va a proporcionar bienes y servicios a la comunidad para satisfacer sus necesidades, mediante un trato legal y bajo figuras jurídicas.

Los recursos con los que cuenta una empresa son:

- a) Materiales (monetarios, instalaciones, oficinas, materia prima, etc.)
- b) Humanos (obreros, supervisores, ejecutivos, etc.)
- c) Técnicos (sistemas, organigramas, manuales de organización, manuales de operación, etc.)

La empresa al buscar el logro de sus objetivos, se vale de la Administración, ya que al emplear sus técnicas, teorías, etc. tendrá las bases para alcanzarlos.

Sobre la empresa Guzmán Valdivia dice que no siempre se emplea esta palabra con el mismo significado, la acción de emprender cualquier actividad ciertamente existe en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso -- que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciación de la actividad ni siquiera sugiere.

Tomando en cuenta lo anterior define a la empresa:

" Empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. " (11)

A nuestra consideración, la empresa viene a ser un organismo social de gran importancia para el desarrollo de cualquier país, mismo que va a estar constituido por recursos a los que proporcionándoles herramientas adecuadas, coadyuvarán al logro de los objetivos previamente establecidos.

1.2.1. DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Cuando las funciones se especializan de tal forma que existen por lo menos 3 grupos fundamentales:

- a) Los destinados a la producción de bienes y servicios.
- b) Los encargados de la colocación, distribución y venta de esos servicios ante el público.
- c) Personas encargadas de las funciones relacionadas directamente con las finanzas y control de los recursos monetarios.

Se establecerá la división entre una pequeña y mediana empresa. Tomando en cuenta lo anterior tenemos que se le ha definido como:

" La empresa es la actividad que participa en forma prioritaria en la generación de empleos y la elaboración de productos que importamos. " (12)

Esta definición que aporta la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), presenta un aspecto más genérico, como lo es el hecho de crear fuentes de trabajo y establecer la participación de estas empresas en el ámbito internacional.

Una de las principales instituciones creadas por el gobierno mexicano para apoyar el desarrollo de este sector, es el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN) que en el año de 1985 proporciona la siguiente definición, basada en el volumen de ventas netas y en el personal ocupado por las empresas.

" Se considera Industria Pequeña y Mediana al conjunto de empresas del sector manufacturero de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 1,100 millones de pesos al año ". (13)

Para hablar de las pequeñas y medianas empresas, es necesario incluir los diversos criterios característicos de las mismas, los que se tratarán más detalladamente en el siguiente punto.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas, constituyen la base de la economía nacional, ya que forman un factor dinámico de primer orden que representa el constante crecimiento económico-social del país, es muy importante el estudio de este factor que puede transformar rápidamente la situación de cualquier nación, por tal motivo es necesario definir y clasificar la posición que mantienen estas empresas, dentro del contexto económico, político y social de nuestra sociedad.

Para poder tener una visión más clara en cuanto a la clasificación de las empresas en México, analizaremos algunos de los diversos criterios que sirven de parámetro para ubicar a cualquier empresa en un determinado renglón. Dentro de los criterios utilizados, mencionaremos los más esenciales, mismos que nos servirán como punto de referencia para poder establecer una perspectiva más clara de las empresas en México.

Atendiendo a la magnitud y a las diferentes situaciones y problemática que aquejan a las empresas, podemos decir que existen:

- Pequeñas Empresas
- Medianas Empresas
- Grandes Empresas

Sin olvidar que cualquier clasificación tiene diferente significado en tiempo y lugar, por ejemplo una mediana empresa en los países subdesarrollados, puede ser pequeña en los países desarrollados.

Otra clasificación puede ser la referente al tipo de actividad que desarrollan las empresas, teniendo así:

- a) "Empresas Industriales.- Aquellas que transforman las materias primas en productos terminados, es decir, llevan a cabo todo un proceso productivo."
- b) "Empresas Comerciales.- Caracterizadas por la adquisición de productos terminados para la comercialización de estos mismos. "
- c) "Empresas de Servicio.- Consisten en la transformación del trabajo humano en servicios, proporcionando asesoría, información, consultoría, etc. " (14)

Esta clasificación brinda un panorama un poco más claro acerca de la rama o giro de la actividad empresarial a la que pueden pertenecer las empresas.

En cuanto a sus fines, tenemos:

- a) **Lucrativas.**- Son aquellas entidades que ofrecen bienes o servicios a cambio de obtener una ganancia.
- b) **No Lucrativas.**- La constituyen todas las entidades que ofrecen bienes o servicios a cambio de obtener un beneficio social.

Por su naturaleza, encontramos:

- a) **Públicas.**- Son aquellas entidades, cuya finalidad consiste en satisfacer una necesidad de carácter general o social, - pudiendo obtener o no, beneficios; lo anterior se señala por que el objetivo del estado como empresario no puede ser el de obtener lucro, sino satisfacer las necesidades del país.
- b) **Privadas.**- Son aquellas entidades, cuya finalidad consiste en la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de origen general o social.

Dentro de los criterios manejados para diferenciar una pequeña empresa de otra mediana, contamos con:

- a) **Criterios Cuantitativos**
- b) **Criterios Cualitativos**

a) Los criterios cuantitativos generalmente se basan en cantidades y cifras que representan la magnitud de los recursos utilizados en el desarrollo de las operaciones normales de las pequeñas y medianas empresas. Entre los factores que intervienen en este criterio, tenemos:

- " Los montos de inversión o de capital con que cuenta la empresa.
- El número de obreros, empleados, etc., que ocupe la empresa.
- La magnitud o volumen de producción obtenida por la empresa.
- Las cifras de ventas netas que realizan las empresas.
- El consumo de energía de la empresa.
- Las materias primas consumidas por la empresa.
- La maquinaria y equipo que utilizan las empresas.
- La superficie del establecimiento ocupado por la empresa". (15)

En relación a la clasificación respecto al volumen de ventas netas, el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), señala que esta clasificación no es estática, sin embargo en la actualidad los montos para definir a la pequeña y mediana industria, fluctúan entre las siguientes cifras:

Pequeña Empresa	de \$ 30,000,000.00	a \$400,000,000.00
Mediana Empresa	más de \$400,000,000.00	a \$1100,000,000.00

Por otro lado el factor referente al personal ocupado señala:

Pequeña Empresa	de	16	a	100	personas
Mediana Empresa	de	101	á	250	personas

Los demás factores enunciados anteriormente, dependen del giro o actividad y grado de desarrollo del lugar en que se localicen tales empresas, por lo que la clasificación de pequeña y mediana empresa se aprecia fundamentalmente en los dos factores arriba enunciados, mismos que tratan de determinar límites que puedan situar a las empresas.

La desventaja de basarse únicamente en este criterio, radica en que las apreciaciones son de carácter netamente cuantitativo, es decir, son medibles y no muestran otros aspectos que reflejen la organización y el grado de avance tecnológico existente dentro de las pequeñas y medianas empresas, por lo que se requiere contar con otros criterios que ayuden a ampliar la visión acerca de la estructura, funcionamiento, así como la participación de estas empresas en el aparato productivo del país; razón para considerar la gran importancia de los criterios de índole cualitativa que aunados a los cuantitativos permiten identificar claramente la clasificación entre las pequeñas y medianas empresas.

b) Los criterios cualitativos atienden principalmente al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa; así como a la calificación de la mano de obra que emplee y al tipo de mercado que concurre.

De la definición anterior, podemos desprender básicamente cuatro aspectos que deben considerarse en la evaluación cualitativa de la estructura empresarial, mismas que atienden a :

- " El grado de tecnología empleada por la empresa, presentando generalmente las siguientes características :

	Pequeña	Mediana
TECNOLOGIA	- Tradicional mejorada o	- Moderna inalterada o
	- Sencilla moderna" (16)	- Adaptada

Además de carecer o tener de manera deficiente y rudimentaria procedimientos, métodos y sistemas que en algunas ocasiones llegan a ser obsoletos.

- " La organización establecida en la empresa:

	Pequeña	Mediana
ORGANIZACION	- Familiar con algunos asalariados	- En sociedad con gerentes y empleados." (17)

En este aspecto atendiendo principalmente al número y diversidad de funciones y de los niveles jerárquicos que señale su estructura organizacional, así como a la complejidad de la misma.

- La calificación de la mano de obra:

	Pequeña	Mediana
MANO DE OBRA	- Personal no calificado - Ausencia de especialistas - Falta de preparación técnica.	- Personal tanto calificado como no calificado - Existen especialistas en diferentes áreas.

Cabe señalar que en lo referente a este aspecto, se debe tomar en cuenta el grado de preparación del personal que integra a la empresa, así como la capacidad empresarial de sus propietarios.

- Mercado que concurre.

Esencialmente se evalúa el tipo de mercado que domina y abastece, también la clase de consumidores que adquiere sus productos, la calidad y el tipo del mismo.

Como hemos observado los criterios cualitativos vienen a complementar todos aquellos aspectos que no consideran los criterios cuantitativos, proporcionando así un juicio más amplio acerca de la clasificación o división que existe entre la pequeña y mediana empresa.

Por otro lado, es necesario señalar que debido a la gran diversidad de factores que integran a las empresas modernas, y a los constantes cambios que atravieza el país, estos criterios tratan de guardar una base que mantenga estable las diferencias entre estas empresas.

Para finalizar podemos decir que las diferentes clasificaciones que se hagan a las empresas estan sujetas a cambios en las circunstancias que prevalezcan en la realidad de un momento

dado y en la trayectoria que efectúe el desarrollo económico nacional, por lo que el único camino a una verdadera industrialización del país, es el crecimiento de las pequeñas empresas y la consolidación de las medianas. Por esto, hay que dar a las pequeñas empresas las herramientas necesarias y las técnicas adecuadas, para que su personal labore adecuadamente y mejoren su posición dentro de la economía del país.

1.4. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las pequeñas y medianas empresas tienen características muy peculiares y a pesar de que en ocasiones, éstas son negativas, estamos conscientes de que en nuestro país, la industria pequeña y mediana es sumamente importante.

Dentro de la caracterización, se puede mencionar que la pequeña y mediana industria en México, es y ha sido el sector más importante de la estructura industrial del país, su importancia radica básicamente en la contribución efectiva al desarrollo económico y social de México, desde el punto de vista de que es altamente intensiva en el uso de mano de obra y el índice de inversión por empleo generado es a bajo costo, ya que esta mano de obra no es calificada. Podemos decir también que tiene una participación considerable en la formación de capital

del sector industrial más importante, como lo es el sector de la industria de transformación; en este sector, "la pequeña y mediana empresa, en 1982, representó el 98 % del número de establecimientos; el 26 % de la inversión; dió ocupación al 74 % de los trabajadores; generó el 38 % de la producción bruta y el 35 % del consumo intermedio y derramó el 51 % de los sueldos y salarios pagados." (18)

A lo anterior, se puede añadir su contribución al desarrollo regional, al utilizar mano de obra, materias primas y materiales auxiliares de la localidad en que se encuentra establecida la empresa.

Cabe agregar, que las pequeñas y medianas empresas son generadoras de una clase empresarial genuinamente nacional y se ha constituido en un factor de apoyo decisivo para cubrir las necesidades de insumos de la gran industria.

Las características anteriores fueron mencionadas en referencia a la importancia que tienen este tipo de empresas dentro del país, a continuación, mencionamos las características más comunes que presentan las pequeñas y medianas empresas en cuanto a su estructura interna, por lo que dividiremos a la empresa de la siguiente manera:

DIRECCION

- 1.- La autoridad esta estrechamente relacionada con el título - de propiedad del negocio, es decir, los dueños son quienes generalmente tendrán más autoridad.
- 2.- Se da la presencia de familiares en puestos claves.
- 3.- Se tienen estructuras jerárquicas sumamente rígidas.
- 4.- A menudo carecen de conceptos elementales de administración, disminuyendo un poco este punto en las medianas empresas.
- 5.- Muchas veces no existe planeación ni objetivos específicos, ya que generalmente se trabaja sobre la marcha.
- 6.- Se presenta una centralización en la toma de decisiones a nivel dirección. Esta centralización de funciones, dependiendo de la empresa puede ser adecuada por la rapidez que ---brinde a ciertos trámites y no requerir de todo un proceso que en ocasiones sea lento y complicado dañando el desarrollo del negocio.

PERSONAL

- 1.- Existe un número reducido de personal, además de no estar - especializado.
- 2.- Respecto a los procesos de selección de personal, recluta-- miento, adiestramiento, remuneración y motivación, son defi cientes o en muchas ocasiones completamente nulos.
- 3.- En las relaciones obrero-patronales, el dueño determina to-

das las acciones de sus subalternos, lo cual se traduce en una total dependencia que con el transcurso del tiempo ocasiona una actitud pasiva y frustrante de los subordinados.

- 4.- Los asuntos técnicos, de producción, ventas, finanzas y --- otros, son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente.
- 5.- En las medianas empresas, al ser un poco más complejo el desempeño de las funciones y la resolución de los problemas - que en las pequeñas, se origina una división del trabajo ya que es difícil que una sola persona pueda atender todos los asuntos.
- 6.- Existe un alto índice de resistencia al cambio por parte de los integrantes (obreros y patrones) del organismo.

PRODUCCION

- 1.- Muchas veces realizan operaciones a mano o con herramientas rudimentarias y obsoletas.
- 2.- Su producción es en unidades o en pequeñas series.
- 3.- Sus métodos de producción son sencillos ya que fabrican productos con tendencias a cierta especialización.
- 4.- La maquinaria y el equipo son elementales y reducidos.
- 5.- Algunas veces se encuentran defectos en la producción debido a que generalmente no existe un diseño adecuado del producto, lo que trae como consecuencia un desperdicio de mate

rial.

- 6.- La supervisión de los procesos y del control utilizado en la producción o empaque es deficiente.
- 7.- Cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, - no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa.

COMPRAS

- 1.- Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre fácilmente conservables, o bien productos semiterminados.
- 2.- Generalmente no existe un plan adecuado de compras lo que - obstaculiza la producción ocasionando compras urgentes a -- precios elevados.
- 3.- Con frecuencia compran mucha mercancía y tienen dinero inactivo.
- 4.- No existe, o es inoperante la política de aprovisionamiento respecto a proveedores, precios y condiciones.

VENTAS

- 1.- Su mercado es limitado y si participan en un mercado más amplio, es a un número reducido de clientes.
- 2.- Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente.

- 3.- Las empresas pequeñas y medianas más que en competencia con las grandes, la complementan, a esto se debe la especialización en determinados productos y mercados.
- 4.- Es difícil conocer con oportunidad los cambios en el mercado (oferta y demanda) de la localidad.
- 5.- Algunas veces están en posibilidad de exportar sus productos si cuentan con una buena asesoría al respecto (principalmente en la mediana empresa).

FINANZAS

- 1.- Incapacidad para financiar programas de inversión.
- 2.- Utiliza procedimientos contables y de control elementales, aún cuando en algunas circunstancias suelen acudir a consultorías contables externas.
- 3.- La empresa y el capital suelen ser de propiedad individual.
- 4.- No acuden a instituciones dedicadas al financiamiento de la pequeña y mediana empresa por desconocer los requisitos necesarios para solicitar préstamos, a menos que cuenten con algún asesor externo.
- 5.- Rara vez existe una política clara y específica en cuanto a créditos y cobranzas.

INVESTIGACION

- 1.- Puede decirse que es nula debido a la falta de personal preparado para emprender mejoras en las pequeñas y medianas em

presas.

Los criterios o factores utilizados en la definición de las características anteriores, de ninguna manera son definitivos o únicos ya que existen muchos otros que pueden ser tomados en consideración siempre y cuando logren ser representativos de dichas empresas.

1.5. DIFERENCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CON LA GRANDE.

Primeramente, debemos decir que en nuestro país, predominan las empresas pequeñas y medianas, más no por esa situación debemos excluir a las grandes empresas que aún cuando su número no sea muy representativo, también existen.

Haciendo una comparación entre las pequeñas y medianas empresas con la gran empresa, encontramos las siguientes diferencias:

EM P R E S A S

PEQUEÑA Y MEDIANA

- El dueño conoce a todos sus trabajadores (número reducido), hay más posibilidad de identificarlos y conocer -

GRANDE

- Los altos directivos son quienes toman las decisiones fundamentales, fijan las políticas, etc., resulta ffsi-

- sus problemas.
- El tamaño de estas empresas se presta para que las jerarquías más altas sean las que centralicen la mayoría de las funciones sin necesidad de un gran número de personas que intervengan en la toma de decisiones.
 - Se da más la centralización de la toma de decisiones en los altos niveles ya que las empresas son tan pequeñas que se conocen los problemas más rápidamente y pueden resolverse con más facilidad. Esta característica no es tan marcada en la mediana empresa.
 - El tamaño de estas empresas hace que sea prácticamente imposible conocer a su inmenso personal.
 - Las jerarquías más altas en este tipo de empresas no se dedican solamente a las funciones administrativas o de coordinación sino que requieren de un staff más grande de personas que les ayude a administrar, o una serie de subgerentes administrativos o técnicos en cada una de las áreas de la empresa.
 - La descentralización de funciones a jefes y aún a empleados, procura que sean estos los únicos capacitados para decidir dentro de las políticas y procedimientos en la gran cantidad de problemas que no podían ser resueltos en los altos niveles por un desconocimiento sobre aspectos concretos.

- Al tener una estructura organizacional más pequeña, los problemas llegan más rápidamente al lugar donde debe tomarse la decisión de solucionarlo.
- No planea hacia el futuro, solo piensa en el presente.
- Son recelosos en su forma de laborar, para así evitar que exista una gran competencia con su negocio, no capacitan al personal por temor a ser relevados de su cargo por el nuevo trabajador.
- La gran estructura organizacional proporciona un retraso en la toma de decisiones, además al no seguir un sistema de comunicación adecuado ocasionaría daños en dicha estructura organizacional.
- En este tipo de empresas es indispensable una previsión y planeación que se realiza a mediano y largo plazo y por lo mismo un acrecentamiento en técnicas detalladas y formales.
- Diversifican su administración por medio de la capacitación de sus ejecutivos para preparar con anticipación un número suficiente de personas que no solo tengan conocimientos indispensables para ocupar los puestos que se presentan por vacantes, expansiones o ascensos, sino

- que reciban adiestramiento y capacitación para afrontar problemas y desarrollar las cualidades necesarias para el puesto.
- Los probables problemas que se presentan en producción, ventas, finanzas, etc., son elementales y el dueño puede resolverlos por sí mismo.
 - Debido a la complejidad de estas empresas, se encuentran con una diversidad de problemas que es prácticamente imposible que una sola persona los pueda resolver, por lo que recurre a especialistas para la resolución de los mismos.
 - No se requiere de muchos trámites administrativos ni de gran papeleo.
 - Fijan formas tales como reportes, controles, estadísticas, (comunicación formal), que servirán para no perder el control de la empresa.
 - No es muy necesario el personal especializado, ya que sus funciones son pocas.
 - Tiene tal diversidad de funciones que requiere en gran manera de personal especializado.

- Debido a su magnitud, estas empresas no son puntos de crítica pública por lo que evaden más fácilmente el control gubernamental.
- Sobrevive en un mercado limitado y se conforma fácilmente con políticas más flexibles a corto plazo (dictadas por el estado).
- Tiene gran dificultad para allegarse de recursos necesarios para un financiamiento normal, por carecer de los conocimientos apropiados respecto a fuentes, costos, requisitos y plazos de financiamiento.
- Son más susceptibles a la opinión pública y a una supervisión gubernamental más severa.
- En el caso de que necesite exportar para sobrevivir o crecer, la ausencia o presencia del apoyo gubernamental desempeña un papel muy importante.
- Cuenta con asesores que les indican las formas más convenientes de financiamiento, mercado de valores, emisión de acciones, obligaciones, etc.

Las empresas pequeñas y medianas, generalmente son de origen nacional y principalmente las pequeñas, que por su carácter familiar involucran una cultura, valores y creencias comunes de sociedades en vías de desarrollo.

Las grandes empresas son en su mayoría de origen extranjero provenientes de países industrializados y con cultura diferente.

Esto es muy significativo y repercute en grandes diferencias como las antes mencionadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) SALAZAR GARDUÑO HECTOR.- "Apuntes de Introducción a la Administración", Universidad del Valle de México; México, D.F.; 1981.
- (2) IDEM (1)
- (3) FAYOL HENRI.- "Administración Industrial y General", Edit. Herrero; México, D. F., 1972; 1a. Parte; Cap. I, Pág. 5.
- (4) RIOS SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRES.- "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Edit. Trillas; México, D.F., 1981; Pág. 93.
- (5) IDEM (3); 2a. Parte; Cap. I, Págs. 17 y 18.
- (6) IDEM (1)
- (7) REYES PONCE AGUSTIN.- "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", Primera parte, Edit. Limusa; México, D.F., - 1982, Pág. 26
- (8) IDEM (7); Pág. 27.

- (9) OROZCO DIAZ LILIA.- "Apuntes de Auditoría Administrativa", Universidad del Valle de México; México, D.F., 1985.
- (10) IDEM (8); Pág. 32
- (11) CASTILLO ZUNIGA JUAN.- "Apuntes de Introducción a la Administración", Universidad del Valle de México; México, D.F., 1981.
- (12) CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION.- (CANACINTRA); México, D.F., 1984; Pág. 4.
- (13) PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.- (PAI); México, D.F., Abril, 1985; Pág.10
- (14) LEON LOPEZ VICTOR JAVIER.- "La Problemática Administrativa dentro de la Pequeña y Mediana Empresa en México", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1980. Pág. 43.
- (15) ROBLES CONTRERAS JOSE LUIS.- "Apuntes de Empresas Pequeñas y Medianas", Universidad del Valle de México; México, D.F., 1984.
- (16) IDEM (15)

(17) IDEM (16)

(18) CANO SERGIO LUIS.- "VII Seminario sobre Financiamiento y Promoción Industrial", Nafinsa; México, D.F., 1984, pág. 563.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es difícil encontrar algún escrito que nos ayude a redactar el surgimiento de la Auditoría Administrativa, pero trataremos de señalar su evolución de una manera sencilla y comprensible.

Una Auditoría es un examen hecho a un conjunto de personas que proporcionan información sobre lo que se está realizando en una empresa u organización que lo está requiriendo, tradicionalmente este examen y la información que se recababa se limitaba exclusivamente a los registros o estados financieros.

La función de auditar creció en un volumen de trabajo con la revolución industrial y es producto de nuestra presente sociedad compleja y altamente industrializada, con tal tendencia surgió la Auditoría Administrativa, la cual tuvo su origen por la necesidad creada de las empresas en desarrollo.

A partir de la Administración Científica que con el Estudio de Tiempos y Movimientos coordina los elementos humanos, con los recursos materiales buscando que el organismo social alcance su eficiencia máxima, los estudiosos de la materia descubren que al aplicar estos nuevos conocimientos, auxiliándose con diversas disciplinas y técnicas tanto cuantitativas como cualitativas no solo estaban en el terreno de la coordinación

anotada, sino que en ocasiones ya estaban evaluando la eficiencia Administrativa mediante controles, esto es, ya se encontraban frente a un tipo de Auditoría, que no era precisamente contable.

El Dr. James Mc.Kinsey durante los años 1935-1940, llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos y a la vista de un medio ambiente empresarial.

Los primeros antecedentes escritos, sobre la Auditoría Administrativa, parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; una discusión de panel en 1945, sobre "El alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent de la Standard Oil Company of California aparecido en 1948 sobre la "Auditoría de Operaciones".

En México, un antecedente sobre la Auditoría Administrativa, lo tenemos en el libro "El Análisis Factorial" guía para estudios de Economía Industrial elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el departamento de investigaciones industriales del Banco de México en 1959.

Por lo expuesto, se puede notar que la Auditoría Administrativa nació como consecuencia de que al aplicar los adminis-

tradores, la administración científica y tratar de controlar las complejas operaciones que surgieron como consecuencia del desarrollo de la empresa, se vieron en la necesidad de investigar la eficiencia de las mismas localizando las fallas y corrigiéndolas mediante el establecimiento de controles y vigilancia adecuada.

Es importante resaltar que toda organización debe considerar útil y necesario un buen control, el cual nos va a ayudar a obtener la información pertinente para corregir situaciones indebidas que se pueden suscitar; con esto, la Auditoría se simplifica más rápidamente, es decir, que es la herramienta que ayuda a la administración detectando con mayor rapidez las causas que afectan a la organización y así poder proporcionar un diagnóstico al problema.

La Auditoría Administrativa, nos ayuda a hacer una evaluación de todos los niveles jerárquicos de la empresa, según sea el caso, nos orienta para descubrir las fallas existentes y observar si se cumplen los procedimientos y políticas planeadas.

Con esto, nos damos cuenta de que la Auditoría es un instrumento por el cual podremos conocer la situación real de la empresa en cualquiera de sus áreas, por lo tanto, es esencial que en la actualidad se busque una buena y correcta proyección y funcionamiento de la empresa, para un mejor desarrollo de sus

actividades.

2.1.1. PRECURSORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En el transcurso del tiempo han surgido diversos autores que se han esforzado por aportar nuevas ideas, que mejoren o re fuercen los conocimientos administrativos.

La administración ha pasado por diversas etapas, que la han perfeccionado, gracias a las investigaciones realizadas en este campo.

Como se ha mencionado anteriormente, solo existía la Auditoría Contable, por lo que se pensó en crear una técnica de control de índole administrativo (con lo cual surge la Auditoría Administrativa), ya que la Auditoría Contable presentaba un panorama únicamente cuantitativo y era imprescindible el evaluar los aspectos cualitativos que tiene cada empresa, para controlar más eficientemente las actividades y operaciones que realiza, es aquí cuando los estudiosos de la administración contemplan la necesidad de compaginar estos dos aspectos.

Entre los autores más representativos de esta técnica y que consideramos como precursores tenemos:

WILLIAM P. LEONARD

Realiza el primer esfuerzo integral en el tema de Auditoría Administrativa, sus recomendaciones nos proporcionan lineamientos muy valiosos, que permiten llevar a cabo una buena Auditoría Administrativa.

ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY

Perfeccionaron el método conocido como " Análisis Factorial " que tiene un enfoque netamente económico y pretende realizar estudios de empresas, industrias y sectores de la economía. Este análisis busca principalmente elevar la productividad y su limitación principal consiste en la omisión de diversos aspectos Administrativos.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Propone la realización de la Auditoría Administrativa combinando un análisis de los objetivos, los recursos y de su Proceso Administrativo, compuesto por los siguientes elementos:

- Planeación
- Implementación
- Control

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

En su tesis " La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas ", se encamina al análisis de los departamentos más representativos de las empresas.

MANUEL D'AZAOLA

Dedica su tesis a la revisión del Proceso Administrativo, en cuya investigación perfecciona el Análisis Factorial, sobre todo en lo relativo al aspecto Administrativo.

ROBERTO MACIAS PINEDA

Basa sus estudios en la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos, mediante la revisión del Proceso Administrativo, el cual esta compuesto por:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

JORGE ALVAREZ ANGUIANO

Establece, que para llevar a cabo la Auditoría Administrativa de una empresa, los factores a descomponer serán sujetos a la determinación de etapas de un proceso administrativo, niveles jerárquicos y áreas funcionales.

2.2. DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A medida que en nuestro país las empresas crecen, se ven en la imperiosa necesidad de aplicar nuevos controles y procedimientos, a veces creando áreas para el mejor aprovechamiento y utilización de sus recursos materiales, humanos y técnicos, así como también para alcanzar sus objetivos, por lo cual es necesario -llevar a cabo exámenes en todas las áreas, para poder tener una evaluación de las mismas y obtener mejores alternativas de solución, que permitan eliminar las deficiencias que padecen y que a su vez ocasionan serios trastornos en el buen funcionamiento de éstas.

Al referirnos a la Auditoría Administrativa, es de vital importancia hablar de su definición, ya que ésta nos dará la pauta para comprender el enfoque que tiene y principalmente su esencia y evitar malas interpretaciones, ya que como es de reciente

dica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de una empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución" (3)

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

" La Auditoría Administrativa es la medición de la actuación de la gerencia en base a sus objetivos y funciones ".

ROBERTO MACIAS PINEDA

" La Auditoría Administrativa es aquella que suministra la oportunidad específica de examinar todas las partes, o determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio ". (4)

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

" Cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales, sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración ".

EDWARD NORBECK

" Es un método constructivo de ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio. Puede hacer esto de varias maneras; llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, sugiriendo mejorar potenciales de operación y señalando los casos en que la falta de cumplimiento de las responsabilidades en diversas areas ha afectado a éstas de manera significativa ".

VICTOR LAZZARO

" Es un examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes, tales como: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos ".

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

" Es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada, con el propósito de descubrir oportunidades para la mejora de su administración ". (5)

De las definiciones anteriores obtenemos:

- a) La Auditoría Administrativa es un conjunto de técnicas tendientes a revisar y valorar cualitativa y cuantitativamente los elementos de la Administración, con el fin de determinar dentro de una empresa las fallas y medidas necesarias para corregirlas.

- b) La Auditoría Administrativa es una técnica tendiente a buscar mejores metodos de trabajo, que permitan aprovechar los recursos tanto físicos como humanos de que dispone cualquier organización.

- c) La finalidad primordial de la Auditoría Administrativa, es la evaluación metódica de los componentes de la empresa.

2.3. NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A. C., promulga las siguientes normas de Auditoría Administrativa:

" PRIMERA: El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas

como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA: El Licenciado en Administración esta obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

TERCERA: La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA: Cuando el Auditor Administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

QUINTA: Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA: Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SEPTIMA: La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para la mejoría administrativa de la entidad auditada y en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad y eficiencia generales de la Administración de sus clientes". (6)

Como ya hemos mencionado, estas normas fueron establecidas por la Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., (actualmente Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A. C.), en el VII Congreso Nacional de la Administración llevado a cabo en la ciudad de Mérida, Yucatán en Julio de 1977.

2.4. OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a) OBJETIVOS

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa, consiste en descubrir las deficiencias e irregularidades existentes en la ejecución de las operaciones o bien en las funciones administrativas y diseñar las probables medidas correctivas, - con el fin de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz, por lo que su intención es examinar y valorar los métodos y el desenvolvimiento o ejecuciones en todas las áreas de la organización.

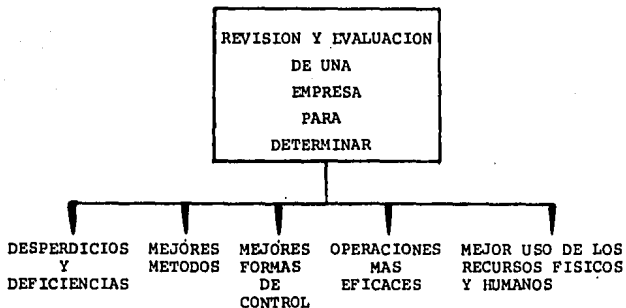
La Auditoría Administrativa, va a realizar un examen que intenta descubrir los puntos críticos en el desarrollo de sistemas y funciones administrativas, ya sean actuales o futuros, - desperdicios, pérdidas, actuaciones equivocadas, problemas entre ejecutivos, etc., por lo que las auditorías van a comprobar la capacidad administrativa en todos los niveles.

Entre los principales objetivos que persigue la Auditoría Administrativa tenemos;

- 1.- Determinar por un lado la situación de la Empresa y por el otro hacia donde se dirige con la Administración actual.

- 2.- Descubrir deficiencias de la empresa examinada, e identificarlas, ya que en un momento dado representan un peligro - potencial a la organización, así como señalar la manera más adecuada de prevenirlas, haciendo una serie de sugerencias de las posibles correcciones.
- 3.- Mejorar los medios de control interno.
- 4.- Eliminar las pérdidas e irregularidades que impiden el buen desarrollo de la empresa.
- 5.- Utilizar de una manera eficiente los recursos con que cuenta la organización.
- 6.- Que el organismo social cuente con información adecuada y oportuna.

Para una mejor comprensión de los objetivos de la Auditoría Administrativa, se presentan a continuación de manera esquemática, a través de la gráfica de William P. Leonard, de su libro "Auditoría Administrativa" (7). De acuerdo a la siguiente gráfica, el objetivo de la Auditoría Administrativa, es revisar y evaluar una organización con el objeto de identificar y eliminar deficiencias e irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas.



OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

b) VENTAJAS

El contar con el conocimiento real de los hechos o funcionamiento de las organizaciones, es un medio para lograr un fin, mismo que debería ser generalizado para todas las empresas, independientemente del sistema social o económico, bajo el cual se rijan.

El realizar una Auditoría Administrativa a las organizaciones trae una serie de ventajas entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1.- Ayuda a lograr una Administración más eficiente, ya que:

a) Constituye un elemento muy útil para el control de las

operaciones.

- b) Proporciona los medios para evaluar la eficiencia de la administración, sobre bases objetivas, válidas y confiables.
- c) Constituye una valiosa base para una mejor planeación.
- d) Permite mejorar y desarrollar las técnicas administrativas empleadas dentro de la organización.

2.- Contribuye a incrementar la eficiencia de las operaciones.

3.- Ayuda a lograr un mejor uso de los recursos de la organización, reflejándose en:

- a) Reducción de costos
- b) Corrección a la mala aplicación de recursos físicos y humanos.
- c) Eliminación o reducción de desperdicios y deficiencias.

Finalmente podemos afirmar que, la Auditoría Administrativa pretende ser básica y fundamentalmente preventiva y no correctiva; sin embargo, no se excluye de ninguna manera el aspecto correctivo dentro de sus efectos.

2.5. FUNCIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa, al ser una técnica de evaluación y control, realiza un examen del comportamiento administra

tivo de un organismo social, de sus áreas funcionales, de sus objetivos, de sus políticas, etc; es decir, efectúa una revisión integral de todos los componentes que conforman la organización. La Auditoría Administrativa, debe cubrir funciones que permitan visualizar claramente la situación que presenta un área específica o toda la organización en su conjunto, para poder cumplir con los objetivos que dieron origen a realizar esta evaluación.

Como hemos mencionado anteriormente, para realizar una Auditoría Administrativa, parcial o total, se deben cubrir ciertas funciones básicas, tales como:

- " Descubrir diferencias e irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinada, que sean causantes de dificultades actuales acarreadas por fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equívocas, deficiente colaboración, fricciones entre el personal y entre los ejecutivos".

Esta primera función trata de determinar los agentes causantes de problemas o conflictos, que no permiten el buen desarrollo de las actividades y operaciones que se deben desempeñar en cualquier área o en todas las áreas de la empresa , es decir , todos aquellos aspectos que originan una deficiente administración, una deficiente eficiencia en la ejecución de las

labores, una baja productividad, etc.

En relación a esta función, se pretenden resolver los problemas actuales que presente el área a evaluar; esto es, proporcionar o establecer medidas correctivas que ataquen de manera rápida y eficazmente los problemas que aquejan a dicha área.

- "Proponer posibles remedios a las deficiencias e irregularidades, con el objeto de mejorar controles, sistemas, métodos y procedimientos para realizar operaciones más eficientes y utilizar mejor los recursos humanos y los recursos materiales".

La función descrita anteriormente, trata de perfeccionar la utilización de todas las herramientas de índole administrativo (sistemas, métodos y procedimientos), con que cuenta la empresa, para así lograr una optimización en el empleo del personal y de los recursos físicos, que posee la organización para la adecuada ejecución de las labores necesarias en la realización de las tareas o trabajos que reúne una actividad completa, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos existentes. En esta función, se contempla la optimización de los sistemas actuales mediante la obtención de una mayor eficiencia en la realización de las operaciones, también se señalan medidas preventivas en relación a posibles errores o fallas que pueden llegar a afectar los sistemas, métodos y procedimientos ac-

tuales.

- "Implantar la propuesta, así como evaluar y efectuar los ajustes necesarios". (8)

Esta tercera función básica indica la implantación de las recomendaciones, observaciones y sugerencias en las áreas evaluadas con el objeto de corregir y por lo tanto solucionar los errores, fallas, problemas, conflictos, etc., encontrados durante la ejecución de la Auditoría Administrativa. Así como también ajustar todas estas propuestas a la situación real o actual de la organización, de manera que permita la rápida aplicación de medidas correctivas y preventivas para el óptimo funcionamiento de la empresa.

Todas estas funciones se llevan a cabo mediante la evaluación de los siguientes puntos, mismos que constituyen una serie de factores fundamentales en la ejecución de la Auditoría Administrativa; así tenemos que se debe:

- a) Comprobar la existencia de objetivos y políticas en todas las áreas de la organización, así como el conocimiento de éstos por parte del personal que pertenece a las áreas examinadas, a fin de Conscientizarlos acerca de la importancia que tiene su colaboración en la consecución de los objetivos y en el -

cumplimiento de las políticas que regulan a su área.

- b) Comprobar la observancia de las políticas y que basado en éstas se elaboren mejores planes que permitan la satisfacción de los objetivos establecidos, de manera más fácil y rápida, es decir, simplificar hasta donde sea posible las labores y así alcanzar los objetivos preestablecidos eficazmente.

- c) Verificar que la división funcional de la organización sea equilibrada con respecto a sus recursos, de modo que ésta ayude eficazmente al logro de las metas determinadas.

- d) "Asegurarse de que la función directiva se lleva a cabo a través de métodos adecuados de control y coordinación y de que esté orientada hacia la mejor satisfacción de los objetivos fijados". (9)

Como hemos observado, las funciones que realiza la Auditoría Administrativa son de gran utilidad, ya que actúan sobre las partes más esenciales que debe presentar cualquier tipo y clase de empresa, así como los agentes básicos que provocan el inadecuado funcionamiento de alguna área de la organización o de ésta en forma total.

2.6. TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa puede ser clasificada desde varios puntos de vista y atendiendo a diferentes situaciones que presente la organización, así podemos dividirla o clasificarla de acuerdo a los siguientes cinco aspectos:

- 1) Al personal que la realiza
 - 2) Al área a auditar
 - 3) A la forma de llevarla a cabo
 - 4) Al tiempo de realizarla
 - 5) Al propósito que persigue
-
- 1) De acuerdo al personal que realiza la Auditoría Administrativa, ésta puede ser interna o externa.
 - a) Interna.- Se dice que una Auditoría es interna, cuando el personal que la realiza es propio de la organización, es decir, son empleados activos dentro de la empresa. En términos generales es frecuente que este tipo de Auditoría se realice a funciones o departamentos de la organización.
 - b) Externa.- Es aquella que se efectúa por personal especializado y ajeno a la organización. Es conveniente que cuando se emplee este tipo de Auditoría, se realice de manera

general o total a la organización, para poder contar con un diagnóstico externo que abarque tanto el aspecto funcional como integral de la organización.

2) Conforme al área a auditar, la Auditoría puede ser:

a) Funcional.- Consiste en examinar de manera total o parcial a la organización, es decir, puede evaluar a todas las áreas funcionales y departamentos de la organización, siendo este el primer caso; realizar la Auditoría en forma parcial, consistirá en evaluar alguna área o departamento específico. En ambos casos no se incluye a la dirección.

b) Integral.- En este caso de Auditoría, se evalúa a la organización como un conjunto global que abarca tanto a las áreas funcionales como a la dirección.

3) En relación a la forma de realizar la Auditoría, tenemos:

a) A través de un proceso administrativo, mediante la verificación de los elementos del proceso, es decir, se revisará de acuerdo a cada elemento desde la planeación hasta el control según el modelo que se maneje.

b) A través de las áreas funcionales que tenga la organiza-

ción al momento de efectuar la Auditoría Administrativa, esto es, auditar cada área, por ejemplo: Producción, Finanzas, Ventas, Administración de Recursos Humanos, Dirección, etc., dependiendo del tamaño o magnitud de la organización que se va a auditar.

4) La clasificación de la Auditoría Administrativa atendiendo al tiempo o frecuencia en que se realiza, así como a la naturaleza de los factores que deben ser revisados, encontramos:

a) " Auditorías Continuas.- Se efectúan en aquellos aspectos que por su naturaleza requieren de un control y vigilancia constante. Este tipo de Auditoría, conviene que se lleve a cabo por personal propio del departamento o área respectivo, mismos que tienen mayores conocimientos del área y mejor posición para efectuar este control".

b) " Auditorías Periódicas.- Se llevan a cabo sobre actividades que se realizan constantemente y que requieren ser revisadas al finalizar un período de tiempo determinado (un año, seis meses, un mes, etc), con el objeto de hacer comparaciones importantes entre un período y otro y así tener la seguridad de que se están llevando a cabo eficientemente".

c)" Auditorías Especiales.- se aplican en forma eventual cuando se suscita una contingencia o problema específico, es conveniente que este tipo de Auditoría sea realizado por auditores externos, quienes poseen mayor experiencia para resolver este tipo de situaciones, o por personal de la empresa siempre y cuando esté debidamente capacitado". (10)

5) Por último atendiendo al propósito de la Auditoría Administrativa, ésta se divide en:

a)" Auditoría Administrativa de Mantenimiento, presentando las siguientes características:

- Se efectúa para conservar la salud del organismo o mejoramiento del mismo.
- Su aplicación es inmediata, es decir, a corto plazo.
- Se realiza total o parcialmente a la empresa".

b)" Auditoría Administrativa de Desarrollo, presentando las siguientes características:

- Se efectúa para adaptar a la empresa a nuevos cambios (innovaciones), es decir, proponer nuevos sistemas.
- Su aplicación es a largo plazo.
- Se realiza en forma total a la empresa". (11)

Como se ha analizado, los distintos tipos de Auditoría Administrativa varían conforme a la naturaleza de los problemas,

errores, conflictos o situaciones que originan la aplicación de esta técnica, por tanto cada empresa empleará aquel tipo que mejor se adapte a sus necesidades.

A continuación se presenta de manera esquemática los distintos tipos de Auditoría Administrativa que explicamos anteriormente, de tal forma que contribuya a tener una idea más clara de esta clasificación.

TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Atendiendo a:

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Personal que la realiza	<ul style="list-style-type: none"> Interna Externa 	<ul style="list-style-type: none"> Personal propio de la organización. Personal ajeno a la organización.
Area a auditar	<ul style="list-style-type: none"> Funcional (no incluye a la dirección) Integral (incluye a la dirección) 	<ul style="list-style-type: none"> Total - Todas las funciones o departamentos. Parcial - Algunos departamentos. Todas las areas más la dirección.
Forma de realizarla	<ul style="list-style-type: none"> A través del proceso administrativo; verificación de: A través de las areas funcionales a auditar: 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación, Implementación y control.
Tiempo de realizarla	<ul style="list-style-type: none"> Continuas Periódicas Especiales 	<ul style="list-style-type: none"> Producción, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos y Dirección. Revisión, control y vigilancia constante. Revisión de actividades periódicas. - Aplicación eventual.
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> De Mantenimiento De Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Conserva el buen funcionamiento de la organización. Modifica la estructura de la organización.

2.7. REQUISITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para que la Auditoría Administrativa cumpla correctamente con sus funciones y objetivos, debe cubrir requisitos indispensables que proporcionen los resultados que se desprendan de la evaluación un carácter confiable y veraz. Por otro lado, para que los resultados finales tengan un valor significativo y completo todos los datos e información recopilada así como las conclusiones finales y por tanto la misma Auditoría, deben reunir los siguientes requisitos:

- " Objetividad.
 - Validez.
 - Confiabilidad.
 - Ser completa.
 - Ser profunda.
 - Ser constructiva " . (12)
- Objetividad.- La realización del trabajo de Auditoría debe efectuarse de manera independiente a factores subjetivos, tales como: intereses, prejuicios, preferencias, gustos, etc., de las personas que intervengan en este trabajo; es decir, que nos permitan observar y evaluar los fenómenos de forma clara y concreta y por consiguiente que proporcionen información equívoca que distorsione la realidad del área o áreas evaluadas.

- Validez.- Todos los elementos de juicio que se utilicen para analizar o evaluar cualquier aspecto, deberá estar íntimamente ligados a él, de tal forma que permitan determinar con precisión la eficiencia o ineficiencia del funcionamiento de dicho aspecto; por ejemplo, el número de horas que trabajan los empleados, no indica que tan eficientes son en su trabajo.

- Confiabilidad.- Consiste en señalar que todos los datos, informes y resultados que se deriven de la Auditoría Administrativa deberán ser fidedignos, además mientras no varien o se modifiquen radicalmente las condiciones bajo las cuales funciona la empresa, deberán mantenerse estables.

- Ser Completa.- La investigación, deberá abarcar todos los aspectos que intervienen directa o indirectamente en cada elemento sujeto a evaluación, sin omitir algún aspecto por pequeño que este parezca. La omisión de cualquier aspecto puede obstaculizar el trabajo de Auditoría o invalidar las conclusiones y recomendaciones; por esta razón es necesario conocer toda aquella información que permita tener una idea clara y completa de los elementos estudiados.

- Ser Profunda.- Al realizar la Auditoría, es preciso examinar y estudiar minuciosamente cada elemento que forme parte de la investigación, esto es, que no deberan formarse juicios super

ficiales y generales que arrojen conclusiones y resultados erróneos.

- Ser Constructiva.- Es conveniente tener presente que durante la ejecución de la Auditoría, no se deberá perder de vista en ningún momento que la principal finalidad de ésta, consiste en ayudar y contribuir al mejoramiento de la organización, es decir, el trabajo de Auditoría tendrá un enfoque positivo que permita el saneamiento y superación de la organización a través de la eliminación y descubrimiento de todos los aspectos negativos que ocasionan el mal funcionamiento de estas empresas.

2.8. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La naturaleza de la Auditoría Administrativa, plantea restricciones o limitaciones en cuanto a su ejecución; la mayoría de estas limitaciones están íntimamente ligadas al elemento humano y al ambiente interno y externo de la organización.

La Auditoría Administrativa al ser una medida de control, muestra la eficiencia o ineficiencia de las funciones, actividades, operaciones, etc., que se originan y desempeñan en las organizaciones, por tanto se puede afirmar que la Auditoría Administrativa, está limitada por un conjunto de factores que no se

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

pueden evaluar objetivamente, éstos nos conducen en algunos casos a realizar apreciaciones de índole subjetivo de la efectividad en el desarrollo de las funciones, por esta razón, es necesario contar con información completa referente al desarrollo de todas las funciones que se encuentran involucradas o que pertenecan al área sujeta a evaluación con el objeto de identificar, qué funciones se llevan a cabo con menor eficiencia y cuáles funciones la limitan.

Simultáneamente encontramos otros inconvenientes que restringen el trabajo de auditoría, mismos que pueden surgir en la etapa de recolección de datos, ya que el auditor no tiene la seguridad total de que si la persona que le proporciona la información colabora de manera adecuada, o si por el contrario, se enfrenta a personal negativo que difícilmente aporta algo que sea significativo a la auditoría, para superar estas irregularidades se requieren características y cualidades particulares del auditor, siendo algunas de éstas;

- "Habilidad para tratar con personas de todos los niveles, sean estos superiores o inferiores".
- "Un buen auditor administrativo debe de ser un profesional con un cúmulo de conocimientos (Técnicos y Prácticos), y con una serie de grandes cualidades para tener una personalidad multifacética y el dominio de diversas habilidades". (13)

Por otro lado, no solo puede ser la falta de cooperación por parte del personal un factor limitante, sino que algunas veces la organización, no cuenta con información aceduada o ésta se encuentra desordenada y deficiente, lo que ocasiona que el auditor se vea precisado a elaborarla, ya que la información es indispensable para realizar un buen diagnóstico de Auditoría.

Para concluir se enuncian algunas de las limitaciones más comunes a las que tiene que enfrentarse la Auditoría Administrativa:

- " En su aplicación parcial, pueden confundirse los síntomas con sus causas cayendo en peligro de no concebir juicios claros de los problemas y sus orígenes ".
- " Poca objetividad en el desarrollo de la evaluación por tratarse de elementos subjetivos, es decir, existe subjetividad en la evaluación de algunos aspectos ". (14)
- Debido a su alto costo operativo es poco utilizada esta técnica en la pequeña y mediana empresa y por tanto poco conocidas sus aplicaciones.
- Incertidumbre en las respuestas de los cuestionarios debido a la poca confianza del personal de la organización hacia personas con las que no están identificados, siendo este el caso de la Auditoría externa.
- Por ser una técnica de reciente aplicación en México, existe

un número reducido de profesionales especializados .

- No existen principios generalmente aceptados para realizar la Auditoría , ya que cada organización presenta diferentes estructuras , políticas , etc.
- Se presentan problemas en el establecimiento de soluciones - por aspectos cualitativos difíciles de controlar.

Como se ha estudiado, las limitaciones o restricciones de la Auditoría Administrativa se derivan de diversas razones que muestran la complejidad de realizar una evaluación a los distintos tipos de organizaciones .

2.9. METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Hemos visto la existencia de autores que han ayudado a revolucionar el campo de la Auditoría Administrativa, algunos han creado métodos específicos y otros se han dedicado a perfeccionar los existentes.

Para nuestros fines muy particulares, hemos considerado la necesidad de profundizar en el conocimiento de algunos de los métodos establecidos, de manera que nos proporcionen una visión más completa de lo que es en sí una Auditoría Administrativa así como la forma en que debe realizarse.

Los métodos que analizaremos a continuación son el del Lic. José Antonio Fernández Arena y el del Análisis Factorial de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, métodos que por comprender diferentes puntos de vista, es decir, uno con un enfoque Administrativo y el otro con un enfoque Económico, nos ayudaran a visualizar más ampliamente lo que es un método de Auditoría Administrativa.

2.9.1. METODO DEL LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Como hemos visto anteriormente, el Lic. Fernández Arena da fine a la Auditoría Administrativa como " La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de una empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución ". Esta definición nos hace pensar que para el autor, lo más importante es investigar y buscar las causas y efectos que ha de evaluar el administrador, en forma objetiva, metódica y ordenada, de acuerdo a los principios que marca la disciplina administrativa, para poder detectar las deficiencias que se encuentran en las distintas áreas de una empresa (o en una sola, según sea el caso) , basándose en la satisfacción de los objetivos institucionales y en el inadecuado mecanismo de operación que éstas presenten.

Este método comprende cuatro etapas que son:

- 1.- Esquema General
- 2.- Programa de la Auditoría
- 3.- Recolección de Datos
- 4.- Presentación del Informe

ESQUEMA GENERAL

El esquema general propuesto por este autor pretende dar una visión global de la empresa que enmarque la estructura y las necesidades de ésta, combinando el análisis de los objetivos institucionales y el mecanismo de operación de acuerdo al proceso administrativo que él mismo propone, para lo cual se requiere de la existencia de objetivos institucionales que son:

OBJETIVO DE SERVICIO

"Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas".

OBJETIVOS SOCIALES

"Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas rela-

ciones públicas ".

OBJETIVO ECONOMICO

" Protección de los intereses económicos de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza ".

Este autor señala que para definir los objetivos institucionales se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- " Las empresas que requieren de Administración deben definir claramente sus objetivos.
- Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos, estos son: de servicio, social y económico.
- El objetivo de servicio pretende dar satisfacción a las necesidades de los clientes.
- El objetivo social busca la satisfacción de los colaboradores en la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal.
- El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, para satisfacer a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa por medio de la reinversión de utilidades".

Además de la existencia de objetivos institucionales se re quiere contar con un mecanismo de operación, es decir , una estructura formal que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos.

La estructura formal que propone este autor quedará fragmen tada en las siguientes funciones:

- 1.- Dirección.- Que básicamente la ejerce el consejo de adminis tración, la dirección y la gerencia.
- 2.- Operación.- Que comprende en una empresa industrial el área de producción y comercialización y en una empresa distribui dora solo al área de comercialización.
- 3.- Asesoramiento.- Son todas aquellas areas que colaboran con la operación y la dirección como pueden ser: Compras, Alma cén, Investigaciones, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Finanzas, etc., éstas dependiendo del giro y magnitud de la empresa.
- 4.- Información.- Quien realizará funciones de control de poli ticas, contabilidad, presupuestos, etc.

La estructura formal cuenta con los siguientes principios:

- " Las empresas deben tener una organización que utilice en for ma equilibrada los recursos.

- La organización requiere de una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas.
- Las necesidades operativas determinan la centralización o la descentralización de funciones.
- Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.
- Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.
- Todos los puestos en la empresa requieren análisis y valuación.
- La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad.
- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren de la aplicación de un proceso administrativo, el cual consiste en:

- 1.- Planear
- 2.- Implementar
- 3.- Controlar

PLANEAR

Consiste en definir claramente y analizar los problemas existentes, que nos permitan realizar una serie de programas alternativos que ayuden a generar decisiones y soluciones a los problemas definidos, auxiliándonos del método del camino crítico y de las máquinas (computadoras).

Una de las características principales que deben tener los programas, es la innovación ayudándose para ello de los sistemas de sugerencias y de la evaluación de los programas.

Los principios de la planeación a considerar son:

- " Existiendo una repetición marcada podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.
- La planeación tiene como primer requisito la definición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada parte, tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos producto de la innovación. De los pasos previos seguirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones al problema original.

- El contenido de los programas dependerá de: los objetivos de la tarea, los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles y el tiempo límite.
- Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, la conjunción de los cuales permitirán la satisfacción de la principal y originarán la especialización.
- El método del camino crítico, ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan tan detallado como se desee, en la que pueden observar claramente y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y las dependencias de unas con otras.
- Si se requiere un programa muy detallado y lógico, la máquina es la solución ideal, si los límites de la economía lo permiten.
- La rutina en exceso, dejará poco tiempo para realizar innovaciones y las capacidades serán mal usadas porque no habrá -- tiempo para pensar originalmente.
- En una programación adecuada, es posible pensar en una predicción mayor.
- En una actividad altamente programada es más fácil localizar la innovación en el comienzo del plan y no en el momento en el que la actividad es puramente rutinaria.
- Es posible hablar de mayor innovación si hay presión de tiempo aunada a la claridad en las metas a satisfacer.

- Cuando los elementos ocupantes de puestos con autoridad lineal dependan de los grupos de asesoría, será mejor la innovación.
- Si como resultado de los programas la actuación adquiriera matices monótonos, surgirá apatía. Si por el contrario los logros son confusos se presentará frustración.
- Si como consecuencia de una programación continua se manifiesta la insatisfacción, será necesario dar oportunidad para que surja la innovación, utilizando sistemas de sugerencias y evaluación de los programas ".

IMPLEMENTAR

Este elemento se compone de tres etapas, la decisión, la motivación y la comunicación. La decisión requiere de integridad absoluta en todas sus etapas por lo que necesita definir claramente la autoridad y la responsabilidad correlativa a ésta. Dicha autoridad suele darse de tres maneras, que son:

AUTORIDAD FORMAL.- Es la que se deriva del puesto o posición que ha sido definido en la organización, este tipo de autoridad no garantiza un 100 % de cooperación o buen mando.

AUTORIDAD PERSONAL.- Es la inherente al propio individuo y surge de su carácter o formación educativa, ya que una preparación ade

cuada puede mejorar el desenvolvimiento personal. La autoridad personal es complementaria de la formal.

AUTORIDAD PROFESIONAL.- Se deriva de una instrucción de tipo técnico y consiste en saber realizar una actividad como resultado de un aprendizaje, en muchas ocasiones, esta autoridad es un requisito previo para la autoridad formal.

Es en la motivación en donde surgen los intereses que permitirán una actuación deseada a través de lo que llamamos estímulos e incentivos; éstos pueden ser:

MONETARIOS.- Los que se refieren a todo tipo de ayuda económica que pueda proporcionar la empresa a sus trabajadores, desde sueldos y salarios o aumento de éstos, hasta gratificaciones por puntualidad, horas extras, etc.

SEGURIDAD.- Este es muy importante ya que si un individuo se siente seguro en el trabajo que realiza, lo hará con más gusto para no tener la posibilidad de perderlo.

RECONOCIMIENTO.- Este incentivo se refiere a que el ser humano debe satisfacer la necesidad de sentirse reconocido por el desempeño de su labor; muchas veces es más importante para él, recibir unas palabras de aliento o una palmada que lo haga sentir

que el trabajo que ha realizado esta bien hecho.

Todos estos incentivos han surgido con el fin de satisfacer las necesidades que presenta el ser humano, Fernández Arena las divide en:

NECESIDADES PRIMARIAS.- Aquellas que se refieren al proceso biológico de la vida y que son de gran importancia para el funcionamiento del organismo, tales como: comer, vestir, guarecerse, etc.

NECESIDADES DEL EGO PERSONAL.- Son las que se refieren a la propia estimación del individuo, la confianza en sí mismo, independencia, conocimiento y competencia.

NECESIDADES DEL EGO PROYECTADA.- Estas se refieren a la reputación, el reconocimiento de los demás, su apreciación y el respeto mutuo.

NECESIDADES SOCIALES.- Esta es la necesidad de sentirse parte de un grupo, asociarse, ser aceptado por los compañeros de ese grupo al igual que dar y recibir amor y amistad.

La comunicación, es la acción que nos permite transmitir mensajes, sentimientos y pensamientos a través del lenguaje, ya sea oral, escrito o por medio de símbolos, señales, expresiones

faciales, entonaciones, actitudes, etc.

La comunicación cuenta con tres elementos básicos que son:

TRANSMISOR.- Es aquella persona que va a enviar el mensaje, o como su nombre lo indica a transmitirlo.

CANAL.- Es el medio que se va a utilizar para enviar el mensaje.

RECEPTOR.- Es la persona que va a recibir el mensaje que emite el transmisor.

En una organización, el sentido de las comunicaciones se da de la siguiente manera:

VERTICALES DESCENDENTES.- Es decir, órdenes e instrucciones.

VERTICALES ASCENDENTES.- Como son las sugerencias, quejas e informes.

HORIZONTALES.- Son todos los informes y contactos que se establecen entre el personal de un mismo nivel jerárquico.

GENERALES.- Aquellas que no están comprendidas en las anteriores y que pueden ser: boletines, circulares, magnavoces y otros.

Según su contenido, la comunicación en la organización, se clasifica en:

RUTINARIA.- Es aquella que se realiza sistemáticamente y utiliza formas ya establecidas.

ORIGINAL.- Aquella información especial o extraordinaria que no utiliza las formas estandarizadas.

COMBINADA.- Es cuando se relacionan las dos formas anteriores, por ejemplo, se puede dar un informe original en formas estandarizadas.

Los principios que se deben considerar son los siguientes:

- Las decisiones son resultados de procesos lógicos y de apreciaciones intuitivas.
- Las decisiones lógicas demandan: objetividad, precisión en la medición y estudio continuo y exhaustivo.
- Las decisiones demandan autoridad de tres tipos: formal, personal y profesional.
- La autoridad tiene como requisito constante a la responsabilidad.
- Las decisiones en actividades rutinarias son automáticas, por lo que se debe vigilar el proceso creativo y procurar la inno

vacación.

- La motivación requiere de incentivos que satisfagan las necesidades.
- Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo.
- Una acción fundada en la obligación produce insatisfacción en el trabajo.
- La insatisfacción genera frustraciones las que a su vez originan reacciones de agresividad, regresión, fijación y resignación.
- Las frustraciones influyen en: actuación en el trabajo, accidentes y enfermedades de trabajo, neurosis o enfermedades mentales, fatiga, huelgas, faltas y cambios frecuentes de trabajo.
- Las comunicaciones tienen tres elementos formativos: el transmisor, canal y receptor.
- En cuanto a su curso, las comunicaciones se dividen en: verticales descendentes y ascendentes, horizontales y generales.
- El tipo de material que puede comunicarse será: rutinario, original o combinado.
- Los aparatos mecánicos y electrónicos facilitan la comunicación en cualquiera de sus integrantes formativos.

CONTROLAR

Por medio de esta etapa, se permitirá la apreciación del re

sultado de la acción con lo que se estableció en el plan innovador que se seleccionó. Una definición muy completa con respecto al control es la dictada por Henri Fayol quien dice que "El control en una empresa consiste en verificar que las actuaciones han sucedido de acuerdo con los planes aceptados, las instrucciones dictadas y los principios establecidos. Tiene por objeto anotar las debilidades y errores, con el propósito de corregirlos y evitar su repetición. Comprende todo, materiales y productos, personal y acciones". Aquí podemos señalar que el hecho de anotar las correcciones, no implica que sea control quien deba realizarlas, sino que será necesario auxiliarse de otros departamentos que se enfoquen a su realización.

En esta etapa de control, se utilizan cuatro índices importantes que son:

DE CALIDAD.- Referente a las características cualitativas que debe tener el producto terminado, además de todo el proceso administrativo que lleve a cabo la empresa.

DEL TIEMPO.- Referente al periodo en el que se realice una actividad.

DEL COSTO.- Se enfoca hacia la utilización de los recursos humanos y materiales, comparando éstos con el estándar y evento del

programa.

DEL VOLUMEN O INTENSIDAD.- Es decir, la cantidad de los productos o de las operaciones realizadas, o la intensidad en los servicios otorgados.

El control se da automático, ya que las correcciones que se implanten deben ser inmediatas en aquellas areas que hayan sufrido desviaciones importantes.

Los principios que se deben considerar son los siguientes:

- La realización del proceso administrativo requiere del control como elemento que permite la comparación de los resultados con lo establecido por el plan seleccionado.
- Las etapas de control deben establecerse en el plan suponiendo un plan apoyado en la técnica del camino crítico, en la sucesión de eventos deben incluirse puntos de control, en calidad de comprobación o de simple comparación.
- El control debe precisar la calidad obtenida.
- El control debe enfatizar el tiempo transcurrido.
- El control contendrá los factores del costo incurrido.
- El control medirá el volumen obtenido en caso de productos o la intensidad lograda cuando se habla de servicios.
- Realizada la comparación de lo real con lo esperado (plan),

debe llevarse a cabo un análisis de las causantes de la desviación.

- El control debe realizarse por excepción, o sea en aquellos casos en los que las desviaciones son demasiado pronunciadas.
- El control automático incluye una corrección inmediata en las áreas que han sufrido desviaciones importantes.

PROGRAMA DE AUDITORIA

El programa de la Auditoría es la segunda etapa del método propuesto por Fernández Arena y tiene por objeto:

- 1.- Señalar aquellas actividades y subactividades que conformarán el programa de la Auditoría.
- 2.- Señalar la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos, que habrán de conjugarse de acuerdo al fin propuesto.
- 3.- Señalar cómo, cuándo y dónde se utilizarán esos recursos en forma específica.

Las principales actividades y subactividades que menciona el autor son las siguientes:

CONTROL DE POLITICAS:

PRODUCCION Y SERVICIOS: Instalaciones

Equipo
Distribución de equipo y personal
Estándares
Simulación matemática
Transformación
COMERCIALIZACION: Necesidades
Satisfactores
Tipo de mercado
Canales de distribución
Elementos formativos de los satisfactores
Marcas
Presentación y empaque
PUBLICIDAD Y PROMOCION: Mercado de prueba y modelos matemáticos
Consumidores
Investigación de mercado y actitudes
RELACIONES HUMANAS: Análisis de puestos
Valuación de puestos
Fuente de obtención
Requisitos de ingreso
Entrega de cuestionarios
Primera entrevista
Exámenes y encuestas
Entrevista con el jefe departamental
Contratación provisional
Entrega de la historia de la empresa

Visita a las instalaciones
Presentación al personal de la empresa
Entrenamiento
Contratación definitiva
Tratamiento
Seguridad
Higiene
Pláticas de orientación
Programas educativos
Actividades deportivas
Actividades sociales
Contrato colectivo de trabajo

RELACIONES PUBLICAS: Buenas relaciones con los consumidores,
competidores, colaboradores, autoridades,
comunidad, inversionistas y acreedores

FINANZAS: Determinación del nivel de efectivo
Ingresos
Egresos de operación
Egresos por inversiones
Capital de trabajo
Egresos diversos
Otros activos y pasivos
Dividendos
Excedente o deficiente

CONTABILIDAD:	Sistema de contabilidad
	Catálogo de cuentas
	Registro
	Presentación del informe
AUDITORIA INTERNA:	Control de los registros activos
	Control de los registros pasivos
	Control de los registros de cuentas de capital
	Control de los registros de asientos de resultados
	Control de los informes
SERVICIOS GENERALES:	Vigilancia
	Mantenimiento
	Limpieza y archivo

Una vez que se ha realizado el programa de la Auditoría, de berá configurarse la ruta crítica que marque las actividades y los tiempos a seguir, así como también debe llevarse a cabo la preparación de los cuestionarios y entrevistas para proceder a la recolección de los datos.

RECOLECCION DE DATOS

Una vez que se ha establecido el plan que se seguirá, utili zando para ello la ruta crítica y el programa de acción, el si-

siguiente paso dentro de este método, es la recolección de los datos la cual se llevará a cabo a través de la aplicación de entrevistas a la dirección, es decir, accionistas, dirección y gerencia general y de cuestionarios que van a ser dirigidos primero a los jefes departamentales y posteriormente a los niveles inferiores de la empresa.

Los cuestionarios deberán realizarse en base al programa de la auditoría y tendientes a cubrir:

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- El Objetivo de Servicio para los clientes.
- El Objetivo Social para actitudes de los colaboradores y para proveedores.
- El Objetivo Económico para instituciones financieras, accionistas y para la dirección (Consejo de Administración, Dirección General y Gerencia General)

También se deben elaborar cuestionarios encaminados a determinar el cumplimiento de:

RECURSOS DEPARTAMENTALES:

- Humanos
- Técnicos

- Materiales en Control de políticas
Producción
Comercialización
Relaciones humanas
Relaciones públicas
Finanzas
Contabilidad
Auditoría interna
Servicios generales

PARTICIPACION DEPARTAMENTAL:

- Sobre el proceso administrativo.- Planeación
Implementación
Control

Es necesario validar los resultados obtenidos de los cuestionarios, para lo cual se deberá comprobar y comparar con diversas preguntas (entrevistas), que permitan referencias cruzadas. Así mismo, es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de Dirección General de la empresa.

PRESENTACION DEL INFORME

Esta etapa es muy importante, ya que gracias a una adecuada

presentación del informe, es como se dará a conocer a los empresarios la situación de su empresa; la preparación y elaboración del informe debe contener los siguientes puntos:

- Primero debe contener una apreciación crítica de cómo se lleva a cabo la coordinación general en cada uno de los niveles, basándose en el resultado obtenido de los cuestionarios.
- Posteriormente debe presentar una división departamental, que permita un análisis específico de cada uno de los departamentos en lo que se refiere a su estructura y a la participación individual de sus componentes.
- Una vez realizado lo anterior, debe presentarse una evaluación de la empresa, utilizando para ello una escala de apreciación que no es más que una clasificación por intervalos de la puntuación alcanzada por la empresa en el análisis de la misma, esta puntuación, estará dada por los auditores, de acuerdo a su experiencia y se calificará conforme a la importancia otorgada a cada área o departamento y a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en ellas.

El Lic. José Antonio Fernández Arena, considera de gran importancia la elaboración de esta escala de apreciación por lo que es conveniente presentarla en el siguiente cuadro:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 - 100
Muy Buena	4	80 - 89
Buena	3	60 - 79
Regular	2	40 - 59
Mala	1	20 - 39
Muy Mala	0	0 - 19

Como ejemplo, una empresa que alcanzara en una puntuación de 5800 puntos de excelente, los 4292 puntos, se clasificaría como de buena administración, ya que éste número representa un 74% del total.

Al finalizar, deben presentarse una serie de recomendaciones tendientes a corregir los errores encontrados y prevenir otros que puedan surgir en las áreas estudiadas.

Las reglas a considerar para la elaboración de un informe de este tipo son las siguientes:

- 1.- Debe tener un lenguaje apropiado para aquel que deba leerlo.
- 2.- En el contenido del trabajo, se presentará:
 - a) Una explicación de la metodología empleada así como de las limitaciones de la investigación.

- b) Debe definir el alcance de la Auditoría Administrativa
- c) Debe dar un tratamiento breve y conciso, con la información esencial sobre las críticas y recomendaciones.

3.- Respecto a su forma:

- a) Debe llevar una secuencia lógica.
- b) Un razonamiento escrito apropiado, siguiendo los lineamientos gramaticales y semánticos.
- c) Debe convencer al lector de lo que esta plasmado en el informe.
- d) La presentación debe ser lo más objetiva posible.
- e) La presentación física debe ser atractiva de manera que se facilite y motive a la lectura.
- f) Se deben utilizar gráficas para presentar aspectos que sean más entendidos bajo estas representaciones que en forma escrita". (15)

INTERPRETACION DEL METODO

Ya hemos visto la metodología que sigue el autor para llevar a cabo una Auditoría Administrativa en una empresa o una área de la misma; a continuación, daremos una explicación general de como interpretamos el método y su estructura.

En primer lugar, sabemos que el esquema general nos va a ayudar a obtener una visión global de la empresa en su conjunto

o de aquel departamento o área específica que se deba analizar, sabemos que toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, debe cumplir con una serie de objetivos institucionales inherentes a ella; es decir, los objetivos de servicio, sociales y económicos, ya que es lógico, que al constituirse una empresa, ésta vaya dirigida hacia la obtención de una serie de objetivos que ya especificados, constituirán parte de los objetivos antes mencionados, por ejemplo: La obtención de las máximas utilidades posibles, entraría en los objetivos económicos, la fabricación de artículos de primera necesidad, satisfacerá los objetivos de servicio y el hecho de establecer la planta fuera de las zonas urbanas, satisfacerá los objetivos sociales, pues al contribuir a la "no contaminación ambiental", protegerá el bien común.

Todos estos objetivos institucionales, deben ser alcanzados por la empresa gracias a un mecanismo de operación, es decir, a la estructura orgánica de la empresa en cuestión, ya que toda empresa debe contar con una organización bien definida y equilibrada para llevar a cabo todas las funciones que se establezcan de acuerdo con la actividad, el giro y los objetivos de la empresa de que se trate; el autor propone una estructura compuesta por cuatro funciones principales que son:

Dirección	Asesoría
Operación	Información

Logicamente no siempre vamos a encontrar empresas cuya organización este compuesta por estas funciones, ya que varía de acuerdo al tamaño o magnitud de las mismas, sin embargo, creemos al igual que el autor, que éstas son las más comunes e importantes, ya que una empresa por pequeña que sea, siempre contará con alguien que la dirija, así sean dos o tres personas, pero tendrá dirigentes, al igual que llevará a cabo la función de producción si se trata de una empresa productora de bienes o la función de comercialización, en el caso de una empresa que se dedica a distribuir o a vender la mercancía ya producida; cualquier empresa debe contar también con la función de asesoría que será realizada por todas aquellas areas funcionales que la conforman, quizá la función de información sea más difícil de encontrar en cualquier tipo de empresa como parte de la propia organización, ya que por ejemplo en las pequeñas empresas, es muchas veces más difícil mantener personal interno para esta función, que contratar servicios externos periódicos que la realicen.

Ahora bien, sabemos perfectamente que todo lo expuesto anteriormente no es posible realizarlo sin tener una base sistemática, compuesta en este caso por el Proceso Administrativo. A lo largo de nuestra formación profesional, hemos conocido una serie de procesos administrativos que se diferencian en el nombre y número de los elementos, pero sobre todo en el criterio

del autor, sin embargo, consideramos que todos y cada uno de ellos tienen como finalidad ayudar a llevar a cabo la administración de la empresa en una forma más sistemática y ordenada, para lograr lo que se desea obtener; cada empresa, por sus características particulares, es libre de escoger y llevar a cabo cualquier proceso administrativo, según se adapte a sus necesidades, Fernández Arena, ha establecido un proceso administrativo, que consta de tres elementos: La Planeación, La Implementación y El Control, nosotros consideramos que el hecho de que la empresa a auditar no tenga implantado este proceso administrativo, no implica que ya no se pueda utilizar este método para evaluarla, sino que pueden hacerse dos cosas, o se adapta el proceso utilizado al proceso del autor, o simplemente se realiza el estudio en base al proceso utilizado en la empresa, sea de cualquier autor, se puede continuar el estudio.

Con respecto al programa de la auditoría, sabemos que toda empresa realiza funciones o actividades que a su vez van a contener una serie de subactividades; el programa de la auditoría, debe realizarse con el fin de ayudarnos a llevar a cabo la revisión de esas actividades y sus subactividades, así como de los recursos materiales, humanos y técnicos que se requieran para realizarlas, la forma en la que van a ser empleados, el tiempo en el que deben utilizarse y el lugar que comprenderán. Este programa será más fácil de entender, si diseñamos una ruta crí-

tica, puesto que nos mostrará gráficamente la forma de efectuar la auditoría, qué actividades podrán realizarse simultáneamente y en qué tiempo quedará terminada la evaluación.

Siguiendo la metodología del autor, nos encontramos con la recolección de datos : en esta etapa se deben aplicar los cuestionarios y realizar entrevistas para poder obtener la información que se requiere para evaluar la empresa. El autor nos dice que es necesario entrevistar a aquellas personas que ocupan las más altas jerarquías en la empresa, ya que esto proporciona un carácter de mayor formalidad a la evaluación , además de que el contacto personal es muy importante a éste nivel ya que pueden proporcionar datos más representativos y además detectarse emociones que no pueden obtenerse de la aplicación de un cuestionario . Aquí podemos mencionar la importancia que tiene la observación indirecta , ya que por medio de ésta es como podremos darnos cuenta de las emociones de los entrevistados . Creemos al igual que el autor que deben aplicarse los cuestionarios a niveles más bajos, desde los jefes hasta los niveles operativos , ya que no podemos perder el tiempo realizando entrevistas a todo el personal que forma parte de la organización por lo que es más práctico la aplicación de cuestionarios en estos niveles .

Los cuestionarios deben ser claros, de tal manera que se -

entiendan bien por el personal al que van dirigidos, además de que esto nos ayudará a obtener la información precisa; no deben ser muy extensos y tediosos, pues aburrirían a quien lo realiza y provocaría que no proporcionara datos confiables; la elaboración de los cuestionarios debe ser muy cuidadosa ya que cualquier error, podría provocar la recolección de datos distorsionados.

Finalmente, la presentación del informe es de gran importancia, ya que de esta manera se dará a conocer la situación en la que se encuentra la empresa o el área estudiada, las fallas localizadas y aquellas recomendaciones que estarán dadas de acuerdo al criterio y experiencia de los auditores. Este método incluye una tabla de apreciación para poder calificar de manera más específica la actuación de la empresa, dicha tabla contendrá una calificación o puntaje dado por los auditores, de acuerdo al estudio realizado y a la importancia de las áreas estudiadas, además, será impuesta por éstos en base también a su criterio y experiencia. Todos los datos plasmados en el informe final deberán presentarse de manera sencilla, clara y concisa, a modo de que cualquier persona interesada, pueda interpretarlo rápida y eficazmente.

A nuestro parecer, este método es demasiado laborioso y -

detallado, su aplicación nos podría permitir obtener datos muy específicos que nos ayudarán a determinar de una manera muy -- clara la situación que presenta la empresa o el área de la empresa que esté analizando en ese momento, lo que constituye -- una gran ventaja, ya que si los datos obtenidos fueran muy generales, la apreciación que se daría a la empresa o al área en cuestión, sería muy subjetiva y no estaríamos seguros de poder dar recomendaciones apropiadas al supuesto problema encontrado.

Una de las desventajas que notamos en este método, es que debido a su laboriosidad, el tiempo que se llevaría una Auditoría Administrativa, sería demasiado y sobre todo, en aquellos casos en los que la solución del problema es tan urgente que -- un retraso más, podría ocasionar una reacción en cadena de otros problemas similares, sin embargo, el hecho de que el tiempo sea un problema real para este tipo de análisis, nos hace -- pensar que a la larga, es mejor hacer las cosas con calma y detalladamente, ya que la urgencia nos llevaría a obtener datos subjetivos, lo cual no es la finalidad de la Auditoría Administrativa por lo que el tiempo en este caso vendría a ser una ventaja, en lugar de la desventaja mencionada.

2.9.2. METODO DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY

Este método, es básicamente un estudio desde el punto de --

vista económico, de la relación entre producción obtenida y los medios utilizados para alcanzarla, por lo que estos autores definen la Auditoría Administrativa, como " El análisis de la potencialidad de la productividad".

Aquí, la investigación de las operaciones, va a desarrollarse siguiendo un método científico que proporcionará a aquellos departamentos que dirigen, bases cuantitativas que les permitan adoptar decisiones respecto a las operaciones de las que son responsables.

El método permite el análisis de diversas formas de organización que clasifica en los cinco niveles siguientes:

- " Nivel I : Empresa
- Nivel II : Rama Industrial
- Nivel III : Sector Industrial
- Nivel IV : Industria Manufacturera
- Nivel V : Economía Nacional "

Para nuestro estudio nos enfocaremos hacia el primer nivel de empresa, en el cual la tarea principal de la dirección reviste dos aspectos principales:

- 1.- Establecer la política y actuar de acuerdo con ella.

- 2.- Dirigir las actividades económicas de la empresa de tal forma que se alcance la meta señalada.

El grado en que la dirección sea capaz de satisfacer estos requisitos, determinará la productividad y el lugar que ocupa la empresa en la comunidad. La dirección debe buscar siempre una óptima combinación de los insumos para obtener un máximo producto.

Al empezar el estudio, una primera recopilación de informes permitirá realizar el diseño de un plan para la investigación que debe trazarse con cuidado, formándose una idea clara de la tarea que se debe efectuar, obteniendo información sobre los objetivos del trabajo y sobre el tiempo, personal y costos que ese trabajo requiera.

Los datos recopilados deben transformarse en información útil, lo cual se logrará de la siguiente manera:

- 1.-" Se analizará la operación total para determinar los factores que en ella intervienen.
- 2.- Se definirán las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.

- 3.- Se determinará el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.
- 4.- Se investigará qué factor o parámetro, en condiciones determinadas, ejercen una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación ".

La labor analítica, empieza con la determinación de los factores y funciones que intervienen en la operación que se investigará y con la recopilación de la información mínima necesaria, sobre los hechos pasados en el campo de cada factor de operación.

Los factores de operación que deben analizarse en el primer nivel de empresa, son los siguientes:

- Medio Ambiente
- Política y Dirección (Administración General)
- Productos y Procesos
- Financiamiento
- Medios de Producción
- Fuerza de Trabajo
- Suministros
- Actividad Productora
- Mercadeo

- Contabilidad y Estadística

Este método se compone de dos partes que son:

- 1) Esquema General
- 2) Programa del Análisis

ESQUEMA GENERAL

El esquema general del método, presenta una definición de cada factor así como su función específica y los elementos con sus componentes, del factor en cuestión, por último, lo que se refiere al cumplimiento óptimo de la función; así tenemos:

Factor I: MEDIO AMBIENTE

DEFINICION.- Es el conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

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

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

FISICO	Localización
POLITICO	Legal
ECONOMICO	Mercados
	Financiero
	Fiscal
	Actitudes hacia la empresa
SOCIAL	Habilidades
	Relaciones Humanas

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Al cumplir con la función, la empresa contará con información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación e informa al exterior de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

Factor II: POLITICA Y DIRECCION

DEFINICION.- Es la orientación y el manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

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

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

POLITICA DE LA EMPRESA	Campo de Acción Razones Medios Objetivos
ORGANIZACION PARA LAS OPERACIONES	Equilibrio de Funciones Armonía en la Cooperación
ORGANIZACION PARA LA SUPERVISION	Establecimiento de la Supervisión Establecimiento de la Comprobación de las labores ejecutadas

COMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- La administración ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue. También ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, la que mantiene bajo una vigilancia conveniente.

En el anexo 1 se presentan algunas formulas representativas para medir la ejecución de este factor, (pág. 201).

Factor III: PRODUCTOS Y PROCESOS

DEFINICION.- Es la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los -

mismos.

FUNCION ESPECIFICA.- Seleccionar su producción de artículos que, al mismo tiempo que presten un servicio a los consumidores, rindan beneficio a la empresa y así mismo, determinar los procesos adecuados de producción.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

PRODUCTOS	Política de producción
	Clase de productos
	Cantidad y costo
	Precios
PROCESOS	Características de los procesos
	Grado de transformación
INVESTIGACION	Tipo de investigación empleada

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Este se refiere a que mediante procesos convenientes a la empresa, ésta elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, además emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos.

Factor IV: FINANCIAMIENTO

DEFINICION.- Es el manejo de los aspectos monetarios y crediti-

cios de la empresa.

FUNCION ESPECIFICA.- Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

POLITICAS 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 COSTO DE LOS FONDOS	Acciones y partes de capital
	Créditos a largo plazo
	Créditos a corto plazo

COMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles, esta adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos, además hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

En el anexo 2 se presentan algunas formulas representativas para medir la ejecución de este factor, (pág. 202).

Factor V: MEDIOS DE PRODUCCION

DEFINICION.- Son los inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

FUNCION ESPECIFICA.- Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

POLITICA DE INVERSION Y DE REPOSICION

Definición

SERVICIOS EXTERNOS

Medios de transporte

Medios de comunicación

Energía

Agua

Servicios de la comunidad

SERVICIOS INTERNOS

Medios de transporte

Medios de comunicación

Abastecimiento de agua

Otros servicios internos

**INVERSIONES PARA LAS
OPERACIONES**

Terreno
Construcciones
Maquinaria y equipo de producción
Instalaciones
Herramientas y equipo auxiliar
Equipo de transporte
Otras inversiones

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Teniendo una política de inversiones y de reposición cuidadosa tomando en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa contará con servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción, en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

En el anexo 3 se presentan algunas formulas representativas para medir la ejecución de este factor, (Pág. 203).

Factor VI: FUERZA DE TRABAJO

DEFINICION.- Es el personal ocupado por la empresa.

FUNCION ESPECIFICA.- Seleccionar, adiestrar y organizar al personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

POLITICA DE EMPLEO DEL PERSONAL	Definición
ORGANIZACION	Aspectos del empleo de personal Adiestramiento industrial Seguridad industrial Servicios al personal
PERSONAL OCUPADO Y SALARIOS QUE PERCIBE	Personal directivo, profesional, técnico y similares Personal administrativo y similar Personal de ventas y distribución Especialistas, contra maestros y similares Trabajadores calificados Trabajadores no calificados Otros Mano de obra directa Mano de obra indirecta Sistemas de salarios Estímulos y pagos extraordinarios Horas hombre por año Importe anual de las nóminas Otros costos de trabajo y prestaciones sociales.

RELACIONES INDUSTRIALES

Entre la dirección y los trabajado
res

Entre los diferentes grados profe
sionales

Relaciones sindicales

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Teniendo una política cons-
ciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organi-
zado y mantiene en operación y dentro de una estructura equili-
brada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización
de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos
de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

En el anexo 4 se presentan algunas formulas representativas
para medir la ejecución de este factor, (pág. 204).

Factor VII: SUMINISTROS

DEFINICION.- Son todas las materias primas, materias auxiliares
y los servicios.

FUNCION ESPECIFICA.- Suministrar a la empresa una corriente con
tínua de materiales y servicios de calidad y precios convenien-
tes.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS :

POLITICA DE COMPRAS	Definición
CLASE, VOLUMEN Y ORIGEN	Clase
	Costo indirecto de fabricación en la fábrica
	Cantidad
	Costo total de los abastecimientos
	Procedencia
METODOS DE COMPRA Y EXISTENCIAS	Métodos de compra para los principa- les abastecimientos
	Promedio de existencias
VIGILANCIA DE LOS MA- TERIALES Y ALMACENA-- MIENTOS	Vigilancia de los materiales
	Almacenamiento
INVESTIGACION ACERCA DE LOS ABASTECIMIEN- TOS	Con respecto a las fuentes
	Con respecto a los sustitutos

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Con una política de compras y un empleo de métodos apropiado, la empresa provee a sus departamentos de producción, de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico, también utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos .

En el anexo 5 se presentan algunas formulas representativas para medir la ejecución de este factor , (pág. 205).

Factor .VIII: ACTIVIDAD PRODUCTORA

DEFINICION.- Es la transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

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

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

METODOS DE FABRICACION	Fabricación intermitente o por lotes
	Fabricación continua
ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION	Organización física
	Planeación de cantidad
	Supervisión de la cantidad
	Supervisión de la calidad
	Manejo de los materiales
	Mantenimiento y conservación
	Aplicación de normas
	Aspectos temporales
	Aspectos humanos
PRODUCTIVIDAD	Capacidad de producción
	Producto en términos monetarios
	Costo del producto

Producto en términos físicos

Salarios

Horas hombre trabajadas

Salario promedio por hora

SERVICIO DE INVESTIGACION Servicio empleado

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Al usar los métodos de transformación adecuados, la empresa organiza y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

En el anexo 6 se presentan algunas formulas representativas de la medición de este factor, (pág. 206).

Factor IX: MERCADEO

DEFINICION.- Es la orientación y el manejo de la venta y de la distribución de los productos.

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

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

POLITICA DE MERCADEO	Definición
MERCADOS	Localización y potencialidad
	Clase y potencialidad de los mercados nacionales
	Situación de la competencia
VENTAS Y DISTRIBUCION	Organización para la venta
	Volumen de las ventas
	Precios, plazos y condiciones
	Supervisión de las ventas
	Pedidos por satisfacer
	Distribución
INVESTIGACION DEL MERCADO	Utilización

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- Con una política consciente de promoción de ventas y aprovechamiento de las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realizará operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación y se hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

En el anexo 7 se presentan algunas fórmulas representativas para medir la ejecución de este factor, (pág. 207).

Factor X: CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

DEFINICION.- Es el registro e información de las transacciones y operaciones.

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

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS:

ORGANIZACION CONTABLE	Estructura
	Presupuestación
	Contabilidad financiera
	Otros registros estadísticos
	Contabilidad de costos
INFORMES	Clase de estudios contables
	Periodicidad
AUDITORIA	Métodos

CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LA FUNCION.- La empresa tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y formas convenientes.

En el anexo 8 se presentan algunas formulas representativas para medir la ejecución de este factor, (pág. 208).

PROGRAMA DEL ANALISIS

La segunda parte de este método, es decir, el programa del análisis, se compone de cinco etapas a seguir para realizar la investigación; estas son:

ETAPA I: PLANEAR LA INVESTIGACION

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

ETAPA II: ANALIZAR EL TEMA

- Objetivo de la investigación y su operación.
- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la función mínima necesaria.

- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

ETAPA III: EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA

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

ETAPA IV: COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES

- ¿ Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación ?
- ¿ Cuál será la ejecución total real ?
- ¿ Cuáles son los factores limitadores ?
- ¿ Qué factores deben estudiarse con mayor detalle ?
- ¿ Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles ?

- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

ETAPA V: PRESENTAR EL DIAGNOSTICO

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

(16)

INTERPRETACION DEL METODO

Como podemos observar, el método esta enfocado a analizar la producción obtenida, así como los medios que se han utilizado para alcanzarla, empleando un enfoque más científico que otros métodos de auditoría. Este, puede ser aplicado en todos los niveles de la economía nacional, lo cual no quiere decir que

los demás métodos existentes no puedan aplicarse también, sin embargo, éste en particular, nos muestra aspectos de tipo económico, mismos que no son manejados por los demás.

El método se compone de dos partes principales, que son: el esquema general y el programa del análisis.

La empresa que debe analizarse, esta influenciada por una serie de factores internos y externos que ayudarán al logro de la productividad requerida o deseada por la empresa, éstos factores deben analizarse minuciosamente, así como todos sus componentes para poder determinar la influencia que ejercen todos y cada uno de ellos en la obtención de la productividad. Los factores que se estudiarán son:

- El Medio Ambiente.- Ya que representa todo aquello que pueda ocasionar cierta influencia a la empresa pero que esta fuera de ella misma.
- Política y Dirección.- Que representa la coordinación de todas las actividades que va a realizar la empresa, así como la vigilancia y control de las mismas.
- Selección y Procesos.- Que abarca la decisión de aquello que se va a producir y cómo se fabricará.

- Medios de Producción.- Todos aquellos aparatos e instalaciones que nos ayuden a realizar el producto escogido.
- Fuerza de Trabajo.- Referente a todas las personas que integran la organización.
- Suministros.- Consiste en la forma de allegarse recursos materiales (Materia prima, auxiliar, etc.), que se van a transformar para obtener el producto.
- Actividad productora.- Es ya en sí, la transformación del material en el producto terminado.
- Mercadeo.- Es la forma de hacer llegar nuestro producto al público consumidor.
- Contabilidad y Estadística.- Que se encargará de registrar toda la información de aquello que se realice por la empresa - principalmente, transacciones y operaciones.

Todos estos factores se estudiarán en base a una serie de fórmulas, cuyo número varía de acuerdo al factor estudiado y a la información solicitada por la empresa.

El programa del análisis se refiere a la realización en sí

de la auditoría, primero como en toda actividad administrativa, debe planearse la investigación o el análisis que va a efectuarse, una vez definido el tema a investigar, así como el propósito, el tiempo y todo aquello que requiere una buena planeación, se procede a analizar el tema en cuestión, determinando su objetivo y los factores inherentes al mismo, así se recopila la información que debe ser verificada para poder examinar cada factor, determinando la influencia que ejerza en el tema sujeto a estudio, si es positiva o negativa y la disponibilidad de los medios para alcanzar los objetivos establecidos; una vez hecho esto, se combinan los hallazgos para dar un diagnóstico sobre el total de las operaciones y determinar cuál es la falla, qué es lo que puede lograrse con lo disponible, qué se debe estudiar más detalladamente, etc., en ésta etapa es conveniente analizar todos los datos obtenidos con ayuda de otros expertos en la materia, una vez realizado lo anterior, se procede a presentar el diagnóstico de la manera más adecuada ya sea gráficamente en forma escrita u oral, ésta última se recomienda realizarla junto con las dos anteriores para poder explicar las gráficas o los escritos.

Como hemos podido observar, este método es sumamente matemático, es decir, cuantitativo, sin embargo, existen aspectos que deberán estudiarse en forma cualitativa, lo que es más difícil para el método, pero no imposible, ya que para esto, los au

tores consideran el uso de tablas de apreciación y el criterio del investigador aunado a su experiencia.

Ya mencionamos anteriormente que este método es enfocado a aspectos económicos, por lo que una de sus principales limitaciones estriba en la insuficiente visión administrativa que sostiene, misma que ha sido corregida por Manuel D'Azaola en su tesis "La revisión del Proceso Administrativo".

Algo que pudimos observar en este método, es que cuando sea necesaria una auditoría urgente, el uso de cifras y datos numéricos podrá reducirse a un mínimo; aún cuando el objetivo de esta auditoría sea un estudio completo; un análisis preliminar, basado en datos incompletos puede considerarse mucho más valioso que un estudio profundo, debido a que la decisión a tomar no admite ninguna espera.

Si comparamos este método con el anterior, podremos observar que son completamente diferentes, por lo que los consideramos ejemplos representativos para visualizar más profundamente lo que es un método de Auditoría Administrativa.

2.10. PERSPECTIVAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Ya hemos estudiado anteriormente lo que son las pequeñas y

medianas empresas, sus definiciones y características principales, así como también vimos lo que es la Auditoría Administrativa y su aplicación, en base a esto, trataremos en este punto las perspectivas que tiene la Auditoría Administrativa en la pequeña y mediana empresa.

Estas empresas, debido a su falta de profundidad en aspectos administrativos, son generadoras de grandes problemas que, en muchas ocasiones no pueden resolver sin la ayuda de gente experta, pues generalmente no se sabe a simple vista en donde surge el problema ni que magnitud e importancia representa para la empresa y esto resulta sumamente difícil de identificar para el propio personal directivo de la misma.

La Auditoría Administrativa, al ser una medida de control tendiente a la localización de los problemas existentes en las empresas y al proporcionar a éstos, posibles soluciones, tiene grandes perspectivas de desarrollo en el campo de la pequeña y mediana empresa, ya que al enfocar su análisis a la revisión de procesos administrativos, administración general, financiera, comercialización, recursos humanos, en aspectos de comunicación y retroalimentación, sobre diferentes formas de control, etc., podrá detectar con mayor facilidad aquellos problemas que aquejan a este sector empresarial. Además, no debemos olvidar que la Auditoría Administrativa, debe ser realizada por un conjunto

de personas expertas, con conocimientos diversos que puedan proporcionar dictámenes confiables y soluciones o recomendaciones para corregir las desviaciones.

Muchas veces, a pesar de las grandes oportunidades de desarrollo que brinda la aplicación de una Auditoría Administrativa en estas empresas, es tan grande el arraigo que tienen por sus sistemas obsoletos que es prácticamente imposible hacer entender a los empresarios la necesidad de cambio y actualización que tiene la empresa; hemos visto que no existe ni el mínimo esfuerzo para mejorar por parte de los empresarios, acostumbrados a realizar labores rutinarias; desde luego, no en todas las empresas existe la misma situación, pero en general, así sucede.

La aplicación de una Auditoría Administrativa en este tipo de organizaciones, podría implantar un sistema dinámico que proporcionara una actualización o incluso hasta poder adelantarse al tiempo, para conservar al día y en constante renovación todas las habilidades, así como mantener el desempeño organizacional al máximo.

La necesidad que existe de procurar mayores beneficios a los organismos sociales, ha creado sistemas y procedimientos que permitan el éxito de los mismos. La Auditoría Administrativa brinda a las organizaciones, una serie de alternativas de solu-

ción que estan de acuerdo con los recursos y la magnitud de la empresa en cuestión, ya que la auditoría tiene como fin social, el de orientar y proporcionar la ayuda necesaria y profesional a las empresas para el logro de sus objetivos.

Como puede observarse, el concentrar la atención en el futuro, para obtener un mayor desarrollo con investigaciones y sistemas administrativos, es uno de los puntos importantes que deben ser considerados por los directivos de las organizaciones para poder crear un ambiente en el que la gente pueda trabajar más eficientemente como respuesta a una necesidad social de crear mayores exigencias y oportunidades de progreso, así mismo, se puede aprovechar lo que la ciencia y técnica ponen a su alcance para establecer principios, conceptos y sistemas que les permitan con su utilización obtener experiencias sobre los errores y así evitar caer en la obsolescencia administrativa.

En algunas ocasiones es más conveniente utilizar este tipo de servicios bajo la responsabilidad de una firma independiente a la organización, que cuente con personal calificado para otorgar mayor objetividad al análisis, ya que muchas veces es más fácil observar y detectar los problemas desde un punto de vista externo a la organización, ya que no tendrán experiencias negativas que influyan sobre un posible dictamen del problema; además, hemos de recordar que en el caso de una empresa pequeña o

mediana, generalmente se carecen de recursos materiales suficientes para contar con un departamento de esta naturaleza dentro de la organización. Este punto fortalece las perspectivas de aplicación y desarrollo de la Auditoría Administrativa dentro de la empresa pequeña y mediana.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) LEONARD WILLIAM P.- "Auditoría Administrativa", Edit. Diana; México, D. F., 1971; Pág. 45.
- (2) KLEIN ALFRED W., GRABINSKY NATHAN.- "El Análisis Factorial Guía para Estudios de Economía Industrial", Banco de México; Subdirección de Investigación Económica; México, D. F., 1984. Pág. 13.
- (3) FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.- " La Auditoría Administrativa". Edit. Diana; México, D. F., 1981; Pág. 14.
- (4) OROZCO DIAZ LILIA.- "Apuntes de Auditoría Administrativa", Universidad del Valle de México; México, D. F., 1985.
- (5) BELLO LOPEZ JUAN.- "Importancia de la Auditoría Administrativa en México", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D. F., 1984; Pág. 18.
- (6) ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.- "Auditoría Administrativa", ANCLA; México, D.F. 1978; Págs. 10 y 11.
- (7) IDEM (1); Pág. 46.

(8) IDEM (4)

(9) MATUK ESPER LUIS.- "El Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa", Instituto Tecnológico Autónomo de México; México, D. F., 1970; Pág. 88.

(10) NAVA LARRAGUIVEL CARLOS.- "Manual de Auditoría Administrativa", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D. F., 1974; Pág. 47.

(11) IDEM (4)

(12) IDEM (8)

(13) IDEM (10); Pág. 48.

(14) IDEM (9); Pág. 89.

(15) IDEM (3 y 4); Págs. de la 18 a la 177.

(16) IDEM (2 y 4); Págs. de la 100 a la 134.

CAPITULO III

**PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA**

3.1. PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA POR ÁREAS

Debido a la gran importancia social y económica que revisten las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, hemos considerado la necesidad de dar a conocer los problemas más comunes que aquejan a este sector, ya que las características inherentes a estas entidades hacen que los problemas sean diversos y complejos, de tal manera que resulta necesario hacer una clasificación de los problemas que de una u otra forma afectan a este sector.

Para una mejor comprensión de dichos problemas, presentamos a continuación una división de los mismos según las áreas administrativas que generalmente integran la empresa industrial, como son:

- Finanzas
- Producción
- Ventas
- Recursos Humanos
- Administración y Organización

3.1.1. FINANZAS

Al analizar los problemas de las empresas pequeñas y medianas, generalmente se colocan en un lugar preponderante los problemas financieros, la forma en que se plantean, examinan o ana

lizan es variable, pero casi siempre se hace referencia a sus manifestaciones.

El problema de financiamiento para estas empresas, se reduce a la incapacidad a que se enfrentan los propietarios y administradores, para allegarse de los recursos necesarios que ayuden al financiamiento y la utilización creciente de sus equipos e instalaciones, recursos técnicos y naturales.

Cuando el problema del financiamiento se presenta en una empresa en operación, éste se considera como una limitación a la que se ven sometidas las pequeñas y medianas empresas para responder eficazmente a las necesidades inmediatas, como son:

- 1.- Compra de la materia prima.
- 2.- Pago de sueldos y salarios.
- 3.- Aprovechamiento de los equipos.
- 4.- Instalaciones y recursos técnicos.
- 5.- Fabricación de nuevos productos.
- 6.- Mejoramiento de las técnicas productivas.
- 7.- Renovación de los métodos de trabajo.
- 8.- Un enfrentamiento con la competencia.

Las necesidades financieras de la pequeña y mediana empresa son tan complejas, que a menudo no pueden identificar o medir la

naturaleza de éstas en forma general.

Estas empresas, no ven debidamente satisfechas sus demandas de préstamos a largo plazo porque no pueden cubrir fácilmente los requisitos básicos para la obtención de créditos de este tipo.

Cuando los problemas de financiamiento revisten importancia no pueden resolverse en forma aislada; atribuir al financiamiento inadecuado la culpa fundamental del estancamiento de una empresa, es muchas veces un pretexto para cubrir deficiencias en su organización.

A continuación presentamos una serie de problemas que consideramos de gran importancia dentro del área financiera:

- 1.- Desconocimiento de sistemas contables, sobre todo en la pequeña empresa.
- 2.- El empresario es el encargado de llevar la contabilidad, ésta, en muchos casos se concreta a un simple registro de entradas y salidas, aunque en ocasiones, contratan servicios externos, sobre todo en la empresa mediana.
- 3.- Recursos financieros limitados; falta de liquidez.
- 4.- No existe planeación en la reinversión de utilidades, ya que en algunos casos no las hay.

- 5.- No se le da la debida importancia a los presupuestos y en los casos en donde existen, los elabora casi en su totalidad el dueño.
- 6.- La mayoría de las veces, los pagos se realizan al contado.
- 7.- La devaluación es un hecho que perjudica en gran manera este tipo de empresas.
- 8.- Desconocimiento de las fuentes de financiamiento.
- 9.- Falta de una formulación adecuada de las solicitudes de crédito, lo que hace que se les rechacen.

3.1.2. PRODUCCION

Dentro del área de producción, se presentan problemas muy singulares y característicos de las pequeñas y medianas empresas, principalmente relacionados con la falta de tecnología avanzada que existe en nuestro país y al desaprovechamiento de los recursos abastecedores de las materias primas; desde luego, toda la problemática aún cuando la hemos separado por áreas, va interrelacionada y un problema en un área, es causa de otro en una distinta pero dentro de la misma empresa.

Los problemas técnicos dentro de las empresas se encuentran desde los proyectos de instalación y de inversión, dado lo reducido de los recursos disponibles.

Cuando se enfrentan al problema de no encontrar una relación entre la capacidad máxima y la capacidad normal, se pone en evidencia la falta de análisis de las capacidades de las diversas máquinas, las cuales muy difícilmente se adecuan a las necesidades deseadas por los empresarios; lo más común es que el inversionista o mejor dicho el propietario, se encuentre con la situación de que el departamento de producción tiene que verse en la necesidad de instalar diversas máquinas para poder obtener un flujo de producción más o menos uniforme, sin embargo, es común encontrar esta situación en muchas empresas de cualquier magnitud, pero es evidente que los pequeños y medianos negocios es en donde se agudizan estos inconvenientes. En esta situación reside muchas veces la causa de que el equipo instalado no se utilice con eficiencia y por consiguiente, siempre se tenga capacidad no aprovechada.

La tecnología rudimentaria, de la empresa pequeña principalmente, se manifiesta en la calidad del producto que elabora así como en los volúmenes reducidos con que intervienen en el mercado y en los altos costos a los que producen, además de presentar una reducida utilización de mano de obra especializada.

Algo característico de las empresas pequeñas y medianas es que la producción no es totalmente artesanal ni completamente fabril, sino es más bien una combinación proporcional de ambas

formas.

Otro de los problemas más críticos que afronta la pequeña y mediana empresa, es la disponibilidad y calidad de las materias primas como insumo para su producción, éste se considera problema en la medida que su adquisición dependa de factores tales como :

- 1.- La localización de la empresa, ya que muchas veces se encuentra lejos de los centros de abastecimiento lo que le impide beneficiarse de nuevos materiales que aparecen en el mercado.
- 2.- La dependencia de un solo proveedor, lo que puede ocasionarle dificultades como incrementos en los costos de adquisición, insuficiente disponibilidad de material, que el proveedor prefiera a otros compradores por su antigüedad o por su mayor cantidad de compra.
- 3.- Su capacidad económica que no le permite aprovechar la compra de materia prima en gran volumen, cuando se prevén incrementos en el costo de la misma.

Así mismo, podemos considerar como problema la falta de personal técnico que posea conocimientos sobre la calidad y la conveniencia de utilizar ciertas materias primas en determinadas cantidades para algunos productos, lo que las pone en desventaja con los grandes competidores.

Analizando lo anterior podemos resumir y considerar los siguientes problemas:

- 1.- Insuficiencia de materias primas, consecuentemente, el encarecimiento de las mismas.
- 2.- Entrega retrazada de la materia prima.
- 3.- Acaparamiento de la materia prima por la gran industria.
- 4.- Maquinaria obsoleta e inadecuada.
- 5.- Limitado acceso a nueva tecnología, lo que ocasiona una falta de capacitación técnica del personal.
- 6.- Altos costos de producción.
- 7.- Falta de planeación y programación.
- 8.- Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada.
- 9.- Deficiencias en la calidad del producto.

3.1.3. VENTAS

Podemos decir que una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas determinan sus ventas anticipadamente, pero muy pocas son las que realizan estudios de mercadotecnia.

En el medio de los pequeños y medianos empresarios, existe una tendencia a palpar intuitivamente la potencialidad de un proyecto dado, ya sea por la simple observación de que se vende mucho un producto o porque otros negocios establecidos están ganando

do dinero a manos llenas, o sencillamente porque piensan que cualquier iniciativa ha de rendir resultados positivos.

Estas perspectivas en forma subjetiva, frecuentemente son desmentidas por los enfoques sobre hechos reales y es aquí donde empiezan los problemas.

Muchas veces, esperar que un empresario pequeño realice esta clase de estudios especializados con su análisis correspondiente previo a su inversión, o que destine una parte de su capital para este fin (aún en el caso de que el estudio no sea pretencioso), no pasa de ser un buen deseo optimista, claro que muy excepcionalmente puede presentarse el caso de que sí se hagan estos estudios aunque sea a nivel modesto, ya que estas empresas no cuentan con los recursos para llevar a cabo investigaciones sobre tendencias del mercado y los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, cosa que deben saber ya que no se trata de vender lo que las empresas quieran producir, sino lo que los consumidores quieran y necesiten adquirir.

La comercialización de los productos es un punto clave en el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas, ya que en última instancia las utilidades o pérdidas que tengan van a depender de las ventas que realicen de los artículos que producen. Este es un problema en dichas empresas porque muchos de

sus empresarios o directivos poseen conocimientos muy escasos sobre comercialización y no prevén la necesidad de ampliarlos, por lo que solo algunos promueven sus ventas y hacen publicidad; aquí el aspecto económico es fundamental ya que los excesivos costos de la publicidad, presentación de muestras, disposición de vitrinas o salas de exposición en los lugares mejor situados y concurridos, no hacen posible llevar a cabo estas actividades, que influyen en la apertura de mejores mercados.

Por lo general, el pequeño y mediano empresario, desconoce la magnitud de la demanda y comunmente solo la relaciona con el mercado local y regional. Puede ocurrir que la empresa fabrique productos muy específicos de tipo básico, lo que le permitiría dominar mercados más amplios; pero el mayor porcentaje de este tipo de organismos, se dedican a fabricar productos muy simples o comunes, pudiendo solamente llegar a los mercados antes mencionados.

Las ventas que quieran hacerse al mercado nacional e internacional, presentan otro tipo de problemas como el transporte, el incremento en los precios, la competencia, etc.

Con respecto a la competencia, la mayoría de las pequeñas y medianas empresa, caen en un error muy frecuente, ya que no pueden hacer frente al aumento de los costos y precios de la com

petencia, tratan de reducir sus precios, su calidad o el servicio, lo que origina un grave error con respecto a sus clientes, por lo tanto, al disminuir la calidad o el servicio, solamente perjudicará al dueño o gerente de la empresa.

Otro aspecto a considerar es la ubicación del negocio con respecto a los centros de consumo, ya que muchas veces, debido a esto, no es posible lograr una buena comercialización, y si además le agregamos los excesivos costos de transporte de los centros de producción a los mercados de consumo, vemos entonces que la ubicación de una empresa es fundamental para que logre buenas ventas.

Regularmente, las pequeñas y medianas empresas venden sus productos directamente al consumidor, o los empresarios recurren a ellas para surtirse y ponerlos a la venta en establecimientos pequeños, normalmente en los mercados o en sus propias tiendas.

A manera de resumen, podemos mencionar los siguientes problemas dentro del área de ventas:

- 1.- No se llevan a cabo estudios de mercadotecnia.
- 2.- Pretenden tomar la intuición como técnica de investigación de mercados, causando así graves problemas.

- 3.- Costo excesivo de mercadeo en la distribución de pequeñas cantidades.
- 4.- Desconocen la magnitud de la demanda.
- 5.- Sus productos generalmente abarcan un mercado local o regional (mercado limitado).
- 6.- Deficiencia para exportar.
- 7.- Tratan de competir reduciendo el precio a base de disminuir la calidad o el servicio.
- 8.- Muchas veces se ubican en lugares alejados de los centros de consumo.

3.1.4. RECURSOS HUMANOS

Uno de los puntos que destacan en la obtención de metas y objetivos que persiguen las empresas pequeñas y medianas, y que de alguna manera contribuyen al desarrollo económico del país, es la formación y capacitación de recursos humanos, en la magnitud y con la capacidad que para los fines se requieran, sin embargo, es con lo que no cuentan estas empresas, dado que gran parte de ellas no tienen un programa de selección y capacitación de trabajadores que les permita evaluar las capacidades de los nuevos empleados y las deficiencias que estos puedan tener, en tanto que la gran industria, si cuenta con programas de selección, adiestramiento y capacitación adecuada, ya sea para sus trabajadores nuevos o antiguos.

Otro aspecto clave que se ha descuidado en las pequeñas y medianas empresas, es la formación de un cuerpo de ejecutivos propios que les permita sentar las bases para un futuro crecimiento y desarrollo al tener un grupo de trabajo más homogéneo en cuanto a preparación. El no hacer lo anterior, refleja en cierta manera la deficiente administración de una empresa y es una de las causas por la que éstas empresas permanecerán así o desaparecerán completamente.

En las empresas pequeñas y medianas, los recursos humanos son el elemento racional dentro de las mismas, por lo tanto, en contramos que algunos problemas de personal podrían encontrar solución dentro de un marco de una organización adecuada.

Un problema que se presenta en ocasiones es el arraigo que tienen algunas personas por la empresa en la que laboran, ya que esto no permite la incorporación de personal técnico más especializado a la empresa, de manera que el personal que tiene años trabajando ahí, se siente desplazado y le causa problemas que hacen al nuevo trabajador alejarse de la misma.

La falta de motivación, el no proporcionar incentivos a los trabajadores, etc., son problemas muy comunes dentro de este tipo de empresas, ya que muchas veces se explota al máximo al trabajador y como éste generalmente es una persona ignorante no ha-

ce valer sus derechos . Si el empresario en lugar de utilizar incentivos para motivar al trabajador , lo explota, lógicamente va a obtener inconformidad y problemas graves dentro de su personal.

Los problemas más comunes que encontramos en este aspecto son :

- 1.- La falta del elemento humano capacitado.
- 2.- La falta de una división del trabajo.
- 3.- La falta de coordinación del personal en los procesos productivos.
- 4.- La falta de políticas de incentivos que estimulen al trabajador con el objeto de que su rendimiento sea el óptimo .
- 5.- Los empresarios no se preocupan por dar a conocer los objetivos de la empresa , ni motivan a su personal.
- 6.- La falta de responsabilidad del personal provoca el ausentismo y la deserción.
- 7.- No se precisan al personal los resultados que se esperan de él.
- 8.- No se persuade e inspira al personal en la realización de su trabajo.
- 9.- No se alienta la iniciativa individual y tampoco se estimula la creatividad y la innovación.

3.1.5. ADMINISTRACION Y ORGANIZACION

Si bien es cierto que de la administración de las empresas depende su progreso u desarrollo económico, también es verdad que de ella se originan la mayoría de sus problemas.

En la pequeña y mediana empresa, no se le da la debida importancia al aspecto administrativo, la mayor parte de estas empresas prácticamente no emplea ningún instrumento de planeación administrativa.

Todos los recursos de las empresas (técnicos, materiales y humanos), están bajo el control diario de sus dirigentes y precisamente de la forma en que se utilicen estos recursos va a depende el éxito de la empresa, entendimiento por esto, un progreso económico y social tanto para los propietarios como para los trabajadores y en última instancia al país en general.

Particularmente las pequeñas y medianas empresas, adolecen de una serie de problemas que limitan su desarrollo y que fueron mencionados en los puntos anteriores. Consideramos que gran parte de estos problemas se derivan de una administración deficiente, dado que la mayoría de sus dirigentes no han recibido una formación profesional en el terreno de la administración, para que puedan desempeñar la difícil labor de dirigir un negocio.

Como ya se mencionó , estas empresas carecen de una adecuada planeación de sus actividades , lo cual hace que no haya una definición clara de las tareas y de las líneas de autoridad y -responsabilidad . Así mismo , la centralización de las funciones administrativas en un solo hombre (como sucede en las pequeñas empresas) , hace que su desarrollo sea ineficiente.

Los principales problemas observados dentro de ésta área son:

- 1.- No se precisan con claridad las órdenes que guíen al personal a tomar la acción deseada.
- 2.- No se resuelven con oportunidad los conflictos ni se toman decisiones inmediatas.
- 3.- No se cuenta con información que permita precisar hacia donde lleva el curso actual y en consecuencia se dificulta determinar los resultados finales .
- 4.- Existe un desconocimiento o inadecuada interpretación de los objetivos y políticas .
- 5.- Las funciones no son definidas con claridad.
- 6.- No se identifican las estructuras departamentales .
- 7.- No se cuenta con descripciones de actividades e instructivos que precisen obligaciones, atribuciones, relaciones, responsabilidad y autoridad.
- 8.- No se fijan los requerimientos para cada puesto y en consecuencia se desconocen las cualidades que debe reunir el personal .

3.2. CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO

Como se ha tratado a lo largo de esta investigación, es muy importante señalar e identificar claramente el papel que desempeña la pequeña y mediana empresa en el ámbito económico-social del país, ya que actualmente se le está dando un gran impulso a la formación de un grupo empresarial nacional que contribuya e impulse un desarrollo autónomo y siendo estas empresas la base de la economía nacional resulta indispensable conocer todos aquellos aspectos, factores y elementos que de una u otra forma influyen y afectan el desenvolvimiento normal de estas organizaciones. Así como las características principales de aquellos que las dirigen o que son sus propietarios, fenómeno que en la mayoría de los casos se observa en la pequeña empresa.

Al hablar de estos empresarios y de las características inherentes a ellos, será necesario en primer lugar conceptualizar de manera sencilla el término empresario, en tal posición diremos que éste es quien en esencia coordina los recursos materiales propios (capital) y recursos humanos (mano de obra), para llevar a cabo un proceso productivo de bienes o servicios, mismos que deberán satisfacer las necesidades o demandas de un mercado o público consumidor para obtener utilidades.

Una vez que se tiene el conocimiento de este término, obser

vamos que el papel al cual se tiene que enfrentar el pequeño empresario resulta de gran complejidad, esto aunado a su falta de experiencia y visión empresarial trae como consecuencia que la mayoría de las pequeñas empresas fracasen o trabajen de manera deficiente, lo que no les permitirá un crecimiento y desarrollo apropiado.

Para establecer las características de los pequeños y medianos empresarios, dividiremos éstas en las siguientes tres categorías básicas:

- 1.- Características Positivas
- 2.- Características Negativas
- 3.- Características Idóneas

En las dos primeras categorías se enunciarán aquellas características del empresario que se presentan de manera real en este tipo de organizaciones. En la tercera categoría se señalarán algunas características comunes entre los empresarios que han triunfado en el ejercicio de su función.

Al contar con estos tres puntos de vista se tendrá un conocimiento más amplio en cuanto a la imagen y rasgos particulares de estos hombres de empresa, es decir, características afines a ambos casos.

A continuación se enunciarán las características particulares de estos grupos de empresarios; en el orden de la división anterior:

1.4 Características Positivas.- Son aquellas cualidades, habilidades, aptitudes, etc., que favorecen y benefician la función empresarial, es decir, todos aquellos factores inherentes al empresario que ayudan a lograr el éxito de la organización. Dentro de las que podemos mencionar las siguientes:

- Estos empresarios son personas que poseen un carácter independiente, aunado a su iniciativa e imaginación.
- Generalmente son individuos audaces e innovadores, lo que les permite asumir riesgos.
- En la mayoría de los casos tienen deseos de poner en práctica su sentido de empresarios, desarrollando sus ideas y capacidades.
- Poseen un gran sentido de seguridad en sí mismos.
- Gran parte de ellos se encuentran motivados por su capacidad de triunfo.
- El ser competitivo en sus actitudes y en sus actos es una de sus principales características.
- Son individuos trabajadores por excelencia, ya que se someten a largas horas de trabajo, puesto que realizan el trabajo de distintas áreas.

- Los propietarios o gerentes de las pequeñas o medianas empresas dominan las prácticas técnicas que requiere su negocio, lo que les permite un mayor y mejor conocimiento de éste.

Como hemos observado todo este conjunto de características señalan la gran capacidad que posee el pequeño empresario para emprender y hacer trabajar en forma adecuada su negocio, lo que le permite:

- Asumir riesgos que mejoren la empresa.
- Tomar decisiones fundamentales.
- Controlar el camino de la empresa.
- Contar con la creatividad e innovación suficiente para el mejor funcionamiento de su negocio.

Así, este sector cumple con los elementos de la función empresarial, lo que significa que estas características pueden ayudarlos a llegar a tener éxito en la empresa que se haya emprendido.

2.- Características Negativas.- Este grupo está integrado por elementos subjetivos que desfavorecen la función empresarial, es decir, aspectos que frenan el buen desarrollo de la empresa. Entre los que tenemos:

- Por lo general este grupo de empresarios se consideran cono- cedores de todo, es decir, evitan y rechazan cualquier tipo de asesoría externa en materia contable y administrativa, - principalmente en el caso de las pequeñas empresas.
- Muchos de estos empresarios carecen de un sentido empresarial, propiamente dicho.
- Generalmente operan de acuerdo a sus corazonadas, es decir, estos empresarios descansan en su suerte, sin tomar en cuenta técnicas de planeación, organización, dirección, etc., lo que ocasiona que asuman riesgos innecesarios.
- Por otro lado, estos empresarios dan gran importancia a aspectos personales y subjetivos, tales como familiares, amigos, salud, etc.
- No toman decisiones profesionales, ya que se encuentran in- fluidos por factores subjetivos y ajenos a la empresa , como los señalados en el punto anterior.
- Uno de los fenómenos más representativos en estas caracterís- ticas, consiste en que estos empresarios llevan a cabo fun- ciones de todo tipo, por ejemplo de compras, ventas, contabi- lidad, producción, etc.
- No planean ni pronostican el valor requerido para recuperar su inversión en un plazo razonable.
- No canalizan sus recursos (humanos, materiales y técnicos), de una forma conveniente lo que aumenta la probabilidad de caer en el fracaso.

En esta segunda categoría de características, notamos que aunque este sector empresarial posee grandes cualidades que le pueden permitir llegar a obtener el éxito esperado, carecen de herramientas administrativas, es decir, del conocimiento de éstas para lograr sus objetivos y buen funcionamiento. Todas estas características presentan una diversidad de circunstancias y situaciones que pueden llegar a ser causantes de problemas y por consiguiente del fracaso de este tipo de organizaciones.

3.- Características Idóneas.- El conjunto de características que a continuación se presentan, constituyen un grupo de aspectos que son los que teóricamente deberían poseer los pequeños y medianos empresarios, es decir, habilidades y aptitudes que le ayudan a lograr más eficientemente el desempeño de su función, ya sea como propietario o gerente de este tipo de empresas. Estas características son:

- "Actitud individualista.
- Visión panorámica de los objetivos y cómo llegar a ellos.
- Agresividad y tenacidad en la prosecución y obtención de los objetivos.
- Espectación de obtener resultados rápidamente y en una forma concreta.
- Tendencias empresariales visibles en el carácter a muy temprana edad.

- El hombre de empresa en contra de lo que la mayoría cree, asume riesgos solamente en forma moderada.
- Cuida celosamente su tiempo". (1)

En esta división se contemplan las características principales que deben tener los empresarios para poder satisfacer sus objetivos como tal; además de señalar en forma básica la importancia que reviste poseer éstas.

3.3. CAUSAS DE FRACASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Cuando una empresa no logra alcanzar los objetivos que pretende, es posible afirmar que va directo al fracaso, el cual representa para la misma, una pérdida económica y consecuentemente un desequilibrio socioeconómico, que se refleja visiblemente en el desempleo y en una merma de entradas al fisco por impuestos, aunado a la disminución de bienes y servicios en el mercado de consumo.

El que una empresa fracase, no es obra de la casualidad, aunque en este tipo de entidades es donde más frecuentemente se presenta esta situación, ya que existen una infinidad de causas que lo originan, entre las que a nuestro juicio consideramos las más frecuentes y que en determinado momento van a llevar a la empresa a la quiebra, tenemos:

- 1.- Incapacidad e inexperiencia por parte del dueño.
- 2.- Capital insuficiente.
- 3.- Falta de controles de contabilidad.
- 4.- Mala administración de los inventarios.
- 5.- Mala administración de las cuentas por cobrar.
- 6.- Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.
- 7.- Inadecuada planeación y control de la producción.
- 8.- Causas fortuitas.

1.- INCAPACIDAD E INEXPERIENCIA POR PARTE DEL DUEÑO

En innumerables ocasiones, el causante del fracaso de una empresa, es el propio empresario o dueño, fundamentalmente atribuido a diversos factores, entre los cuales tenemos:

- A) Falta de Conocimiento Técnico.
- B) Defectos de la personalidad.
- C) Ausencia de una suficiente perseverancia, una vez que comienzan las dificultades.

A) Falta de conocimiento técnico

Para poder operar una firma, uno de los principales requisitos con que debe contar un empresario, es el conocimiento técnico dentro del ramo donde se van a desenvolver, además de contar con experiencia, misma que debe estar en base a conocimientos.

Es conveniente resaltar que lo importante, es lo que aprendió trabajando en un negocio similar al que desea establecer, es to es, si se considera cpaz de llevar a cabo sus planes con efi ciencia, ya que tratar de aprender sobre la marcha resultaría de graves consecuencias.

Debera además contar con conocimientos suficientes para poder canalizar adecuadamente los recursos materiales, humanos y técnicos con que cuenta la empresa .

La experiencia básica con la que debe contar un empresario estará en las areas de finanzas, mercadotecnia y administración , aunque sin desconocer otras, le dará una mayor oportunidad de re solver y hacerle frente a la serie de problemas que se le presentaran en el futuro, ya que estará lo suficientemente preparado pa ra ello.

B) Defectos de la personalidad

Anteriormente mencionamos que un empresario debe contar con conocimientos técnicos dentro del ramo donde se desenvolverá, pe ro es imprescindible que cuente con una personalidad bien defini da para estar al frente del negocio, ya que deberá tratar con los clientes y sus subordinados, algunos de los defectos más comunes que hemos detectado a través de nuestra investigación son :

- a.- Muchos empresarios al ver que su negocio empieza a salir adelante, pierden el interés que tuvieron al principio, es decir, muestran negligencia.
 - b.- Una vez que el negocio comienza a reeditar utilidades, se conforman con ellas, en lugar de tratar de mejorarlas.
 - c.- Con frecuencia se presenta, que los empresarios muestran una resistencia al cambio, que se manifiesta al rechazar cualquier ayuda externa.
- C) Ausencia de una suficiente perseverancia, una vez que comienzan las dificultades.

Uno de los principales errores con que cuentan algunos empresarios es la falta de perseverancia para poder solventar los problemas que se le presentan, esta incapacidad se debe principalmente, por un lado a su inexperiencia y por el otro al poco interés que le prestan a los problemas.

2.- CAPITAL INSUFICIENTE

Otro de los factores que originan el fracaso de una empresa, es la falta de capital suficiente para lograr una eficiente operación de la misma.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen una inadecuada capitalización de sus recursos, misma que se puede contemplar por tres situaciones:

- a) Invertir la mayor parte de sus recursos líquidos, al abrir la empresa, quedando sin dinero disponible para hacerle frente a gastos futuros.
- b) Dependencia de capital prestado.
- c) Las pocas utilidades que obtiene no las canaliza adecuadamente.

3.- FALTA DE CONTROLES DE CONTABILIDAD

Otra de las causas del fracaso de una empresa, es la falta de libros de contabilidad y estados financieros, ya que los recursos con que cuenta, son medidos en términos monetarios y el dinero sirve como denominador para medir todas las actividades de la empresa.

La existencia de libros de contabilidad facilitará la acumulación, clasificación e interpretación de la información necesaria para la toma de decisiones, por lo cual estos datos deben ser precisos, exactos, oportunos y pertinentes para poder resolver de la mejor manera posible el problema que se presente.

Las características de estos libros van a variar, según sea el caso de la firma que se trate, ya que el sistema dependerá de las posibilidades de cada empresa, pero en forma general deberá contar con: Diario, mayor, algunos libros auxiliares, como son de inventario, cuentas por cobrar y pagar, material en proceso, nóminas, etc.

Es fundamental comentar que un buen sistema de contabilidad, es importante e imprescindible para contar con una información oportuna y así tomar mejores decisiones.

4.- MALA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS

La mayoría de los empresarios se preocupan porque sus inventarios cuenten con una existencia de mercancías demasiado grande (stock), cuando en realidad esto no es lo importante, sino que cuenten con lo adecuado para satisfacer las necesidades del mercado. Muchos empresarios no analizan el inventario por lo tanto a veces escasea o sobra.

Como sucede con las empresas pequeñas y medianas al contar con recursos limitados, los empresarios tienen que escoger entre las dos alternativas que se le presentan:

- 1a. Presentarle al mercado una amplia y surtida gama de artículos.
- 2a. Presentarle una menor variedad, pero más especializada.

Lo ideal sería que ofreciera las dos posibilidades, pero como ya se ha comentado a lo largo de este trabajo, las características del pequeño y mediano empresario no se lo permiten.

Lo que debe hacer es tratar de satisfacer al público consumidor, por consiguiente su inventario deberá cubrir estas necesidades, ya que de otra manera no se venderá y se verá en la necesidad de rebajar su precio, lo que determinará una pérdida para la empresa.

Otro aspecto importante de una buena administración es la que se refiere a las medidas de seguridad contra el inventario, como son: robo, deterioro y obsolescencia.

5.- MALA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Una mala administración de las cuentas por cobrar va a originar pérdidas para la empresa, ya que si no se han establecido políticas de cobro a los clientes, que satisfagan las necesidades de ambas partes, la empresa caerá en el fracaso.

Si bien es cierto que una extensión en el crédito, ya sea en cuanto a tiempo o a monto, le atraerá nuevos clientes y la mantendrá en operación, también es cierto que esto va a ocasionarle problemas, por lo que dicho ofrecimiento debe hacerse con

un absoluto control y no caer en errores como los siguientes:

- a) Dar crédito a quienes no cubran las características necesarias.
- b) Dar crédito excesivo a clientes que califican para un crédito menor.

Estas dos situaciones en caso de caer en ellas, van a representar pérdidas a la empresa que en un momento dado se podrían reflejar en una quiebra.

6.- MALA UBICACION DE LA EMPRESA

Es muy importante que un empresario seleccione un buen lugar donde establecerse y no cometer el error de ubicar su empresa en una área donde la población este decayendo económicamente o alejado del mercado que quiere cubrir, la firma estará condenada al fracaso o bien sobrevivir en un plano secundario, por lo que debe de tomar en cuenta:

- a) Ubicarla en una área accesible al mercado consumidor.
- b) La localización de la empresa se encuentre cerca de los centros de abastecimiento de materia prima o materiales que ha de utilizar.

7.- INADECUADA PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

En algunas ocasiones nos hemos percatado que las pequeñas y medianas empresas cuentan con una ineficiente producción, ocasionada por el hecho de que la gerencia ha planeado incorrectamente, o porque no existe un control continuo que asegure que el rendimiento sea llevado a cabo de acuerdo con los planes previamente desarrollados.

Esto nos hace pensar en la inadecuada Planeación y Control de la producción como una posible causa de fracaso, ya que al no determinar con exactitud aquellas cantidades que se deben producir, ni cuando van a entregarse al cliente es posible caer en gastos excesivos de producción y hasta en pérdidas de clientes importantes.

La inadecuada Planeación y Control de la Producción no es la única deficiencia que puede detectarse dentro del área de producción; aún cuando lo consideramos como una de las más importantes, podemos mencionar otras como son:

- a.- Insuficiente tecnología adecuada a las necesidades de nuestro país.
- b.- Un desaprovechamiento de los recursos abastecedores de materias primas nacionales.

c.- Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada.

8.- CAUSAS FORTUITAS

Una de las situaciones que por regla general los empresarios no toman en cuenta, son las causas que ocasionan pérdidas debido a desastres naturales, tales como, inundaciones, incendios, huracanes y como en el caso reciente de nuestro país, el terremoto que se presentó.

Estas causas de fracaso o quiebra, caen dentro de los llamados fortuitos, por lo que son totalmente imprescindibles y la mejor manera de cubrirse contra las pérdidas que produzcan es mediante algún tipo de seguro que las proteja.

3.3.1. SINTOMAS QUE PRONOSTICAN EL POSIBLE FRACASO

Al tratar de identificar los síntomas que reflejarán el fracaso de una empresa, es importante no confundirlos con las causas que los originan, el propósito de identificarlos es poner en acción medidas preventivas que eviten el fracaso de la firma, para ello se deben observar tres aspectos que toda empresa debe revisar: Liquidez, solvencia y capacidad al realizar los ingresos netos.

La liquidez se determinará en el grado en que la empresa sea capaz de convertir sus activos en efectivo, para ello se emplean dos razones o índices contables:

A) ACTIVO CIRCULANTE
PASIVO CIRCULANTE

Si la relación es 2:1, se considera adecuada

B) EFFECTIVO Y CUENTAS POR COBRAR
PASIVO CIRCULANTE

Si la relación es 1:1, se considera adecuada

Estas dos razones dan una idea de la situación real del capital de trabajo de la firma, por lo que el analista, para llegar a una decisión deberá estudiar y comparar ambas razones, con periodos anteriores, observando si estos índices han disminuido o se incrementaron. Si la disminución es progresiva, es casi seguro el fracaso, ya que en un futuro no contará con efectivo para hacerle frente a los problemas que se le presenten.

La solvencia también se puede determinar por medio de razones o índices contables.

A) Activo circulante a Capital social

B) Pasivo total a Capital Social

C) Activos fijos a Pasivos a largo plazo

En el caso de que el analista al determinar estas razones observe una disminución progresiva, será un síntoma que deberá tomarse en cuenta para hacer las correcciones pertinentes y evitar el fracaso.

La capacidad de generar ingresos netos continuamente es de vital importancia para la empresa, por lo que una disminución tanto en el volúmen de ventas y en los ingresos netos van a causar un desequilibrio en la firma, por lo que es necesario detectarlos a tiempo.

Los síntomas más frecuentes en una empresa de que algo esta mal, son los siguientes:

" DISMINUCION DE INGRESOS NETOS

- a) Deficiente control sobre gastos
- b) Margen de utilidad mínimo en las ventas
- c) Competencia agresiva o mercado difícil de penetrar

DISMINUCION EN EL VOLUMEN DE VENTAS

- a) Política inadecuada de mercadotecnia

- b) Inventario que no refleja necesidades del público consumidor".

(2)

Se han manejado ya los aspectos contables sobre los síntomas de fracaso de una firma, pero no son los únicos, ya que también es interesante analizar los administrativos, los cuales mencionaremos a continuación:

PREVISION Y PLANEACION

- a) Retrasos frecuentes en los trabajos
- b) No se cuenta con los suficientes recursos humanos y materiales
- c) Frecuentes errores en el desarrollo de los trabajos
- d) Incertidumbre dentro del personal

ORGANIZACION

- a) Nadie sabe con seguridad a quien recurrir para la solución de problemas diarios.
- b) El personal no está enterado de su responsabilidad y autoridad por lo que invade asuntos de otras personas o deja de hacer trabajos que se considera le corresponden.
- c) Negligencia o indiferencia en la atención de trabajos.

- d) Constantes llamadas de atención de los jefes a los subordinados.

INTEGRACION

- a) Obsolescencia de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.
- b) Personal indispensable.
- c) No se dispone del personal para ocupar puestos superiores.
- d) Operación deficiente de las áreas de trabajo.

DIRECCION

- a) Acumulación constante de trabajos que requieren autorización.
- b) Desconcierto del personal.
- c) Inseguridad del personal.

CONTROL

- a) Costos excesivos de operación.
- b) Nadie se siente responsable de los resultados negativos.
- c) Falta de exactitud de registros y de información.

Hasta aquí, los síntomas previsibles del fracaso de las pequeñas y medianas empresas, tanto contables como administrativos han sido expuestos, por lo que ahora trataremos de proponer soluciones.

3.3.2. COMO EVITAR EL FRACASO

Una vez que se han identificado algunos de los posibles - síntomas de fracaso, daremos algunas sugerencias para evitarlo.

a) CONTABLES

En el caso de liquidez, el empresario debe intentar rápidamente obtener capital líquido de la siguiente manera:

- 1.- Buscar capital de inversión adicional.
- 2.- Retener las utilidades producidas en el negocio.
- 3.- Disminuir los inventarios.
- 4.- Acelerar el cobro de cuentas por cobrar.
- 5.- Implantar una política de crédito más estricta.
- 6.- Vender activos fijos que no son necesarios en la operación de la firma.
- 7.- Obtener préstamos bancarios.

La forma más conveniente de resolver las situaciones en --

las que la falta de capital líquido es un problema para la firma, es la de poder anticipar o prever dichas situaciones. El Estado de Flujo de Efectivo preparado con varios meses de anticipación le permitirá al empresario saber más o menos cuándo se avecina la falta de efectivo. Dicho estado no es más que una serie de estimaciones de la cantidad de efectivo que se espera que entre y salga en un periodo de tiempo.

Los problemas de disminución progresiva en las ventas y en los ingresos netos, tienen que ser tratados individualmente.

DISMINUCION EN LAS VENTAS:

- a) Mejorar el servicio al cliente.
- b) Llevar a cabo un estudio de mercado.
- c) Mejorar la promoción de ventas por medio de una selección de los canales por los cuales se anuncia.
- d) Desarrollar nuevos servicios y ofrecerle al público nuevos artículos.

DISMINUCION DE LOS INGRESOS NETOS:

- a) Análisis detallado de cada partida de gastos generales, con la intención de eliminar aquellos que se pueda y disminuir

aquellos que son factibles de ser reducidos.

- b) Revisión de los costos de producción o de mercancía.
- c) Análisis de los gastos laborales.

B) ADMINISTRATIVOS

La mejor manera de evitar el fracaso de una firma por causas administrativas es la realización de una auditoría administrativa, en el caso de que no se llegue a practicar o bien en el transcurso de que se adopte esta decisión, podemos dar algunas sugerencias:

- a) Realizar estudios que permitan precisar con claridad hacia dónde se dirige la empresa, para poder determinar los resultados finales.
- b) Establecer sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.
- c) Determinar los objetivos y políticas de la empresa.
- d) Identificar los niveles jerárquicos y las estructuras departamentales.
- e) Implantación de manuales de organización, procedimientos y de bienvenida e inducción.
- f) Analizar los procedimientos de reclutamiento y capacitación al personal para corregir los errores.

C) PRODUCCION

Considerando que una de las principales causas de fracaso en el área productiva es la inadecuada planeación y control de la producción, opinamos que el establecimiento de metas de producción debe empezar con tener una idea clara y precisa de qué es lo que quieren los compradores o clientes, ya que en realidad son ellos quienes establecen las metas de producción en estas empresas.

Además, debe precisarse cuándo tiene que ser entregado el producto a los clientes y controlar ésto de tal manera que se pueda evitar el quedar mal con éstos.

Se debe conocer el volúmen total de la producción y el ritmo diario de fabricación para poder planear el horario o itinerario de producción y así poder entregar a tiempo el pedido.

En el caso de la tecnología adecuada, es común que las pequeñas y medianas empresas utilicen maquinaria vieja y obsoleta, que en la mayoría de las veces no es adecuada para el buen funcionamiento del organismo, por lo que es necesario se analice las capacidades de las diversas máquinas para poder determinar su utilización.

La falta de capacitación del personal técnico es un problema muy serio para la empresa, por lo que se deben dar programas de capacitación y adiestramiento al personal para que estén actualizados en cuanto a técnicas y conocimientos.

En cuanto a la materia prima, es necesario considerar a todos los posibles proveedores y sus condiciones, antes de decidirse por alguno de ellos, ya sean nacionales o extranjeros, ya que si bien es cierto que el costo de la materia prima es muy importante, la disponibilidad de obtenerla también lo es, en ocasiones es preferible obtenerla oportunamente y no tener problemas por que el proveedor que nos surte a un precio menor no tiene la fluidez necesaria en sus envíos.

El no aprovechar suficientemente la capacidad instalada le va a ocasionar a la empresa pérdidas, por lo que es necesario tratar de aprovechar su capacidad instalada y esto lo conseguirá haciendo un proyecto de instalación de equipo para hacerla más funcional y aprovechar los espacios muertos.

Finalmente, creemos que la empresa debe contar con un manual de procedimientos ya que posiblemente el personal no esté haciendo su trabajo de una manera eficiente por no saber exactamente como desarrollarlo de la mejor manera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) RODRIGUEZ LEONARDO.- " Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa ", Edit. South Western, Cincinnati, Ohio, U.S.A., 1980; Pág. 20.

- (2) IDEM (1); Pág.47.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

En la actualidad, es alarmante ver la situación en la que se encuentran las pequeñas y medianas empresas dada la situación económica que atraviesa el país y los constantes problemas que aquejan a este sector tan importante de la economía nacional; problemas que se agudizan diariamente. Por otro lado, hay que enfatizar la gran necesidad que existe de proporcionar ayuda a estas empresas para que de esta forma logren un crecimiento óptimo, mismo que les permita por un lado, aprovechar al máximo, sus recursos y por otro, tener mejores perspectivas empresariales.

La Auditoría Administrativa es una técnica que revisa, evalúa y diagnóstica la situación administrativa de cualquier tipo de empresas, proponiendo sugerencias y recomendaciones que tienen como finalidad resolver los problemas existentes o prever errores y fallas que ocasionen problemas futuros, esto es, brinda medidas correctivas y preventivas.

Como hemos señalado, las pequeñas y medianas empresas cuentan con una problemática que puede analizarse y por consiguiente resolverse gracias a la intervención de la Auditoría Administrativa, la cual puede tener un gran campo de aplicación en estas empresas.

Para la presente investigación seleccionamos el ramo de la industria juguetera, ya que la problemática encontrada durante una investigación realizada en una empresa de este giro, nos provocó la inquietud de enfocar nuestra investigación, es decir, el caso práctico, a este sector.

4.1.1. HIPOTESIS

En México, las empresas pequeñas y medianas forman una parte muy importante de la economía nacional, ya que el sector industrial está formado en su gran mayoría por este tipo de empresas en vista de que generalmente, las grandes empresas son transnacionales.

Cuando las empresas pequeñas y medianas no detectan los problemas que las aquejan, lógicamente no podrán resolverlos ni mejorar su situación económica en el país, por lo que consideramos necesaria la aplicación de la Auditoría Administrativa a las Pequeñas y Medianas Empresas, misma que ayudará a detectar los problemas que tienen mediante el análisis y la evaluación que realiza de las empresas y también ayudará a seleccionarlos mediante las recomendaciones que deben dar los auditores, por lo tanto, nuestra hipótesis es:

Si la Auditoría Administrativa detecta y soluciona los problemas que aquejan a las empresas, entonces, la aplicación de la Auditoría Administrativa es necesaria porque nos enseña a llevar los diversos procedimientos y las políticas para alcanzar los objetivos de las pequeñas y medianas empresas en México, ya que así podrán mejorar su situación y al mismo tiempo la situación de la economía nacional.

4.1.2. OBJETIVO

El objetivo del presente seminario, consiste en establecer las relaciones y diferencias de las pequeñas y medianas empresas, así como la aplicación de Auditorías Administrativas a éstas, a través de un estudio genérico de las partes estructurales que conforman a la Auditoría Administrativa y su relación con las empresas.

4.2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Para planear nuestra investigación utilizamos:

4.2.1. UNIVERSO

Con el fin de poder realizar la investigación de campo y de comprobar nuestra hipótesis, se tomó como universo a las empresas jugueteras del Distrito Federal y área metropolitana, cuya magnitud es considerada como pequeña y mediana exclusivamente - siendo un total de 140 empresas, registradas en la sección 43

de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación -- (CANACINTRA), ya que la finalidad que se persigue es demostrar que en la pequeña y mediana empresa es de gran importancia la aplicación de la Auditoría Administrativa para su desarrollo.

4.2.2. MUESTRA

Para llevar a cabo el caso práctico, se empleó el método de muestreo aleatorio simple, en el cual las 140 empresas que comprenden el universo tenían una probabilidad igual de ser escogidas para realizar las entrevistas y aplicar los cuestionarios.

El método fue seleccionado porque nuestro universo no era muy extenso, además de que no todos los empresarios estuvieron dispuestos a colaborar, por lo que tuvimos que utilizar un método que se adaptara a nuestras necesidades. Su aplicación nos arrojó un total de 66 empresas como muestra, cantidad que representa un 47.14 % del total del universo.

4.2.3. CUESTIONARIO

El modelo de cuestionario empleado para la recopilación de la información es el que aparece a continuación:

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CUESTIONARIO

I.- Instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.
- b) Marque con una equis (X), la respuesta que considere adecuada.
- c) En caso de que la pregunta requiera, según su criterio, una respuesta intermedia, marque con una equis (X), aquella respuesta que se apegue más a la realidad.

II.- Preguntas:

Puesto: _____

1.- ¿ Se encuentra la empresa dentro de la clasificación de pequeña y mediana ?

SI () NO ()

2.- ¿ Sabe usted qué es la Auditoría Administrativa ?

SI () NO ()

3.- ¿ En alguna ocasión se le ha practicado a la empresa algún tipo de Auditoría Administrativa ?

SI () NO ()

4.- ¿ Cree que sería conveniente aplicar una Auditoría Administrativa a la empresa, o volver a realizarla en caso de que ya se haya llevado a cabo ?

SI () NO ()

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CUESTIONARIO

I.- Instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.
- b) Marque con una equis (X), la respuesta que considere adecuada.
- c) En caso de que la pregunta requiera, según su criterio, una respuesta intermedia, marque con una equis (X), aquella respuesta que se apegue más a la realidad.

II.- Preguntas:

Puesto: _____

- 1.- ¿ Se encuentra la empresa dentro de la clasificación de pequeña y mediana ?

SI () NO ()

- 2.- ¿ Sabe usted qué es la Auditoría Administrativa ?

SI () NO ()

- 3.- ¿ En alguna ocasión se le ha practicado a la empresa algún tipo de Auditoría Administrativa ?

SI () NO ()

- 4.- ¿ Cree que sería conveniente aplicar una Auditoría Administrativa a la empresa, o volver a realizarla en caso de que ya se haya llevado a cabo ?

SI () NO ()

- 5.- En el caso de haber realizado Auditorías Administrativas a la empresa, ¿ Cómo considera los resultados obtenidos?
 a) Excelentes b) Buenos c)Malos d)Ninguno
- 6.- En su opinión, ¿ Es importante la realización de Auditorías Administrativas periódicas ?
 SI () NO ()
- 7.- ¿ Cuenta la empresa con el personal capacitado para realizar una Auditoría Administrativa ?
 SI () NO ()
- 8.- ¿ Considera conveniente la contratación de los servicios de Auditoría Administrativa externos ?
 SI () NO ()
- 9.- Si existieran organizaciones que prestaran este servicio gratuitamente, ¿ Acudiría a ellos ?
 SI () NO ()
- 10.- ¿ Cuenta la empresa con los recursos suficientes para contratar un servicio de Auditoría Administrativa externo ?
 SI () NO ()
- 11.- ¿ Considera que la empresa tiene problemas ?
 SI () NO ()
- 12.- Generalmente existen problemas graves que ocasionan otros de menor importancia, ¿ Podría ser éste el caso de su empresa?
 SI () NO ()
- 13.- ¿ Existe la seguridad de que las dificultades encontradas en

la empresa son verdaderos problemas ?

SI () NO ()

14.- ¿ A qué área pertenecen los problemas más importantes que afectan a la empresa ?

- a) Finanzas b) Producción c) Ventas
d) Administración y Organización.

15.- ¿ Podría mencionar cinco problemas a los que se enfrenta la empresa ?

- a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____

16.- Dentro de los problemas que se han mencionado ¿ Considera que alguno requiere solución inmediata ?

SI () NO ()

¿Cuál ? _____

17.- ¿ Cuentan los integrantes de la empresa con los conocimientos suficientes para solucionar eficientemente los problemas ?

SI () NO ()

18.- ¿ Cree que una capacitación adecuada podría ayudar a mejorar la habilidad y la experiencia para solucionar los problemas ?

SI () NO ()

19.- Si no pudiera solucionar los problemas de la empresa ¿ Acu
diría a un servicio profesional?

SI () NO ()

20.- ¿Considera que en la actualidad, la aplicación de Auditorías Administrativas a las Empresas Pequeñas y Medianas a
yudaría a promover su desarrollo?

SI () NO ()

4.3. RECOLECCION DE DATOS

Para llevar a cabo esta etapa, se utilizaron las técnicas de cuestionario, entrevista y observación.

4.3.1. APLICACION DE LAS TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

Durante la aplicación de los cuestionarios, tuvimos la oportunidad de realizar algunas entrevistas que nos ayudaron a ampliar la información obtenida a través de los cuestionarios.

Tanto en las entrevistas como en la aplicación de los cuestionarios se pudo llevar a cabo una observación directa, - misma que nos ayudó también a complementar la información recopilada.

4.4. PROCESAMIENTO DE DATOS

Esta parte del proceso de la investigación es en donde se va a clasificar toda la información recopilada y posteriormente se analizará de tal manera que podamos seleccionar aquella que sea de utilidad para nuestra investigación.

4.4.1. TABULACION POR PREGUNTA

1.- ¿ Se encuentra la empresa dentro de la clasificación de pequeña y mediana ?

SI = 100%

NO = -----

TOTAL = 100%

Esto nos demuestra que el total de las empresas que formaron la muestra se encontraron dentro de la clasificación de pequeña y mediana, por lo que se puede observar que no tomamos en cuenta el sector clasificado como grande.

2.- ¿ Sabe usted que es la Auditoría Administrativa ?

SI = 66.6%

NO = 33.4%

TOTAL = 100%

Aquí podemos darnos cuenta de que un sesenta y seis punto seis por ciento del total de las personas que estuvieron sujetas a estudio sabían el significado del término Auditoría Adminis

trativa , sin embargo, algunos entrevistados tenían una idea muy vaga del significado, lo que nosotros consideramos positivo, es decir dentro de aquellos que sí lo sabían, el 33.4 % restante no sabía lo que era y en ocasiones lo confundían con lo que es la Auditoría Contable por lo que nos vimos en la necesidad de explicarles lo que era la Auditoría Administrativa para que nos pudieran seguir contestando el cuestionario.

3.- ¿ En alguna ocasión, se le ha practicado a la empresa algún tipo de Auditoría Administrativa ?

SI = 11.2 % NO = 88.8 % TOTAL = 100 %

En esta pregunta, el 88.8 % nos contestaron que no se había aplicado a la empresa ningún tipo de Auditoría Administrativa, sin embargo en el caso del 11.2 % que respondieron afirmativamente, se referían a que ellos mismos tenían un cierto control sobre las actividades que se realizaban en la empresa por lo -- que consideraban esto como una aplicación de la Auditoría Administrativa aún cuando no era una auditoría en forma.

4.- ¿ Cree que sería conveniente aplicar una Auditoría Administrativa a la empresa, o volver a realizarla en caso de que ya se haya llevado a cabo ?

SI = 100% NO = ----- TOTAL = 100%

El total de la muestra estuvo de acuerdo con lo conveniente de la aplicación de Auditorías Administrativas a sus empresas, ya que pensaban podía ayudarles a detectar y solucionar sus problemas.

5.- En el caso de haber realizado Auditorías Administrativas a la empresa, ¿ Cómo considera los resultados obtenidos ?

a) Excelentes	-----	
b) Buenos	11.2%	
c) Malos	-----	
d) Ninguno	88.8%	TOTAL = 100%

Esta pregunta reafirma la número tres, ya que al no realizar Auditorías Administrativas a la empresa, es lógico pensar que no ha tenido ningún resultado, sin embargo el 11.2% que había realizado la Auditoría a su manera, considera que los resultados obtenidos han sido buenos, lo que indica que si este tipo de auditoría proporciona buenos resultados, una Auditoría Administrativa bien realizada arrojaría unos excelentes.

6.- En su opinión, ¿ Es importante la realización de Auditorías Administrativas periódicas ?

SI = 100%	NO = -----	TOTAL = 100%
-----------	------------	--------------

En éste caso todas las personas respondieron afirmativamente lo que indica que aún cuando no lo llevan a cabo, consideran que la aplicación de Auditorías Administrativas periódica

mente es muy importante para así poder detectar con claridad - la problemática de su propia empresa.

7.- ¿ Cuenta la empresa con el personal capacitado para realizar una Auditoría Administrativa ?

SI = 11.2% NO = 88.8% TOTAL = 100%

En esta pregunta podemos observar que la mayor parte de las empresas no cuentan con el personal capacitado para poder realizar una Auditoría Administrativa, lo que confirma las preguntas 3 y 5 por el hecho de no haber realizado Auditorías Administrativas a las empresas, sin embargo, el 11.2% mencionó que tenían el personal capacitado, ya que ellos mismos (En este caso los gerentes y dueños), llevaban a cabo esta actividad y se consideran con los conocimientos suficientes para hacerlo.

8.- ¿ Considera conveniente la contratación de los servicios de Auditoría Administrativa externos ?

SI = 88.8% NO = 11.2% TOTAL = 100%

La mayoría de las empresas manifestó que sería conveniente para ellos la contratación de asesoría externa, pero no lo hacen y esto se debe fundamentalmente a dos situaciones, primero, el gasto que originaría para la empresa y en segundo lugar, la desconfianza de proporcionar información confidencial a personas ajenas a la organización. El 11.2% responde negativamente

lo que afirma las situaciones antes mencionadas.

9.- Si existieran organizaciones que prestaran este servicio gratuitamente ¿ Acudiría a ellos ?

SI = 100% NO = ----- TOTAL = 100%

Aquí, el 100% de las personas respondieron afirmativamente, lo que indica que la falta de recursos es la principal razón por la que no realizan la auditoría, además de la conveniencia que implica el no hacer gastos que empeorarían su situación.

10.- ¿ Cuenta la empresa con los recursos suficientes para contratar un servicio de Auditoría Administrativa externo ?

SI = 33.4% NO = 66.6% TOTAL = 100%

En esta pregunta, el 66.6% de las empresas, no cuenta con los recursos suficientes para contratar un servicio externo, lo que se refleja en las dos preguntas anteriores, sin embargo, el 33.4% si tiene los recursos suficientes, lo cual consideramos que representa el porcentaje de las medianas empresas que por tener una posición superior a la pequeña, es más probable que tengan los recursos necesarios.

11.- ¿ Considera que la empresa tiene problemas ?

SI = 88.8% NO = 11.2% TOTAL = 100%

Las respuestas afirmativas casi en su totalidad, nos permiten sostener que en la mayoría de las empresas existen problemas, los cuales no son solucionados oportunamente, ya que no se detectan en su momento.

12.- Generalmente existen problemas graves que ocasionan otros de menor importancia, ¿Podría ser este el caso de su empresa ?

SI = 88.8% NO = 11.2% TOTAL = 100%

La mayoría de los problemas que se presentan en las empresas van a repercutir en otros menores, los cuales si son detectados, van a conducirnos a su raíz, por lo que es importante descubrirlos y tratar de resolverlos lo más rápido posible para que el mal no se extienda.

13.- ¿ Existe la seguridad de que las dificultades encontradas en la empresa son verdaderos problemas ?

SI = 55.4% NO = 44.6% TOTAL = 100%

Por los resultados obtenidos nos dimos cuenta que no en todas las empresas las dificultades encontradas son consideradas como verdaderos problemas, por lo que fácilmente podemos deducir una contradicción en sus respuestas ya que esta pregunta viene a confirmar la anterior, por lo que si un 55.4% considera las dificultades encontradas como un verdadero problema, entonces el mismo porcentaje debería aparecer en la pregunta número doce co

mo respuesta negativa.

14.- ¿ A qué área pertenecen los problemas más importantes que afectan a la empresa ?

- | | | |
|----------------------------------|----------|--------------|
| a) Finanzas | = 31.8 % | |
| b) Producción | = 22.8 % | |
| c) Ventas | = 27.2 % | |
| d) Administración y Organización | = 18.2 % | TOTAL = 100% |

Las áreas donde se concentran los problemas en las empresas, se manifestaron en una forma diversa, encontrando que en el área de Finanzas es donde más problemas existen, siguiendo - Ventas, Producción y Administración y Organización, en ese orden, lo que indica que este tipo de empresas tiene problemas en las cuatro áreas funcionales básicas de cualquier organización.

15.- ¿ Podría mencionar cinco problemas a los que se enfrenta la empresa ?

Entre los problemas más repetitivos que encontramos, fueron :

- | | | |
|--------------------------|-------------|--------------|
| a) Personal | 24 % | |
| b) Falta de capital | 18 % | |
| c) Materia prima costosa | 16 % | |
| d) Competencia | 14 % | |
| e) Mala producción | 12 % | |
| f) Otros | <u>16 %</u> | TOTAL = 100% |

Esta pregunta nos viene a confirmar la anterior ya que los problemas se encuentran repartidos en la mayoría de las áreas.

16.- Dentro de los problemas que se han mencionado, ¿ Considera que alguno requiere solución inmediata ?

SI = 100% NO = ----- TOTAL = 100%

Todas las empresas coinciden que al menos uno de sus problemas requiere solución inmediata, el cual en la mayoría de ellas se inclina hacia el personal.

17.- ¿ Cuentan los integrantes de la empresa con los conocimientos suficientes para solucionar eficientemente los problemas ?

SI = 44.6% NO = 55.4% TOTAL = 100%

En la mayoría de las empresas no se cuenta con el personal capacitado para la solución de sus problemas, esto implica que en el caso de que sean detectados, no se les va a dar solución, lo que va a agravarlos.

18.- ¿ Cree que una capacitación adecuada podría ayudar a mejorar la habilidad y la experiencia para solucionar los problemas ?

SI = 55.4% NO = 44.6% TOTAL = 100%

Las empresas que no cuentan con un personal capacitado para resolver los problemas contestaron que sí a esta pregunta, confundiendo el significado de la capacitación ya que en un momento dado nos podría dar un poco de habilidad pero jamás la experiencia necesaria para resolver los problemas.

19.- Si no pudiera solucionar los problemas de la empresa, ¿ Recurriría a un servicio profesional ?

SI = 100% NO = ----- TOTAL = 100%

En un momento dado, todas las empresas en dificultades recurrirían a un servicio profesional de asesoría, más sin embargo, no lo hacen por el costo del mismo, el cual no estarían en condiciones de solventar, confirmando así la pregunta número ocho.

20.- ¿ Considera que en la actualidad, la aplicación de Auditorías Administrativas a las empresas pequeñas y medianas ayudaría a promover su desarrollo ?

SI = 100% NO = ----- TOTAL = 100%

Todas las empresas que formaron parte de nuestra muestra, afirmaron que era necesaria la aplicación de Auditorías Administrativas, ya que constituyen la base para que puedan promover su desarrollo y dar la pauta para su crecimiento, lo que viene a confirmar nuestra hipótesis.

ANEXOS

ANEXO (1)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR POLITICA Y DIRECCION

INDICE GENERAL FINANCIERO

Activo Circulante

Obligaciones a Corto Plazo

Capital Contable

Activo Fijo

Capital Contable

Obligaciones Totales

VELOCIDAD DE ROTACION DEL ACTIVO

Ventas Netas x 100

Activo Total

RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE

Utilidad Neta x 100

Capital Contable

ANEXO (2)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR FINANCIAMIENTO

GRADO DE INDEPENDENCIA FINANCIERA

Capital Contable

Activo Total

GRADO DE OBLIGACION

Pasivo Total

Activo Total

RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE

Utilidad Neta

Capital Contable

GRADO DE SEGURIDAD DE LOS ACREEDORES

Utilidad Neta

Pasivo Total

ANEXO (3)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR MEDIOS DE PRODUCCION

INTENSIDAD DE LA INVERSION

Activo Fijo

Activo Total

GRADO DE MECANIZACION

Valor de la Maquinaria y Equipo

Activo Total

ESTADO DEL ACTIVO FIJO

Reparación y Mantenimiento

Activo Fijo

GRADO DE EXPANSION PRODUCTORA

Incremento del Activo Fijo

Activo Fijo

ANEXO (4)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR FUERZA DE TRABAJO

RELACION ENTRE LOS TIPOS DE TRABAJO

$$\frac{\text{Número de Empleados}}{\text{Número de Obreros}}$$

IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS

$$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de Fabricación}}$$

VENTAS POR TRABAJADOR

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

RELACION ENTRE LOS TIPOS DE SALARIOS

$$\frac{\text{Salarios Indirectos}}{\text{Salarios Directos}}$$

ANEXO (5)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR SUMINISTROS

IMPORTANCIA DE LOS ABASTECIMIENTOS

Costo de las materias primas y materiales auxiliares
Costo de Fabricación

ROTACION DE LOS MATERIALES

Costo de las materias primas y materiales auxiliares
Inventario medio de materias primas y otros auxiliares

PLAZO MEDIO DE LOS CREDITOS DE LOS PROVEEDORES

360 Días
Rotación de los créditos de los proveedores

ANEXO (6)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR ACTIVIDAD PRODUCTORA

ESTRUCTURA DE LOS COSTOS

Costos Fijos
Costo de Fabricación

GRADO DE UTILIZACION DE LOS MATERIALES

Desechos y desperdicios
Materias Primas

EFICIENCIA DE LA INSPECCION

Producción defectuosa
Producción Total

IMPORTANCIA DE LOS GASTOS DE FABRICACION

Costo de Fabricación
Costo de Producción

ANEXO (7)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR MERCADEO

INFLUENCIA DE LA UBICACION DE LA FABRICA

$$\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

VENTAS POR VENDEDOR

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de vendedores}}$$

PROPORCION DE DEVOLUCIONES

$$\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$$

PORCENTAJE DE COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTA

$$\frac{\text{Gastos de Venta y Distribución}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

ANEXO (8)

FORMULAS PARA MEDIR LA EJECUCION DEL FACTOR CONTABILIDAD Y
ESTADISTICA

RESULTADOS DE LAS OPERACIONES

Utilidad Neta
Ventas Netas

Utilidad Neta
Activo Total

Utilidad Neta
Activo Fijo

Utilidad Neta
Activo Fijo

Utilidad Neta
Impuestos

Utilidad Neta
Importe de la Nómina

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- La Administración es aplicable a cualquier tipo de organismo social de cualquier lugar del mundo, lo que confirma la Universalidad de esta Ciencia Social. En México, la Administración de las empresas es básica para el óptimo desarrollo de las mismas, particularmente aquellas que son clasificadas como pequeñas y medianas empresas.
- 2.- Tanto la definición como la clasificación de pequeña y mediana empresa cuenta con criterios básicos para señalar las diferencias entre una y otra, éstos tienen diferentes significados en tiempo y lugar ya que manejan aspectos cuantitativos y cualitativos, por lo que resulta difícil tratar de definir y clasificar a estas empresas de una forma global o general que caracterice particularmente a las mismas, ya que existen diversos organismos que utilizan diferentes criterios para dividir estas organizaciones.
- 3.- Las pequeñas y medianas empresas constituyen hoy en día la base de la economía nacional, es por ello que es necesario fortalecer e impulsar a este sector empresarial a través del mejoramiento de su Administración mediante la realización de Auditorías Administrativas que no sólo diagnostiquen la situación de la empresa sino también proporcionen -

medidas correctivas y preventivas a los problemas de la empresa.

4.- La Auditoría Administrativa como técnica de control, es útil para las pequeñas y medianas empresas, mismas que requieren de técnicas que les permita mejorar su posición en el ámbito empresarial y aprovechar al máximo sus recursos para llegar a obtener un óptimo crecimiento y desarrollo de la organización. Por otro lado, la Auditoría Administrativa aplicada a las pequeñas y medianas empresas proporciona al directivo elementos que le permiten tomar decisiones tendientes a optimizar sus recursos y mejorar el desarrollo de la empresa, tanto a nivel interno como en el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.

5.- Algunos sectores de la industria, como es el caso de las empresas jugueteras, está formado en gran parte por pequeñas empresas, que se caracterizan por ser organizaciones familiares que desarrollan su Administración de manera empírica y esto ocasiona que en muchos casos lleguen al fracaso o que se mantengan en una posición crítica que no les permita contar con una seguridad que sirva de base para el desarrollo de este sector industrial.

6.- Las pequeñas y medianas empresas del ramo de la juguetería,

son sumamente complejas, con demasiados problemas que desgraciadamente estan imposibilitadas para resolver, por la incapacidad de sus dirigentes.

- 7.- Nos pudimos percatar que aún cuando ellos consideran necesaria y útil la aplicación de la Auditoría Administrativa, no la realizan por el alto costo que representa, ya que la mayor parte de las empresas no cuentan con los recursos suficientes para solventar una contratación de tipo externo, pero tampoco cuentan con el personal interno adecuado para la realización de ésta.

- 8.- Otro de los problemas más importantes que pudimos detectar, fue el hecho de que la mayoría de las empresas que formaron nuestra muestra eran del tipo familiar, lo que ocasionaba cierta desconfianza hacia personal externo, factor que consideramos sumamente negativo para la aplicación de una Auditoría Administrativa, ya que ésta requiere que le sea proporcionada información veráz y confiable, lo que no podría suceder si se interpone la desconfianza.

- 9.- En algunas ocasiones encontramos que los empresarios llevaban a cabo una especie de control que consideraban como la aplicación de Auditorías Administrativas en sus empresas, lo que redituaba mejores resultados en la realización de sus

actividades, sin embargo, consideramos que ese control, no es una Auditoría Administrativa, ya que se presentaba de manera sutil y superficial, es decir, no era una revisión a fondo, misma que debe ser efectuada por una verdadera - Auditoría Administrativa.

- 10.- Pudimos observar que en ocasiones, los dirigentes no aceptaban que sus principales problemas radicaban en el área de Administración y Organización ya que ellos son los principales responsables; por lo que la problemática que nos presentaron se enfocaba a las demás áreas que sí presentaban problemas reales, pero ocasionados principalmente por su falta de capacidad para enfrentarlos.

- 11.- Un fenómeno particular de este tipo de empresas es que las personas que se encuentran al frente de las mismas, generalmente carecen de conocimientos administrativos, lo que pudimos verificar a través de nuestra investigación.

- 12.- La Hipótesis formulada quedó confirmada en un 100%, ya que, todas las empresas sujetas a la investigación coincidieron en la gran importancia que reviste la necesidad de aplicar la Auditoría Administrativa como una alternativa para promover su desarrollo empresarial en nuestro país.

13.- Por todos los aspectos observados durante la investigación de campo, consideramos conveniente la creación de una Asociación Civil que proporcione servicios y asesoría de tipo Administrativo a las pequeñas y medianas empresas de la industria Juguetera. Dicha asociación estaría formada por - profesionales que brindaran oportunidad a los universitarios de adquirir experiencia, ya que éstos cuentan con los conocimientos suficientes pero carecen de práctica, lo que vendría a complementar sus estudios al mismo tiempo que ayudaría a las empresas que requieren de estos servicios.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1) Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración.- "Auditoría Administrativa", ANCLA; México, D.F. 1978.
- 2) Bello López Juan.- "La Importancia de la Auditoría Administrativa en México", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1984.
- 3) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA); México, 1984.
- 4) Cano Sergio Luis.- "VII Seminario Sobre Financiamiento y Promoción Industrial", NAFINSA; México, D.F., 1984.
- 5) Castillo Zuñiga Juan.- "Apuntes de Introducción a la Administración", Universidad del Valle de México, México, D.F. 1981.
- 6) Córdoba Illades José Luis.- "Aspectos Fundamentales de Administración en la Pequeña y Mediana Empresa", Instituto Tecnológico Autónomo de México; México, D.F., 1981.
- 7) Fayol Henri.- "Administración Industrial y General", Editorial Herrero; México, D.F., 1972.

- 8) Fernández Arena José Antonio.- "La Auditoría Administrativa", Editorial Diana; México, D.F., 1981.
- 9) Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana; Publicaciones del FOGAIN; México, D.F., 1984.
- 10) Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana; "Principales Características y Problemas de la Industria Pequeña y Mediana", FOGAIN; México, D.F., 1980.
- 11) Fulmer Robert M. .- "Administración Moderna", Editorial Diana; México, D.F., 1981.
- 12) Klein Alfred W. y Grabinsky Nathan.- "El Análisis Factorial, Guía para Estudios de Economía Industrial", Banco de México, Subdirección de Investigación Económica; México, D.F., 1984.
- 13) León López Víctor Javier.- "La Problemática Administrativa dentro de la Pequeña y Mediana Empresa en México", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1980.
- 14) Leonard William P.- "Auditoría Administrativa", Editorial Diana; México D.F., 1971.

- 15) Matuk Esper Luis.- "El Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa, Instituto Tecnológico Autónomo de México; México, D.F., 1970.
- 16) Nacional Financiera.- "La Nueva Herramienta de Nacional Financiera", Elaborado por el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI); México, D.F., 1980-1981.
- 17) Nava Larraguivel Carlos.- "Manual de Auditoría Administrativa", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F. 1974.
- 18) Orozco Díaz Lilia.- "Apuntes de Auditoría Administrativa", Universidad del Valle de México; México, D.F., 1985.
- 19) Pérez Escutia Mario.- "La Auditoría Administrativa, Elemento de Diagnóstico en la Consultoría a Empresas Medianas y Pequeñas", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1978.
- 20) Reséndiz Rojo Victoria y Rivera Galicia Ma. Guadalupe.- "La Auditoría Administrativa en una Pequeña Empresa"; Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1979.

- 21) Reyes Ponce Agustín.- "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", Primera Parte, Editorial Límusa; México, D.F., - 1982.
- 22) Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés.- "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Editorial Trillas; México, D.F., 1981.
- 23) Robles Contreras José Luis.- "Apuntes de Empresas Pequeñas y Medianas", Universidad del Valle de México; México, D.F., 1984.
- 24) Rodríguez Leonardo.- "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa", Editorial South Western; Cincinnati Ohio, U.S.A., 1980.
- 25) Roura y Castilla Luis E..- "La Pequeña y Mediana Industria en México", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1974.
- 26) Salazar Garduño Héctor.- "Apuntes de Introducción a la Administración", Universidad del Valle de México; México, D.F., 1981.

- 27) Varios Autores.- "La Problemática de la Pequeña y Mediana Empresa en México, Auditoría Administrativa Aplicada a una Pequeña Empresa", Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F., 1978.