

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

308902

6A.  
2y

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

T R A B A J O  
QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
LUCILA DEL CARMEN GUTIERREZ SOLA AGUILERA  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION



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

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

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

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

## I N D I C E

	PAG
INTRODUCCION .....	1
I CONCEPTUALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1) DEFINICIONES .....	3
2) OBJETIVOS .....	5
3) CARACTERISTICAS .....	7
4) IMPORTANCIA .....	9
II ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
I) ANALISIS FACTORIAL BANCO DE MEXICO ....	12
II) ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD .....	14
III) ENFOQUE DE NORBECK .....	17
IV) ENFOQUE DE FERNANDEZ ARENA .....	18
V) ENFOQUE DE RODRIGUEZ VALENCIA .....	20
III CRITERIOS O PARAMETROS PARA LA DIFERENCIA--- CION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	
1) CRITERIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS ..	21
2) IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA PEQUEÑA Y ME- DIANA EMPRESA .....	22
3) IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATI- VA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	24
IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	
1) FIJACION DE OBJETIVOS .....	25
2) PLANTEO DEL PROBLEMA .....	26
3) HIPOTESIS .....	27
4) TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	28
5) DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	30
6) CUESTIONARIO DEFINITIVO .....	31

	PAG
V ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION .....	36
VI MANUAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTO PARA EL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	66
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION  
=====

En la vida del hombre siempre han existido momentos de reflexión, de análisis, de balance de lo acontecido para continuar la ruta trazada o marcar nuevos caminos.

Esta meditación nos permite conocer nuestros errores y - - nuestros aciertos, ésto ocurre también en los organismos dirigidos por el hombre, en forma más compleja por la magnitud del mismo y también por estar involucrado un equipo humano, que no aprecia de la misma - manera los problemas o circunstancias de un organismo.

El hombre en su afan de determinar avances, logros, errores o tropiezos en los organismos ha establecido infinidad de revisiones. Una de ellas es la Auditoría Administrativa en la cual contribuyen - especialistas conjunta y coordinadamente con la gerencia.

Sabemos que el proceso administrativo puede realizarse en un puesto, departamento o en toda la organización; de la revisión práctica y objetiva que de su aplicación se haga, depende la obtención de mejores resultados.

Por ello es de vital importancia que existan en todas las Instituciones, Departamentos dedicados a examinar concientemente las prácticas administrativas y que los ejecutivos de cualquier puesto - conozcan instrumentos eficaces de administración; o en su defecto que sea examinado por firmas especializadas independientes de la - - - - Institución.

En mucha Instituciones viene desarrollándose como un instrumento valioso de administración la Auditoría Administrativa, cuyo campo de acción no se limita a la tradicional Auditoría Financiera, sino que se dirige al exámen de Políticas, Procedimientos, Sistemas, Actuaciones; todo ello con objeto de detectar y encontrar soluciones que serán de inobjetable utilidad para todo empresario.

Al realizar con cierta periodicidad la Auditoría Administrativa se proporciona al Director de Empresa grandes ventajas, tales como:

La obtención de mejores resultados en la operación como visión primordial y aumentar la eficiencia y productividad en el aspecto humano La Auditoría Administrativa se aplicará en una Institución con una - visión integral, para concretar en un informe por escrito las deficiencias encontradas, efectos de las mismas, sugerencias para corregirlas y mejorar la productividad de La Institución.

No tratando de agotar el tema, sino únicamente hacer algunos comentarios sobre la importancia de la Auditoría Administrativa en La Empresa y las bases mínimas sobre las que el Licenciado en Administración de Empresas puede participar, presento éste Seminario de Investigación en el que vierto las experiencias de otras personas con más conocimientos en el tema y deseo contribuir un poco para las personas que desean saber sobre la importancia de La Auditoría Administrativa, misma inquietud que motivó el presente trabajo.

## I CONCEPTUALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 1).- DEFINICIONES:

A continuación se transcriben las siguientes definiciones con la finalidad de concretar dicho concepto.

\* J.RODRIGUEZ VALENCIA: " Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la Administración sobre la gestión de un Organismo Social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos - - recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar ".

\*\* WILLIAM P. LEONARD : " Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas ".

\*\*\* E.F. NORBECK : " Es un técnica de control de proporciona a la - gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos ".

\*  
RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN.

=====  
"Sinopsis de Auditoría Administrativa"  
Editorial Trillas . México,1982 página 37

\*\*  
LEONARD WILLIAM P.  
=====

"Auditoría Administrativa"  
Editorial Diana . México,1971 página 45

\*\*\*  
RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN.

=====  
"Sinopsis de Auditoría Administrativa"  
Editorial Trillas . México, 1981 página 36

\*\*\*\*

J.FERNANDEZ ARENA : " Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuenta a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución ".

Al analizar las diferentes definiciones de Auditoría Administrativa y determinar si ésta es una técnica, exámen constructivo, comprensivo o detallado; análisis, medición o verificación, sin lugar a duda se le puede considerar como la herramienta administrativa que permite evaluar en todas o cada una de las areas de cualquier empresa, el cumplimiento de sus objetivos, políticas, estructura, funciones, programas, procedimientos, recursos humanos, financieros y/o materiales en forma sistemática y uniforme, con el fin de orientar sus acciones al objetivo institucional, proponiendo alternativas de solución en relación con las deficiencias detectadas y darles un seguimiento adecuado y oportuno.

En base a las anteriores ideas podría decirse que en la actualidad las cargas administrativas crecen y se complican, confundiendo la estructura de la organización y su funcionamiento, afectando directamente las cargas de trabajo y los sistemas y procedimientos implantados en su planeación. Por lo tanto, es necesario revisar la Administración de una Empresa con el fin de conocer el comportamiento de la misma y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos o en su defecto si se están desviando, lograr ejercer un control y aprovechamiento de lo realizado.

\*\*\*\*

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

=====

"La Auditoría Administrativa".  
Editorial Diana , México, 1981 página 36



2).- OBJETIVOS.

Desde el punto de vista contable, la auditoría tiene por objeto revisar los registros y operaciones contables para cerciorarse de la situación financiera de una empresa y detectar los errores técnicos - ( registro contable en contra de los principios contables y leyes - - gubernamentales ).

Sin embargo, dicha auditoría no contempla que al presentarse un cambio político, económico y empresarial se origina la necesidad de que los métodos, procedimientos y controles también cambien.

Por lo tanto, el objetivo de la auditoría administrativa deberá ser lograr la máxima eficiencia de la administración. Para alcanzar dicho objetivo el auditor administrativo se vale de fines subalternos, como la revisión de todos los actos de administración y la evaluación de los mismos, proporcionando medios alternativos para su corrección cuando sea necesario y lograr así la mayor eficiencia posible. Además, ninguna organización es estática, todo cambia ya sea en el producto, métodos, formas de control, operaciones, recursos humanos y físicos, por lo que se exige una revisión que determine su eficiencia.

De ahí que William P. Leonard dijera "El objeto primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades de alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus susceptibles remedios".

\*\*\*\*\*

LEONARD WILLIAM P.  
=====

"La Auditoría Administrativa"  
Editorial Diana  
México, 1979. página 45

Otro objetivo subalterno es el análisis de la organización, de las técnicas y de los resultados obtenidos por la dirección, siempre - - -

con la tendencia a mejorarlos, de ahí que se le considere como un elemento constructivo dentro de la administración.

De la revisión y evaluación periódica y metódica de las actividades de una empresa se pueden conocer los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son las debilidades de la empresa; de cada puesto ó Depto?
- ¿En que se puede mejorar?
- Determinar si se han logrado los fines propuestos y hasta que medida.
- Exponer una referencia de la situación del organismo respecto de otro(s) similares.

### 3).- CARACTERISTICAS.

- Toda Auditoría realiza mediciones, por lo que se refiere a normas predeterminadas y aplicables.

- Es de carácter deductivo; por ello, se requiere de juicio y criterio en su aplicación.

- Se utiliza el método científico para su aplicación; sin embargo, las conclusiones alcanzadas se basan en pequeñas muestras.

- La independencia es imperativa en la auditoría administrativa es decir, toda personal que realice una auditoría no debe tener - - - intereses sobre lo que esta revisando.

- La auditoría es algo dinámico y no estático.

- Debe aplicarse formalmente en toda la empresa, independientemente de su magnitud y objetivos.

- Su aplicación debe ser secuencial y concatenada para lograr eficiencia; es decir, sistemática obedeciendo a un plan específico.

- Es una herramienta de planeación y control.

La Auditoría Administrativa puede ser interna o externa y darse simultáneamente, ya que la primera tiene su propio programa y al realizarse la externa no se afecta la anterior. Esta última se recomienda independientemente de que la empresa cuente con su propio departamento de auditoría administrativa, ya que se cumple con el requisito de independencia y el poder detectar errores por costumbre.

Cuando se realiza una auditoría administrativa ya sea para un diagnóstico de productividad o de la empresa, sea ésta interna o externa ambas se realizarán con un mismo interés, por lo que sus premisas serán:

\* todas las funciones realizadas dentro de una empresa se encuentran interrelacionadas.

\* Se debe revisar la empresa y sus áreas integrantes como un sistema, sin pretender aislar a una de ellas.

- \* Es preferible la acción preventiva que la correctiva.
- \* Es necesario utilizar técnicas y métodos uniformes y sistemáticos
- \* La Auditoría Administrativa es un plan interesado en las personas su interés esta en el i quién de la administración i.

#### 4).- IMPORTANCIA.

Durante muchos años los avances en La Administración de Empresas fuerón muy lentos, sin embargo, debido al desarrollo Científico e Industrial, las Empresas aumentarán sus volúmenes de operación trayendo como resultado la necesidad de crear sistemas permanentes que proporcionarán un control efectivo de estas. En ese momento surge La Auditoría Administrativa como el elemento de revisión y actualización más importante para todos los controles y operaciones, haciéndolos más eficaces. Es por ésto que las empresas, sobre todo aquellas que se desenvuelven en un Sistema de libre competencia, han tenido que revisar constantemente todos los elementos de La Administración para conservar un lugar dentro de la competencia y evitar el ser desplazados.

En la mayoría de las actividades de La Administración, la primera pregunta que se hace todo Empresario ante cualquier situación problemática es ¿Cuál será su origen, alcance y medio de solución?. La Auditoría Administrativa esta en posibilidad de responder a estas dudas, ya que sus conceptos, objetivos y funciones le permiten llevar a cabo el estudio profundo de los problemas de tipo administrativo; de ahí que se pueda asegurar que cualquier empresa que desee tener una situación favorable en el ámbito que se desarrolla, obtendra mejores beneficios con la utilización de La Auditoría Administrativa.

La importancia de esta herramienta radica en la facilidad de brindar a los ejecutivos o funcionarios alternativas de solución a sus problemas con bases sólidas, para que puedan administrar por excepción; es decir que enfoquen su actividad sólo a la solución de aquellos problemas cuya importancia así lo ameriten.

La Auditoría Administrativa le permite conocer a la alta Dirección en un momento dado la situación que prevalece en La Institución que dirige en cuanto a :

- \* Capacidad de sus funcionarios para planear, organizar, articular dirigir y controlar.

- \* Surgimiento de una situación prejudicial y agravamiento por - circunstancias desfavorables.

\* Desperdicios y puntos débiles en su personal, finanzas, mercadotecnia, imagen, servicios y operaciones.

\* Señalamiento de niveles de operación críticos, insistiendo para lograr un mejor y mayor desempeño y lograr economías, aplicando el principio de excepción.

\* Métodos deficientes, inadecuados y costosos, normas incompletas o muy flexibles y equipo obsoleto e impropio.

Además, se debe tomar en cuenta que no existe la "Excelencia Administrativa"; siempre habrá un área de mejora dentro de una empresa; esto es lo que le dá y dará vida a la Auditoría Administrativa.

Todas las empresas van cambiando tanto por hechos favorables como desfavorables, haciendo que los métodos utilizados hoy dejen de ser - funcionales o no actualizados; sus posibles causas son:

- 1) Posibilidad de Crecimiento, pero pudiendo ser éste en forma desmedida.
- 2) El estancamiento en el tamaño de la empresa (No crecer).
- 3) Problemas financieros o de mercado evitando su crecimiento.

Para que la Auditoría Administrativa detecte errores y proponga alternativas de solución, requiere aplicar los principios de la investigación científica, siguiendo los pasos lógicos del razonamiento inductivo y deductivo.

Según William P. Leonard (6), éstos son:

Recursos para conocer	Técnicas de Auditoría
A) Comprobación Visual	Obtención de Información y su verificación.
B) Información de Terceros.	Análisis y confirmación de datos.
C) Deducción Lógica.	Evaluación e Información.

La Auditoría Administrativa además evalúa la efectividad de la actuación de la empresa, por lo que el auditor requiere de un conocimiento pleno y comprensión total de los planes, objetivos y operaciones de la empresa, haciendo las consideraciones que estime convenientes de acuerdo con los principios administrativos y técnicos de auditoría para lograr una evaluación sistemática, integral y periódica, que siempre contendrá un grado de subjetividad.

( 6 ) Leonard William P.

Op. Cit página 43

## II ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A continuación se exponen diversas clasificaciones para la realización de una Auditoría Administrativa:

### 1)- ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

El análisis factorial consiste en examinar y evaluar los factores que influyen en la administración de un organismo social. Los factores a analizar son:

- 1.- Medio Ambiente: Es el conjunto de influencias externas (Político, - Físico, Económico, Financiero y Social) que repercuten en la operación de una empresa.
- 2.- Política y Dirección: Es la orientación y manejo de la empresa - mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- 3.- Productos y Procesos: Es la selección y diseño de los bienes y/o servicios que se han de producir, así como los métodos utilizados en la fabricación de los mismos.
- 4.- Financiamiento: Es el manejo de aspectos monetarios y crediticios.
- 5.- Medios de Producción: Son los inmuebles, equipos, maquinaria e instalación que tiene y requiere una empresa.
- 6.- Fuerza de Trabajo: Es el personal ocupado en una empresa.
- 7.- Suministros: Es la materia prima, materiales auxiliares y servicios que requiere una empresa para poder realizar su actividad; es decir, proveer los materiales en el momento adecuado y al costo más bajo.
- 8.- Actividad Productora: Es organizar la producción para que ésta se realice de manera eficiente; es la transformación de los materiales en productos comercializables.



9.- Mercado: Es necesario cumplir con la demanda del mercado para - - satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas. Es la-orientación y manejo de la venta y distribución de los productos.

10.- Contabilidad y Estadística: Es el registro de la información de las transacciones y operaciones realizadas por la empresa durante un período dado.

## II)- ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD :

Según éste autor, el propósito de la Auditoría Administrativa es el revisar y evaluar métodos y actuaciones en todas las areas, sin - excepcion.

De acuerdo con éste enfoque, al efectuar una Auditoría Administrativa se esta realizando un servicio especializado prelado a la Dirección superior; es decir, se desarrolla un análisis detallado de la empresa a través de todas las funciones examinadas, empleando siempre el método científico, en donde el auditor administrativo deberá conocer las más profundas habilidades y métodos requeridos en varios departamentos para poder así efectuar un juicio real.

Los factores que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son:

- 1.- Planes y Objetivos.
- 2.- Estructura Orgánica.
- 3.- Políticas y Prácticas.
- 4.- Sistemas y Procedimientos.
- 5.- Métodos de Control.
- 6.- Medios de Operación.
- 7.- Potencial Humano y Elementos Físicos empleados.

El método propuesto por William P. Leonard es:

- 1.- Estudio Preliminar.
- 2.- Programa de Auditoría.
- 3.- Investigación.
- 4.- Análisis, Interpretación y Síntesis.
- 5.- Preparación del Informe.
- 6.- Discusión con los directamente afectados.
- 7.- Informe final a la Dirección.
- 8.- Revisión Sistemática.

## VERIFICACION.

### AREAS A ANALIZAR

- Una o más funciones específicas.
- Departamento o grupo de Deptos.
- División o grupo de divisiones
- La Empresa como totalidad.

### OBJETO DEL ANALISIS

- Planes y objetivos.
- Estructura Organizacional.
- Políticas, Sistemas y Procedimientos.
- Métodos de control.
- Potencial Humano y activos físicos.
- Estándares de actuación.
- Medición de resultados.

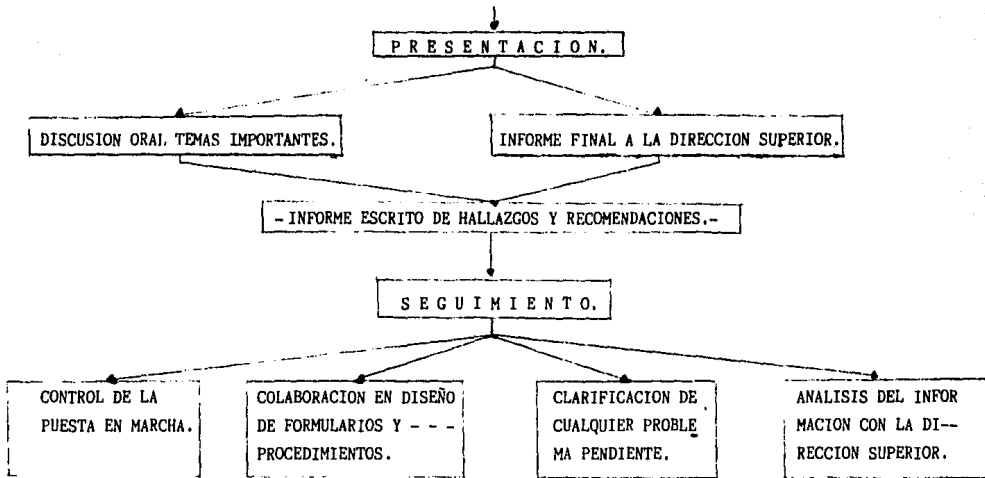
## EVALUACION Y APRECIACION.

### PROCESO DE EVALUACION Y FACTORES DE APRECIACION.

- Perspectiva Económica.
- Adecuación de La Estructura Organizacional.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Seguridad y Confiabilidad de los controles.
- Adecuados métodos de producción.
- Causas de las averiaciones.
- Adecuada utilización del potencial humano y equipos.
- Satisfactorios métodos de Operación.

### ANALISIS CIENTIFICO-INTERPRETACION Y SINTESIS.

- Estudio de los Elementos.
- Determinación de las finalidades y del Sistema de Relaciones.
- Búsqueda de deficiencias.
- Balance Analítico.
- Investigación de problemas.
- Verificación de soluciones.
- Búsqueda de métodos de mejoramiento.



### III)- ENFOQUE DE NORBECK =====

La Auditoría Administrativa es un método constructivo para ayudar a la Gerencia a mejorar las operaciones de la siguiente manera:

a.- Llamando su atención hacia el rompimiento de los controles - operativos; es decir, detectar y comunicar a la Dirección que hay algún problema y evitar que este se haga más grande.

b.- Señalar áreas en las que se puede reducir costos.

c.- Sugiriendo mejoras de operación.

d.- Señalando los casos en que la falta de cumplimiento de las - responsabilidades funcionales en las diversas áreas les haya afectado significativamente.

La Auditoría Administrativa según Norbeck se puede manifestar de dos formas:

- Como extensión de la Auditoría Financiera, la cual se diseña para descubrir síntomas de problemas.

- Como una revisión planada sin que exista relación con La Auditoría Financiera, la cual, identifica el problema en sí mismo, con miras a mejorar la operación y por lo tanto obteniendo mayor utilidad.

Según Norbeck para hacer la Auditoría Administrativa, se tiene que realizar lo siguiente:

1).- Estudio Preliminar: Naturaleza de la operación, y determinación de problemas.

2).- Análisis de resultados de acuerdo con el estudio inicial, - presupuestando el tiempo y el dinero necesarios para una Auditoría - subsecuente realizada con más profundidad.

3).- Se inicia entonces una Auditoría a fondo y se obtienen resultados y sugerencias que se deriven de la problemática.

IV)- ENFOQUE DE FERNANDEZ ARENA.  
 =====

Propone la realización de La Auditoría Administrativa combinado con un análisis de los objetivos, recursos y del proceso administrativo. El esquema del estudio comprende:

1.- Los objetivos de la empresa, y estos deben ser:

- \* Sociales : Es la protección de los intereses económicos y sociales de los empleados, obreros de la empresa, gobierno y comunidad.
- \* Servicio : Son los que se enfocan a satisfacer necesidades de consumo ofrecimiento buenos productos y servicios.
- \* Económicos: Protección de los intereses de la empresa, de sus acreedores y accionistas.

2.- La Dirección es la función ejercida por los niveles más altos de la empresa, quienes revisan los avances en relación con los objetivos y políticas de la empresa.

3.- Hacer una utilización equilibrada de los recursos que pueden ser

- \* Humanos: Integrado por Empleados y Obreros.
- \* Materiales: Es el dinero y las instalaciones.
- \* Técnicos: Sistemas y Procedimientos.

4.- Proceso Administrativo: los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consistirá en :

a).- Planear: permite identificar oportunidades de mejora en la operación de la organización, con el fin de establecer planes y proyectos. La planeación requiere de :

- Fijar objetivos para establecer un campo de acción específico, analizando sus consecuencias dentro de la empresa.

- Políticas: son las normas generales de acción que ayudan el desarrollo de las actividades y planes establecidos.

- El establecimiento de procedimientos con el fin de marcar una sucesión cronológica, así como la manera de ejecutar el trabajo para lograr el fin determinado.

- Fijar programas que precisen el desarrollo de actividades, en función del tiempo y del dinero.

- Se realizan presupuestos de ingresos y gastos estimados por un período determinado.

b).- Organizar: define la disposición y distribución del personal y su trabajo, definiendo sus relaciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y las principales funciones que se desarrollan en la empresa.

c).- Integración: Consiste en obtener y poner en funcionamiento a los elementos humanos y materiales indicados por la planeación y organización para el buen funcionamiento del organismo social.

d).- Dirección: Es la realización efectiva de lo planeado, logrado por la actividad del administrador en base a la toma de decisiones, - escogiendo entre dos ó más alternativas la más correcta y oportuna. - Se realiza una coordinación adecuada para las actividades a realizar en cuanto a tiempo y espacio.

e).- Control : Es la medición de lo obtenido con lo esperado y, si es necesario, aplicar las medidas correctivas, de manera que su ejecución vaya de acuerdo con lo planeado. Para ello no es necesario esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva.

V)- ENFOQUE DE RODRIGUEZ VALENCIA.  
=====

La tarea del profesional de la Administración consiste en determinar las ineficiencias existentes, idear soluciones y prestar colaboración a la empresa para su efectivización. En base a éstos conceptos, este autor propone el siguiente método:

1.- Estudio Preliminar: Se realizan revisiones someras y entrevistas para tener idea global de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

2.- Planeación y Auditoría: Comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente durante el análisis preliminar; entre ellos se encuentra el programa de Auditoría en donde se detallan pasos a seguir:

3.- Investigación y Exámenes: Se realizan entrevistas, listas de comprobación, cuestionarios, manuales, organigramas, etc., para obtener información concreta y dar un apoyo confiable al análisis.

4.- Análisis y Evaluación de la información obtenida: las interpretaciones que se deriven del análisis sirven para preparar una síntesis de la evaluación realizada.

5.- Informe final de Auditoría Administrativa: En dicho informe se presentan las diversas medidas de mejoramiento para corregir las anomalías encontradas.

6.- Implantación de la Recomendaciones: Es el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuesto se deben poner en vigor, para resolver los problemas que originaron la aplicación de la Auditoría Administrativa.



### III CRITERIOS O PARAMETROS PARA LA DIFERENCIACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

#### 1).- CRITERIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.

Existen diversos y muy variados parámetros para diferenciar la - pequeña y mediana empresa; para facilitar su estudio se dividieron en:

Criterios cuantitativos: En el cual la medición es susceptible de realizarse en forma física o matemática, sin la intervención del criterio del evaluador; entre ellos tenemos:

- \* Facturación (Ventas)
- \* Capital Social
- \* Número de Sucursales o Agencias.
- \* Capacidad de generar riqueza.
- \* Número de Personal.
- \* Valúmen Productivo.
- \* Rendimiento de la Inversión.

Criterios Cualitativos: En la cual la medición depende del evaluador; por ejemplo:

- \* Tipo de Tecnología.
- \* Tipo del producto.
- \* Variedad de Productos.
- \* Territorio y Estrato Social.
- \* Propiedad de la empresa (Uno solo).
- \* Sistema de Comercialización.
- \* Participación en el mercado.

De acuerdo a lo anterior, se observa que no existe un solo criterio ya sea cuantitativo ó cualitativo que de por sí mismo sirva para evaluar diferencias y clasificar el tamaño de una empresa.

2).- IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

De acuerdo con un estudio realizado por el FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento para La Industria Pequeña y Mediana); se obtuvo la.- - siguiente información:

Empresa Pequeña de	\$	50,000	a	\$	30'000,000
Empresa Mediana de	\$	30'000,000	a	\$	90'000,000

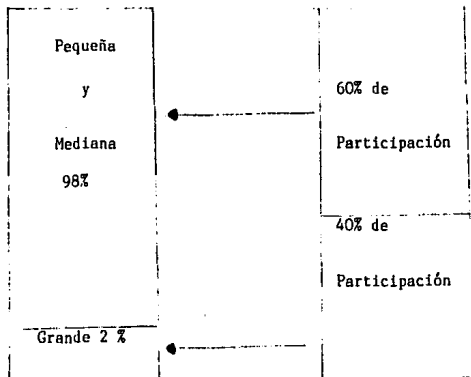
Con revaluación de activos hasta \$ 110'000,000

Empresa Grande más de \$ 90'000,000 de Capital Contable.

La pequeña y mediana empresa contribuyen aproximadamente con el 60% del Producto Interno Bruto (PIB); es decir, de toda la producción del país estas empresas aportan el 60%, representando el 98% del total de las empresas existentes en el país y el 2% restante aportan el 40%; dichas empresas son las 500 más grandes incluyendo las paraestatales.

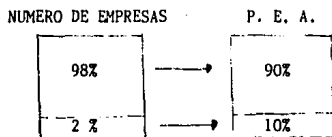
TOTAL DE EMPRESAS

P. I. B.



## PERSONAL EN MEXICO

De la población económicamente activa (P.E.A.), según el censo de 1980 ( 23'000,000 ) las grandes Empresas daban ocupación al 10% de la población y las empresas pequeñas y medianas al 90% de la población - económicamente activa; por ello se podría decir que las empresas grandes son las más productivas por el personal empleado ya que con el 10% de la PEA da el 40% del producto Interno Bruto; es decir son las más eficientes.



El promedio del personal empleado en la pequeña empresa es de 24 trabajadores y en la mediana de 79 , Sin embargo, por estudios realizados por FOGAIN se ha llegado a sacar un promedio de 39 trabajadores, que viene a ser la frontera entre la pequeña y la mediana empresa a nivel nacional.

De estas 39 personas en lo que respecta al tipo de ocupación es la siguiente:

- \* 82% Obreros
- \* 6% Técnicos
- \* 12% Personal Administrativo.

3).- IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La pequeña y mediana empresa del país participa ampliamente en el desarrollo sostenido que experimenta la economía nacional; además el sector industrial ha sido uno de los principales motores de recuperación y uno de los sectores que generan más fuentes de trabajo por unidad de capital.

En base a lo anterior, se observa la importancia que representa la eficiente administración de éstas empresas.

Por lo tanto, la Auditoría Administrativa debe jugar un papel de vital reconocimiento en el desarrollo de las mismas.

#### IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

##### 1).- FIJACION DE OBJETIVOS.

Los objetivos de ésta investigación serán:

- 1.- Demostrar a través de la investigación que la Auditoría Administrativa se realiza con poca frecuencia en la pequeña y mediana empresa.
- 2.- Demostrar que por la falta de Auditoría Administrativa el Empresario desconoce la situación global de su Empresa.
- 3.- Describir con detalle los procedimientos necesarios para realizar una Auditoría Administrativa.

Dicha investigación se hará a través de la resolución de pequeños cuestionarios similares a los utilizados en las Auditorías Administrativas previamente formulados y presentados a personas aptas para contestarlos para obtener información realista.

Para la obtención de la información será necesario el conocimiento del tamaño de la muestra de tal forma que ésta sea representativa, al igual que los datos recolectados.

Una vez obtenidos los datos será indispensable la tabulación, así como la interpretación de la información, con el fin de poder verificar las hipótesis planeadas.

Por último, se hará una proposición de un sistema adecuado para la pequeña y mediana empresa con el fin de que se aplique la Auditoría Administrativa, ya que es necesario examinar cada situación de la Empresa, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar las soluciones adecuadas; es decir lo que se trata de hacer es un análisis sistemático e integral de la empresa, determinando sus problemas e ineficiencias, sus causas y las soluciones posibles.

2).- PLANTEO DEL PROBLEMA.

- 1.- El país no cuenta con recursos financieros excedentes.
- 2.- La pequeña y mediana empresa contribuyen en poco porcentaje en El Producto Interno Bruto, debido a la falta de Sistemas Administrativos para trabajar adecuadamente.
- 3.- Se requieren desarrollar adecuadamente a las pequeñas y medianas empresas para que aprovechen al máximo los recursos con que cuentan.

### 3) HIPOTESIS.

Una hipótesis es una afirmación que sometemos a comprobación real, es decir, comparamos empíricamente las hipótesis y no estamos seguros hasta que punto son correctas.

- Por lo que las hipótesis a verificar serán:

\* En la pequeña y mediana empresa de nuestro país, no se efectúa o realiza con periodicidad estudios sobre Auditoría Administrativa, ya sea en la totalidad de la Empresa o en una parte (Función ó Depto.).

\* Demostrar que debido a la falta de un sistema de Auditoría Administrativa, el pequeño y mediano empresario desconoce la situación real de su empresa y los problemas por los que atravieza.

#### 4) TAMAÑO DE LA MUESTRA

La fórmula general para estimar el tamaño de la muestra para poblaciones infinitas es:

$$n = \frac{(p) (q) (z\alpha/2)^2}{e^2}$$

Donde:

p= Probabilidad de Ocurrencia

q= Probabilidad de no Ocurrencia

e= Es el error muestral máximo permitido para cada estudio, especificado por el investigador en forma de proporción.

$z \alpha/2$ = Se establece mediante el nivel de confianza del intervalo  $(1 - \alpha)$ , por lo que será la probabilidad de que la estimación sea correcta.

Dicho lo anterior, en ésta investigación la determinación del tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{(0.5) (0.5) (1.645)^2}{(0.10)^2} = 67.65 = 68$$

Por lo que el tamaño de la muestra resultó ser de 68 empresas, para que dicha investigación sea realmente representativa.



Los datos utilizados fueron los siguientes :

$P = .5$  que es el usualmente aceptado cuando no se tiene conocimiento de como debería o pudiera ser.

Dados los niveles de confianza y especificada la magnitud del error, el uso de  $.5$  para el valor de  $P$ , maximiza el tamaño de la muestra.

$( 1 - P ) = .5$  como recíproco de lo anterior.

$Z_{\alpha/2} = 90\%$  de confianza para poblaciones infinitas se espera que se comporte como una distribución normal.

$e = \pm 10\%$

##### 5) DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

La metodología a seguir será la siguiente:

\* El cuestionario será aplicado personalmente a cada uno de los empresarios a entrevistar.

\* El capital contable será el elemento de decisión para - - determinar la dimensión de la empresa, según el criterio utilizado por FOGAIN.

\* Se aplicó un cuestionario piloto al 20% de la muestra, a fin de depurar la estructura del cuestionario. De acuerdo a las respuestas y comentarios obtenidos se realizaron los siguientes ajustes:

\* Se incluyen preguntas de control para verificar los comentarios reales del entrevistado.

\* Se modificó el orden de algunas preguntas, con objeto de integrarlas adecuadamente por temas.

\* Se me hizo mención sobre lo extenso del cuestionario. Sin embargo, los entrevistados coincidieron que al ser un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, su contestación no era demasiado tediosa y que además consideraban que estaba muy completo.

6) CUESTIONARIO DEFINITIVO.

A continuación se describe el cuestionario definitivo aplicado a la muestra de empresarios:

El presente cuestionario tiene por objeto conocer los aspectos más importantes de las funciones primordiales de una empresa y poder persivir mediante el análisis la aplicación de La Auditoría Administrativa en la pequeña y mediana industria.

Con la información que se obtenga se integrará un sistema con el fin que los empresarios puedan aplicar los controles necesarios y tomar las acciones pertinentes ( en caso necesario ) para el logro, - desarrollo y mejora de cada empresa. Dicho sistema se proporcionará a usted una vez desarrollado.

ASPECTOS GENERALES.

- 1.- Fecha \_\_\_\_\_
- 2.- Giro de La Empresa \_\_\_\_\_
- 3.- Nivel Pequeña \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_

ASPECTOS ECONOMICOS.

- 1.- Capital Contable \$ \_\_\_\_\_
- 2.- Personal Ocupado Total \_\_\_\_\_
- a) Obreros y Operarios \_\_\_\_\_
- b) Técnicos \_\_\_\_\_
- c) Total de Profesionistas \_\_\_\_\_
- 3.- Valor Anual de Ventas de los Productos y/o Servicios que fabrica la Empresa \$ \_\_\_\_\_
- 4.- Total de Activo Fijo \$ \_\_\_\_\_
- Total Activo \$ \_\_\_\_\_

ASPECTOS PRODUCTIVOS.

- 1.- Producción real obtenida en promedio mensual \$ \_\_\_\_\_
- y en Unidades \_\_\_\_\_
- 2.- Conoce usted la capacidad instalada de su planta:
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 3.- Número de Turnos que trabaja diariamente \_\_\_\_\_
- 4.- Qué método utiliza usted para actualizar el valor de su planta:
- \_\_\_\_\_

5.- Tiene problema de abastecimiento de sus materia primas?

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

6.- En caso afirmativo, de que tipo? \_\_\_\_\_

7.- Cada cuándo programa su producción? \_\_\_\_\_

8.- Qué tipo de controles lleva y cada cuándo los revisa?

\_\_\_\_\_

9.- Qué sistema utiliza para controlar su Inventario?

\_\_\_\_\_

10.-Cada cuándo actualizan las líneas de producto de la Empresa?

\_\_\_\_\_

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE ORGANIZACION.

=====

1.- Quién fija los objetivos de la empresa?

\_\_\_\_\_

2.- Cada cuándo fijan los objetivos de la empresa y cada cuándo los revisa?

\_\_\_\_\_

3.- Cada cuándo revisan sus políticas y quién las establece?

\_\_\_\_\_

4.- Porqué? \_\_\_\_\_

5.- Cada cuando fijan sus metas y las revisan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- Existen Manuales de Organización y de Procedimiento? \_\_\_\_\_

Cuándo se implantaron? \_\_\_\_\_

7.- Cuándo fué la última vez que se revisaron? \_\_\_\_\_

8.- Se conoce el organigrama básico de la empresa entre el personal?

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

9.- Están estipulados por escrito los procedimientos y como se han dado a conocer? \_\_\_\_\_

10.-Existen sistemas de control interno? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.-Aplican ustedes técnicas de análisis de puestos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

- 12.- Qué acciones toma usted cuando su índice de rotación de personal es muy alto? \_\_\_\_\_
- 13.- Considera usted que existe falta de coordinación en la retroalimentación de la información entre los diferentes departamentos de la empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE? \_\_\_\_\_
- 14.- Se han hecho estudios recientes de organización para la Empresa. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 15.- Están definidas claramente las funciones de cada área dentro de la Empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 16.- En caso negativo, ha intentado alguna reorganización? \_\_\_\_\_
- 17.- Conoce usted lo que es La Auditoría Administrativa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 18.- En caso positivo, la ha llegado a implantar en su Empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE? \_\_\_\_\_
- 19.- En caso positivo, qué resultados ha tenido? \_\_\_\_\_
- 20.- Considera que con los controles que actualmente lleva, conoce bien la situación de su empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 21.- Si se le entregará un manual de Auditoría Administrativa, el cual pudiera aplicar personalmente, y lo beneficiara para conocer la situación real de su empresa en forma permanente, lo aceptaría y aplicaría? \_\_\_\_\_
- 22.- En caso negativo, porqué? \_\_\_\_\_

#### ASPECTOS FINANCIEROS.

=====

- 1.- Cómo resuelve sus necesidades de financiamiento ? \_\_\_\_\_

Recursos propios \_\_\_\_\_ Proveedores \_\_\_\_\_

Financiamiento Bancario \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

- 2.- El desarrollo de su empresa se ha frenado por falta de financiamien  
to? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ TOTALMENTE \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_
- 3.- Con qué periodicidad genera usted sus estados financieros y cuáles  
son los más utilizados \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- Analiza e interpreta sus estados financieros? \_\_\_\_\_
- 5.- Conoce usted la liquidez y rentabilidad de su empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**ASPECTOS DE MERCADO**

=====

- 1.- Conoce usted la participación de su mercado ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2.- Conoce usted la demanda de su producto en el mercado?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 3.- En caso negativo, porqué? \_\_\_\_\_
- 4.- En caso positivo, qué métodos utiliza? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.- Maneja algún tipo de promoción? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
PORQUE? \_\_\_\_\_
- 6.- Realiza usted pronósticos de ventas y cada cuando se evalúan?  
\_\_\_\_\_

## V ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION.

### 1).- TABULACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

A continuación se presenta un compendio estadístico, así como la tabulación a las respuestas obtenidas en la investigación de campo.

Se muestran datos porcentuales de las respuestas al cuestionario, anexando algunas gráficas con el fin de facilitar la interpretación a los resultados obtenidos.

#### ASPECTOS GENERALES.

La encuesta nos revela que los Grupos Industriales que más destacan en cuanto a número de empresas son:

Vestido	24%
Alimentos	18%
Textil	15%
Química	13%
Calzado	11%
Muebles	8%
Maquinaria	6%
Eléctricos	3%
Otros	2%
Total	100%

Como puede observarse, estos grupos representan gran parte de las actividades generadoras de productos básicos, que contribuyen al bienestar del país.



De las 68 empresas encuestadas el 72% resultaron ser pequeñas, es decir con capitales contables hasta de treinta millones de pesos; el resto se considerarán medianas con un capital contable no mayor a noventa millones de pesos ó hasta ciento diez millones de pesos cuando el excedente es originado por un superávit por revaluación de activo fijo.

Pequeñas      72% = 49 Empresas

Medianas      28% = 19 Empresas

T o t a l: 100% = 68 Empresas

#### ASPECTOS ECONOMICOS.

Ocupación y Mano de Obra: La encuesta reveló que la empresa pequeña tiene un promedio aproximadamente de 42 trabajadores por empresa; esto fué sacando un promedio de las 68 empresas encuestadas que resultaron ser pequeñas. De ellas el 77% expresaron tener menos de 52 trabajadores y sólo el 23% restante más de la cifra mencionada. La empresa mediana resultó con un promedio de 80 trabajadores por empresa.

En lo que respecta al tipo de trabajadores que laboran en la - pequeña o mediana empresa, la encuesta señala que:

85% Son Obreros y Operarios.

8.5% Son Técnicos.

6.5% Son Personal Administrativo.

En general, puede decirse que la pequeña y mediana empresa, sobre todo en la primera, gira en torno a obreros y operatorios al carecer de medios para contratar otro tipo de recursos humanos, que emplean por lo general las grandes empresas.

VENTAS: Un indicador que se emplea comúnmente para medir la eficiencia de los recursos en relación con la actividad comercial de la empresa es el de las ventas obtenidas por cada peso de capital contable y resultó variar de 0.6 hasta 4.3, existiendo una menor eficiencia en la pequeña empresa; dicho indicador expresa que a mayor valor del indicador se tiene mayor nivel de eficiencia.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Productos o Servicios Obtenidos.}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Capital Contable.}}{\text{Ventas Totales.}}$$

El total de activo, activo fijo y ventas promedio resultó de:

	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>
Activo Fijo	\$ 8'010,744.00	\$ 13'380,137.00
Activo Total	14'725,633.00	29'733,639.00
Ventas	13'358,741.00	27'396,759.00
Utilidad Neta	2'906,734.00	3'161,782.00

Una vez obtenidos los datos anteriores se llega a realizar el análisis de índices o razones que dan pauta para ver realmente el funcionamiento de una empresa. Los índices analizados fueron los siguientes.

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Pequeña	Mediana
$\$ 13'358,741 = 0.9071$	$\$ 27'396,759 = 0.9214$
$\$ 14'725,633$	$\$ 29'733,659$

Dicho índice revela que la empresa mediana tiene una mayor eficiencia en la utilización de sus activos para generar ventas: sin embargo, para analizar y comparar esto y cada uno de los índices es necesario realizar un análisis de cruce seccional para poder evaluar a la empresa en forma específica contra el promedio de las empresas ya sea en forma general o particular determinando el giro de la industria y así poder evaluarla en forma integral.

Si el índice de la industria resultara más alto que los índices anteriores, indicaría que dichas empresas tienen ventas muy bajas o probablemente un exceso de activo total ocioso, lo cual requeriría una acción inmediata para aumentar la eficiencia de la administración de la empresa en la utilización de sus recursos con que cuenta contra los resultados brutos que obtiene.

El siguiente índice a analizar será:

Márgen de Utilidad Neta =  $\frac{\text{Utilidad neta después de Impuestos.}}{\text{Ventas.}}$

Pequeña		Mediana	
<u>2'906,734.00</u>	=	<u>3'161,782.00</u>	=
13'358,741.00		27'396,759.00	
			.1154

Este índice nos indica que la empresa pequeña tiene una mayor ganancia respecto a sus ventas generadoras, en comparación con la empresa mediana, lo cual señala que esta última tiene precios de venta relativamente bajos o bien que sus costos son relativamente altos, o ambas cosas.

Rendimiento de La Inversión =  $\frac{\text{Ut. Neta después de Impuestos.}}{\text{Activo Total.}}$

Pequeña		Mediana	
<u>2'906,734.00</u>	=	<u>3'161,782.00</u>	=
14'725,633.00		29'733,639.00	
			.1063

Esta razón llamada también Eficiencia Administrativa, determina que la empresa pequeña tiene una mayor efectividad total por parte de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, indicando que la empresa mediana tiene un bajo margen de utilidad sobre ventas y/o baja rotación del activo total.

Otro indicador a analizar será:

$$\text{Rotación de Maquinaria y equipo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Mar. y Equipo}}$$

Pequeña		Mediana	
\$ <u>13'358,741.00</u>	= 2.4973	\$ <u>27'396,759.00</u>	= 3.2203
5'349,243.00		8'507,459.00	

Dicho índice se refiere al porcentaje de los llamados activos fijos productores en relación a las ventas logradas indicando por consiguiente mayor eficiencia en la mediana industria para la utilización de maquinaria y equipo logrando mejores ventas.

El siguiente índice medirá la efectividad para producir utilidades en relación con el valor neto de la planta o activo fijo.

Utilidad Neta.

Activo Fijo

Pequeña		Mediana	
\$ <u>2'906,734.00</u>	= 36.28%	\$ <u>3'161,782.00</u>	= 23.67%
8'010,744.00		13'380,137.00	

Esta proporción refleja una mayor efectividad de la pequeña empresa en la generación de utilidades netas en relación con el valor neto de la planta.

### ASPECTOS PRODUCTIVOS.

La encuesta reveló que el 88% de las empresas trabaja sólo algo más de un turno por día; sacando un promedio resultó de 1.3 turnos diarios y presenta, por lo tanto, una utilización promedio del 43%, indicando ésto último baja eficiencia con que es utilizada la planta industrial lo cual trae como consecuencia baja productividad y altos precios.

Se encontró que sólo un 2% de las empresas trabaja prácticamente los tres turnos diarios con un grado de utilización de la capacidad instalada superior al 90% .

Con todas estas limitaciones, se podría concluir que la capacidad ociosa existente es considerable y que su aprovechamiento podría ampliarse fácilmente, dando un uso más amplio a las instalaciones, disminuyendo así sus costos unitarios y teniendo así una mejor distribución de sus costos fijos, en relación con la producción obtenida.

Se encontró que tanto la pequeña como la mediana empresa tiene un alto porcentaje de problemas que limitan su actividad productiva y son:

Abastecimiento de Materia Prima	28%
Producción	20%
Financiamiento	19%
Mano de Obra Calificada	18%
Transporte de Materia Prima	7%
Organización	4%
Ventas	2%
Otros	<u>2%</u>
TOTAL:	100%

De acuerdo con la tabla anterior, vemos que el principal problema es el abastecimiento de materia prima, indicando probablemente que las empresas sufren de ésta escasez, debido a la lentitud en la terminación o adquisición de la misma por ser ésta de origen extranjero o nacional con alta demanda o sumamente escasa, o bien que el transporte de ella sea demasiado lento o inadecuado por diversas razones. Así mismo puede ser por la falta de crédito que actualmente ya no otorgan los proveedores.

El problema de la falta de financiamiento puede ser debido a :

La escasez de crédito en general, falta de liquidez, capacidad de pago limitado, pasivos elevados, falta de garantías o dificultades para la obtención de financiamiento solicitado, etc.

En el caso de los problemas de producción, se debe generalmente al resultado complejo de la combinación de factores que se presentan en el proceso productivo como pueden ser:

- \* La eficiencia en la finalidad del equipo.
  - \* La obsolescencia del mismo.
  - \* La inexistencia de Ingeniería de Métodos.
  - \* Falta de programación en la producción.
  - \* Falta de Estudios de tiempos y movimientos.
  - \* La maquinaria o equipo inadecuado.
- Etc.

La mano de obra calificada, ya sea porque la empresa no tiene los recursos suficientes para el pago de los sueldos, o bien porque existe una escasez de dicha mano de obra para realizar una determinada actividad requerida por la empresa.

•  
Revaluación de Activo Fijo : Los cambios que ha sufrido el país en cuestión económica ( Inflación ), implica la necesidad vital de actualizar el valor total de la planta de las empresas; los datos arrojados por la investigación indican que a dicho aspecto se le ha dado poca importancia ya que el 68% de las empresas no realizan la - revaluación.

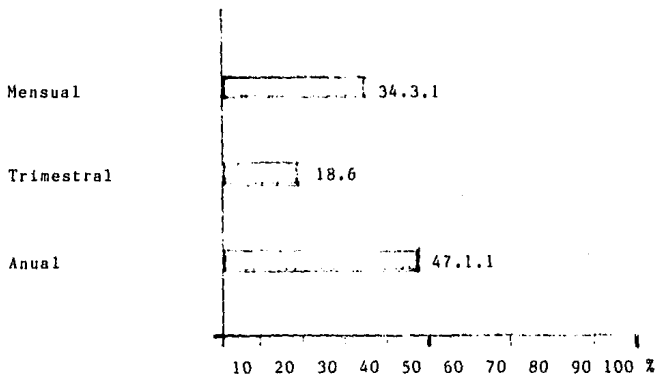
Los métodos señalados por algunos empresarios entrevistados fueron:

- ( 57% ) La Valuación Bancaria.
- ( 27% ) Valuación realizada por una Cía.de Seguros.
- ( 9% ) Peritos Especializados.
- ( 7% ) Valuación por el Proveedor de La Maquinaria.

Lo anterior indica que la realización de un análisis financiero de la empresa en dichas condiciones no reflejaría la realidad, por lo que será necesario tomar medidas de corrección urgentes, debido a que la inflación no ha dejado de ser un factor externo que afecte la operación de las empresas, así como la del país. Así mismo las respuestas indican el poco conocimiento que tienen los empresarios sobre los métodos de revaluación de activo fijo.



Respecto a la Programación de La Producción, la investigación señala que sólo en un 34.3% de las empresas encuestadas se realiza una programación mensual, además de un control estricto sobre ella. Otras empresas realizan una programación trimestral 18.6% y en la gran mayoría en forma anual 47% sin llevar control alguno sobre ésta. Sabemos que ésta planeación es de vital importancia ya que representa los cimientos sobre los cuales se va a edificar la supervivencia y el éxito económico de la empresa.

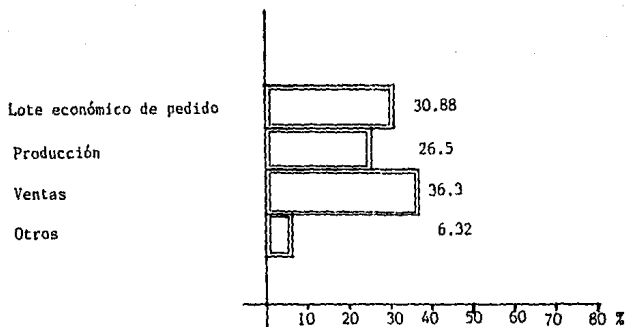


El Control de La Producción es realizado con poca insistencia salvo en algunos casos 36.8% para alcanzar la posición óptima en cuanto a beneficios, dentro del marco de las metas que la empresa se ha fijado. Al no aplicar éste control la empresa no logra detectar las fallas como son las siguientes :

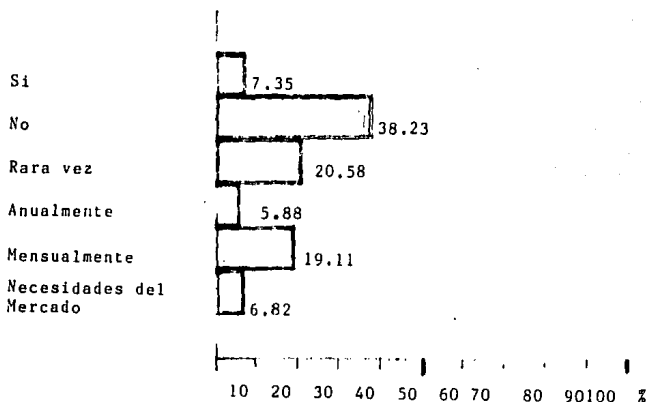
- \* El excesivo tiempo extra.
- \* Frecuentes demoras en la operación.
- \* Tiempo de espera de los obreros antes de recibir órdenes de producción.
- \* Excesivos costos de preparación de máquinas.
- \* Pérdidas frecuentes de material en proceso.
- \* Acumulación de inventarios obsoletos.
- \* Etc.

Respecto al Control de Inventarios es realizado en forma técnica sólo por un 30.88% de las empresas, es decir solo 21 de ellas aplican realmente este control por el método de lote o cantidad económica de pedido, que es la cantidad de pedido que minimiza el costo total del inventario de la empresa; una vez fijada esta cantidad la empresa establece un punto de reorden de pedidos. El resto de las empresas señalaron que realizan este control de acuerdo como lo señala producción 26.5%, otras de acuerdo con su plan de ventas mensual 30.3% y otras cada vez que lo crean necesario 6.32% .

La falta de éstos controles provoca ya sea niveles excesivos o inadecuados de inventarios, con sus correspondientes repercusiones en costos.



Los datos obtenidos referentes a la actualización de líneas de producto de la empresa son:



El peso más sobresaliente es que la actualización de las líneas de productos no se realiza, en la mayoría de los casos, por falta de recursos o de tiempo, pues los empresarios prestan poca atención a aspectos que para ellos son insignificantes. Sin embargo, sabemos que la determinación del número y variedad de productos que la empresa ofrecerá es crítica en el desarrollo de sus ventas y de su planeación en el mercado.

Los planes de ventas tanto a corto como a largo plazo tienen que incluir decisiones tentativas relacionadas con la introducción de nuevas líneas, el abandono de ellas, las innovaciones, así como la mezcla de ellos. Por ello, la alta administración tiene que establecer políticas específicas respecto al desarrollo de productos y actividades de mercadeo, teniendo en cuenta que éstas decisiones tienen repercusiones en los planes de otras áreas de la empresa.

#### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE ORGANIZACION

=====

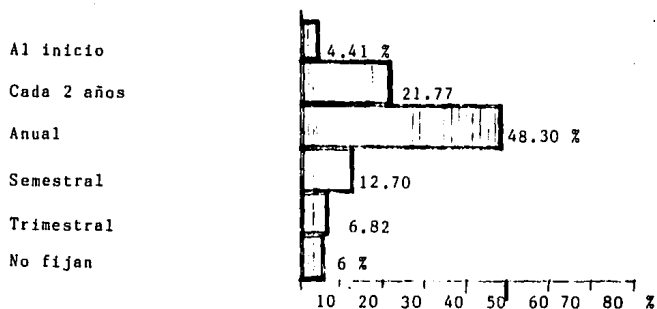
La  fijación de objetivos  la realizan las siguientes personas de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación:

* El Consejo de Administración	35%
* El Director General	45%
* Gerentes de las diferentes áreas	20%

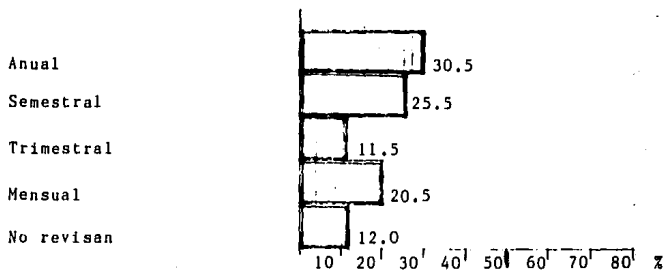
de La Empresa.

Los datos obtenidos respecto a la  fijación y revisión de objetivos fuerón los siguientes.

F I J A C I O N



R E V I S I O N



Como podemos analizar la mayoría de las empresas fijan sus - objetivos en forma anual 48.3% al igual que su revisión 30.5% . El - establecimiento de objetivos indica a donde se dirigen nuestras acciones; es decir, representan lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. Considero, que su fijación anual sea buena, pero su revisión no, ya que es una forma de realizar un - control el cual al aplicarlo anualmente de nada servirá, pues las medidas correctivas que pudieron haberse tomado antes son ya demasiado tardías, sirviendo exclusivamente para consideraciones futuras.

La revisión de políticas es importante, ya que ellas son el objetivo en acción, es decir a través de ellas se señalan medios genéricos para llegar a las metas. Los resultados obtenidos en la investigación fueron:

* Revisión desde el inicio de la empresa	4.7%
* Cada dos años	7.4%
* Por excepción	2.9%
* Anual	30.3%
* Semestral	20.0%
* Trimestral	10.7%
* Mensual	8.7%
* Quincenal	1.2%
* No se revisa	14.1%

Por simple inspección vemos que la revisión más común es la anual 30.3% . Sin embargo, encontramos una negligencia total al no realizarse revisión alguna en un 14.1% , corriéndose el riesgo de creer que hay políticas donde no existen, o pensar que la acción debe regirse en un sentido y que en realidad debe ocurrir lo contrario.

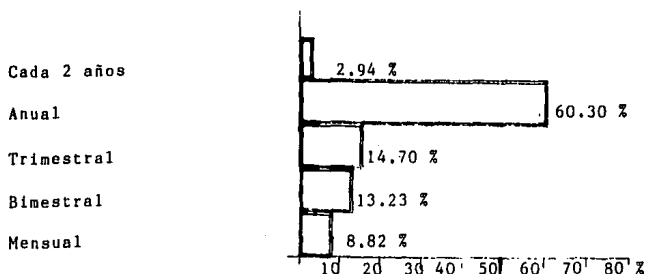
La razón por las cuales los empresarios cambian sus políticas son las siguientes:

* Para aprovechar oportunidades y evitar riesgos	70.0%
* Cada vez que se cambian los objetivos	13.0%
* Por inoperancia	8.0%
* Por desviación de objetivos	4.0%
* Medio ambiente cambiante	3.0%
* Actualización	2.0%

La fijación y la revisión de las metas son de vital importancia, de no realizarse sería imposible que los funcionarios se dieran cuenta de que lo que están realizando vaya de acuerdo con lo planeado.

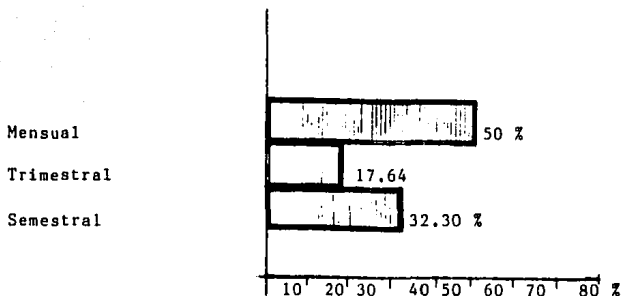
Los resultados obtenidos fueron:

### F I J A C I O N





R E V I S I O N .



Manual de Organización : Dentro de las empresas investigadas el 50% de ellas contestaron no tener manual, el 35.29% si lo tenían y el 14.71% medio realizado. De los existentes el 80% fue creado desde la fundación de la empresa y solo se ha actualizado el 20%.

Estos porcentajes son sumamente bajos si consideramos que los manuales son necesarios, pues con su realización los empresarios adquieren un conocimiento más profundo de su organización. Con frecuencia descubren que existen actividades superpuestas y con ellos se eliminan las duplicidades, determinan además la autoridad, obligación y las relaciones de cada unidad de la organización. Además facilita el entrenamiento de quien ocupa un puesto determinado y de su futuro sucesor, ayuda el estudio de la estructura de la organización formal, y su revisión es vital pues la dinámica de la sola organización plantea éste problema.

Respecto a los procedimientos resultó que se establecieron desde el inicio de la formación de la empresa en un 66.17% es decir 45 de las 68 empresas entrevistadas, y de ellas sólo el 30% lo han actualizado. El resto de las empresas 23 señalaron no tener por escrito dichos procedimientos, que es realizado en la mayoría de los casos en forma verbal con cada persona a ocupar el puesto.

Considero que el establecimiento por escrito de dichos procedimientos es de vital importancia para la empresa, ya que de lo contrario no existe nada donde comprobar las exigencias de la empresa para con cada persona que trabaja dentro de ella, además de poder tener un seguimiento total de cada uno de ellos en el desarrollo de su labor.

El Organigrama Básico se conoce exclusivamente en un 52% , representando un porcentaje relativamente alto. Sin embargo, falta un conocimiento mayor de las funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración.

Análisis de Puestos : El 61.76% de los funcionarios señalaron que no aplican técnicas del análisis de puestos, lo cual es imperativo para que se conozca la identidad, relaciones y los requisitos de cada puesto, es decir una determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y una enunciación realista de lo que el trabajador requiere para el desempeño con eficiencia, de lo contrario habrá siempre una mala selección de personal y un deficiente desempeño de su actividad.

El 38.24% restante de los empresarios señalaron usar la técnica del análisis del puesto para determinar:

* Curvas de Sueldos y Remuneraciones Adecuadas.	(55%)
* Valores y Promoción	(20%)
* Logro de Mayor Eficiencia	( 4%)
* Mejorar la Selección del Personal	( 6%)
* Motivar el Desarrollo del Personal	( 5%)
* Evaluación de resultados	(10%)

El 10% de los empresarios entrevistados que señalaron utilizar la técnica del análisis de puestos para lograr una buena evaluación de resultados, esta mal, pues para ello existe la calificación de méritos, vemos con ésto la ignorancia de algunos empresarios de las herramientas existentes dentro de la administración, o bien el mal uso que se le da a cada una de ellas.

Las acciones tomadas por los empresarios cuando el índice de rotación de salida de personal es alto fueron las siguientes:

* Verificación de los ingresos contra el mercado	(30%)
* Reunión directiva y análisis de causas	( 6%)
* Procuración de estímulos no económicos	( 6%)
* Análisis de la selección del personal y puestos	(8%)
* Revisión de las condiciones de trabajo, así como fomentar una mayor motivación.	( 5%)
* Análisis de entrevista e investigación de salida	(25%)
* Análisis de causas y procedimientos correctivos	(20%)

Sabemos que prestar servicio en diversos puestos en los principales lugares de la estructura de la organización permite ampliar,

equilibrar y enriquecer la experiencia; sin embargo, una rotación excesiva en salida del personal al exterior provoca demasiados trastornos a la empresa en todos sentidos, por lo que se debe cuidar y controlar mucho este aspecto.

Procedimientos : Los procedimientos de las empresas no están estipulados por escrito en un 70% , es decir, sólo el 30% de ellas sí lo tienen por escrito y de estas el 80% se ha dado a conocer en forma verbal y el 20% por escrito, lo cual indica que la forma de realizar las actividades de la empresa no está perfectamente especificado, con el fin de poder lograr las metas y los objetivos planteados por la empresa, no existe nada por escrito para poder exigir el mal desempeño de las actividades, de ésta forma la empresa nunca podrá alcanzar su objetivo final.

La retroalimentación interempresarial : Sabemos que la mayoría de las empresas actúan al día por los innumerables cambios existentes tanto interna como externamente; sin embargo, es necesario tener una amplia retroalimentación interdepartamental, es decir, mantener una vigilancia sobre el funcionamiento general, ayudando a los funcionarios y gerencia a tener un amplio punto de vista, ver la interrelación de las diferentes actividades y fomentar un balance entre los objetivos y los esfuerzos. De lo contrario cada departamento actuaría logrando específicamente sus objetivos que probablemente no van de acuerdo con el objetivo general de toda la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación, muestran que dicha retroalimentación no es llevada a cabo en un 61.76% de las empresas por las siguientes razones:

* Consideración de cada departamento independiente.	(11.76%)
* Demasiado trabajo y poco tiempo para informar.	(17.65%)
* Dificultad para retroalimentación, sólo parcial.	(14.71%)
* Falta de conciencia colectiva empresarial, existiendo competencia entre departamento.	(33.81%)
* Las personas difieren mucho en sus puntos de vista, causando graves problemas posteriores de comunicación	(10.30%)
* Falta de comunicación interdepartamental.	(11.76%)

Realización de estudios recientes de organización:

El estudio indicó la falta de dichos estudios, sólo un 27% lo ha realizado para mejorar el arreglo de las funciones que son necesarias para el logro del objetivo, así como la indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a cargo la ejecución de las funciones respectivas. El resto 73% indicaron no haber realizado dicha reorganización debido a :

* Falta de tiempo.	(36.76%)
* Alto costo.	(11.76%)
* Indicación de realización más no ejecución (inoperancia)	(10.29%)
* Falta de interés total.	(13.23%)
* Debido a la alta rutinización.	(27.94%)

En cuanto a la definición de funciones: la encuesta señala que el 42.65% de los empresarios tienen claramente definidas las funciones de cada unidad de trabajo: es decir la determinación de lo que cada hombre concreto debe de hacer y lo que requiere cada trabajador para poder realizar su tarea. Un 20% lo tiene definido pero no con la claridad adecuada por lo que se requiere de una reorganización. El 37.35% restante indicaron no tener definidas las funciones y de ellos sólo un 36.77% han realizado una reorganización. Esto se logra por medio de la participación, comunicación y la explicación, permitiendo que los afectados intervengan teniendo un plan específico o recomendaciones provisionales para realizar sopesando el pro y el contra.

Lo que es y busca la auditoría administrativa:

Un número muy bajo de funcionarios 28% conocen realmente lo que es y busca la auditoría administrativa: sólo 19 de los 68 entrevistados y de éstos sólo un 23.31% realmente lo han llegado a implantar en su empresa con resultados realmente favorables, pues han sentido un desarrollo, conocimiento y control completo de ella. La proporción restante señalan que no la han implantado debido a :

- \* No es necesario (41%)
- \* Falta de tiempo (25%)
- \* Falta de recursos (24%)
- \* La empresa es realmente pequeña y no la requiere. ( 8%)

A pesar de señalar que la auditoría administrativa no es necesaria en un 41%, se determinó que independientemente de sus controles internos, no conocen la situación real de su empresa en un 60.3%, por lo que se justifica la necesidad de un manual práctico para realizar un estudio de auditoría administrativa que les permita tener una confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control

administrativos de su empresa, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, revizando el pasado, presente y futuro de la compañía para determinar si esta logrando los máximos resultados de sus esfuerzos.

#### Manual de auditoría administrativa,

El 83% de los entrevistados indicaron que si aceptarían y aplicarían dicho manual, ya que consideraban que les traería muchos beneficios. El 17% restante consideraron que no era necesario por las siguientes razones:

- \* El entrevistado sabía manejar su negocio.
- \* No requiere personas ajenas a su negocio.
- \* No es necesario.
- \* Considera que como esta, ésta muy bien.

#### ASPECTOS FINANCIEROS

En lo que respecta a las fuentes de financiamiento que utiliza el pequeño y mediano empresario, es altamente significativo que, la mayoría de las empresas financian sus programas de producción u otra actividad con recursos propios, indicando por lo tanto que el financiamiento bancario sólo representa el 34.5% en promedio del financiamiento total de las fuentes oficiales.

Dicha proporción se debe a que las pequeñas y medianas empresas señalaron tener problemas para la elaboración de financiamiento bancario debido a la formulación y presentación inadecuada de sus solicitudes de crédito y al problema de falta de garantías reales que exige la banca debido a:

- \* Elevado pasivo a corto y largo plazo.
- \* Falta de liquidez.
- \* Capacidad de pago limitada.
- \* Escasez en el otorgamiento de créditos.

Los resultados obtenidos de la elaboración, análisis e interpretación de estados financieros vemos que los más usuales y manejados tanto en la pequeña como en la mediana empresa son: (generación más habitual)

	Balance General	Estado de Resultados	Flujo de Efectivo
Anual	27.12%	27.12%	18.69%
Semestral	13.13%	13.13%	17.82%
Trimestral	4.82%	4.82%	13.91%
Bimestral	7.37%	7.37%	18.59%
Mensual	44.56%	44.56%	26.95%
Quincenal	3.00%	3.00%	13.84%

La generación más habitual es la mensual con la finalidad primordial de conocer la situación de la empresa, su aspecto fiscal y contable.

Sin embargo, el problema principal no es la finalidad, sino que el empresario en la mayoría de los casos no sabe como interpretar dicha información, ya sea por falta de conocimientos, de tiempo, recursos o por considerarlo sumamente complejo.

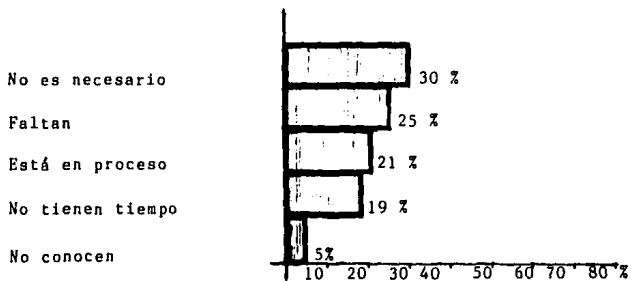
Debido a que existe un alto grado de confusión entre los empresarios cuestionados con respecto al análisis de los estados financieros, no se tienen conceptualizados los beneficios de los mismos y se mal interpreta su utilización, por lo que se requiere un conocimiento



integral y profesional que le permita a la gerencia emplear técnicas de control financiero como método de auto evaluación.

El 53% de los empresarios no utilizan habitualmente las razones financieras (líquidez y rentabilidad), siendo éstas un medio de controlar financieramente a la empresa, aludiendo que no son necesarias 30%, falta de recursos 25%, esta en proceso de establecimiento 21%, falta de tiempo 19%, no se conocen 5% .

De éste 53% que no las utilizan sus razones en gráfica son:

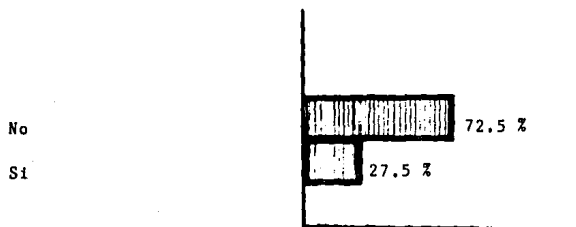


Por estas razones puede llegar a decirse que existe temor a llevar dichos controles financieros ya que los consideran complejos y tecnicados, y por ello llegan a decir que el usar dichas razones entorpecerían el funcionamiento de la empresa.

#### ASPECTOS DE MERCADO

Los cuestionarios revelan que el 72.5% de las empresas investigadas no conocen su participación de el mercado.

Esto es de un total de 68 empresas sólo 18 de ellas cuentan con un estudio total de su participación en el mercado.

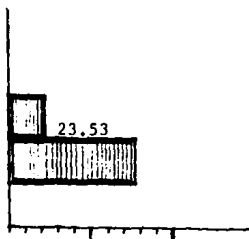


En cuanto a la demanda del producto y/o servicio, resultó una falta de conocimiento total, (52 de éstas empresas que representa el 76.57%); esto implica trastornos a la empresa pues en realidad no saben ni el tamaño, ni el futuro crecimiento del mercado, provocando

incertidumbre constante en la empresa. Las 16 empresas restantes señalaron que su método utilizado es por medio del potencial total del mercado o bien potencial territorial.

Si

No



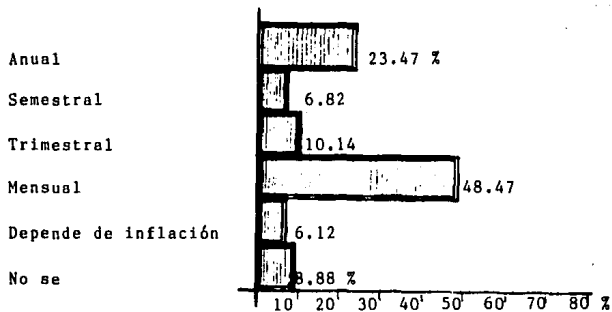
La promoción resultó poco común, ya que el 69% contestó que no lo utiliza; sólo utilizan la publicidad como medio persuasivo.

El 21% restante si utiliza la promoción ya sea por:

- \* La oferta de muestras o prueba gratuita. (65%)
- \* El premio. (10%)
- \* Demostraciones. (23%)
- \* Devolución del dinero si el cliente no queda satisfecho. ( 2%)

El dejar de utilizar la promoción implica pérdida de participación en el mercado por presiones de la competencia o por falta de conocimientos del consumidor hacia el producto.

La realización del pronóstico de ventas resultó:



Y su evaluación se realiza por :

- \* Estudios de tendencia. (15%)
- \* Por línea de producto. (6%)
- \* Por la inflación y logros del año anterior. (35%)
- \* De acuerdo a la demanda. (3%)
- \* No existen. (30%)
- \* Renovación cartera de clientes. (12%)
- \* Capacidad de planta. (6%)
- \* Otros (2%)

Vemos que la forma más común de realizar el pronóstico de ventas es mensualmente (48.47%); sin embargo, existe un 30% que no realizan la evaluación, ésto implica que no se toma en cuenta:

- a) Las variables pertinentes que afectan la empresa.
- b) Probablemente dicho pronóstico no vaya de acuerdo con los objetivos generales y metas específicas de la empresa.
- c) Que no exista un análisis de los resultados de ventas pasadas de la empresa.
- d) Falta de conocimiento de las limitaciones de la compañía como pueden ser: capacidad de planta, personal, recursos de capital, obtención de suministros materiales.
- e) Dicha evaluación es necesaria para el análisis económico de las condiciones nacionales e internacionales.
- f) Los probables efectos en las utilidades.

El pronóstico de ventas es necesario que se elabore ya que es el insumo fundamental de cualquier presupuesto de caja; es suministrado generalmente por el departamento de comercialización al administrador financiero, el cual calcula los flujos mensuales de caja, que vayan a resultar de entradas por venta proyectada y por las erogaciones relacionadas por producto o inventarios; así mismo, determina el monto del financiamiento que será necesario para mantener el nivel presupuestado.

#### CONCLUSION

De acuerdo con los resultados obtenidos y la evaluación realizada, se pueden comprobar las hipótesis formuladas. Por tal motivo, si consideró justificable elaborar un sistema de auditoría administrativa que coadyuve al pequeño y mediano empresario en el entendimiento de los beneficios que le representaría el conocimiento integral de la empresa para el desarrollo de su operación diaria.

VI MANUAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTO PARA  
EL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el capítulo anterior se realizó el análisis de los cuestionarios aplicados a diversas empresas, en los cuales se observaron diferencias en varios aspectos administrativos que afectan directamente en el funcionamiento de la empresa. En éste último capítulo se propone un sistema práctico para realizar eventualmente una auditoría administrativa que ayudará a lograr los objetivos de la empresa, dicha auditoría deberá ser realizada por personas que realmente tengan el sentido de dirección, y que sean leales en sus respuestas; de lo contrario - encontrarían una empresa sin problemas, lo cual es utópico, ya que siempre habrá algo que mejorar, cambiar o quitar.

Dicha auditoría es de carácter general y no particular, para practicarla en una empresa específica deberá ajustarse o adaptarse al giro de la empresa a analizar.

A continuación se presenta el sistema de auditoría administrativa para la pequeña y mediana empresa de acuerdo con el sistema del Banco de México y el procesos Administrativo; se utilizó dicho sistema, porque considero que es el estudio más completo de las operaciones de la empresa, y además parte de la base de que el resultado global de una actividad dada, se ve condicionado y limitado por el factor más débil, es decir, una función de operación desempeñada poco eficientemente limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa.

1) MEDIO AMBIENTE

- 1) ¿ Cuáles son los medios de información mediante los cuales usted conoce los factores externos que le afectan o benefician? \_\_\_\_\_
- 2) ¿ Qué acciones toma usted para analizar dichos factores ? \_\_\_\_\_
- 3) ¿ Pertenece usted a alguna asociación de industriales o cámara de comercio ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 4) En caso afirmativo, mencione cuáles? \_\_\_\_\_
- 5) ¿ Realiza reuniones con la competencia para analizar la afectabilidad de los factores en la oferta y la demanda de los productos?  
SI. \_\_\_\_\_ NO. \_\_\_\_\_
- 6) En caso negativo ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 7) ¿ En caso positivo, con que periodicidad? \_\_\_\_\_
- 8) ¿ Reciben algunas revistas de carácter político y socioeconómico?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 9) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_
- 10) ¿En caso positivo, cuáles (nacionales o internacionales) ? \_\_\_\_\_
- 11) ¿Mencione usted la forma mediante la cuál la empresa monitorea el medio ambiente? \_\_\_\_\_

- 12) Mencione usted cómo son sus relaciones con los organismos o -- dependencias gubernamentales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13) ¿ Tiene la empresa algún requerimiento legal pendiente de cumplir?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 14) ¿ En caso afirmativo, mencione cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 15) Señale usted en qué forma ha afectado a su empresa la situación económica actual del país? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 16) ¿ En que medida ha afectado a su negocio la tendencia inflacionaria que vive el país ? \_\_\_\_\_
- 17) ¿ Considera que la pérdida del poder adquisitivo del consumidor ha provocado una baja en la demanda de su producto y en qué medida?  
\_\_\_\_\_
- 18) Que acciones ha tomado para solucionar dicho problema?  
\_\_\_\_\_
- 19) ¿ Cuenta la empresa con todos los servicios públicos necesarios ? --  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 20) ¿ En caso negativo, cuáles les faltan ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2) POLITICA Y DIRECCION

- 1) ¿ Se reúne con periodicidad y asistencia adecuada el consejo de administración? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2) ¿ En caso negativo, porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) ¿ Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades y planes a futuro? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 4) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5) ¿ Quién dicta los objetivos de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6) ¿ Quién dicta la política de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7) ¿ Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los jefes de departamento? \_\_\_\_\_
- 8) ¿ Cuenta la empresa con algún tipo de asesoramiento en la etapa de planes y programas ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 9) ¿ En caso negativo, porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 10) ¿ En caso afirmativo, de qué tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 11) ¿ Evalúa la gerencia los resultados obtenidos por cada uno de los - diferentes departamentos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 12) ¿ Se realizan reuniones interdepartamentales para analizar las políticas de la empresa? \_\_\_\_\_
- 13) ¿ Existe delegación de autoridad por parte del ejecutivo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14) ¿ Cuenta con controles adecuados para cada grado de delegación ? --  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- 15) ¿ En caso afirmativo, detallelos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 16) ¿ Respetan los dirigentes superiores las ordenes dictadas por los inferiores ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 17) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 18) ¿ Se delega basandose en las políticas y reglas de la empresa - --  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 19) ¿ Cuenta la empresa con un esquema de organización que indique los puestos que requiere para su buen funcionamiento ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 20) ¿ Evalúa y selecciona la gerencia debidamente al personal para - -  
puestos importantes ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 21) ¿ Cuenta usted con un adecuado sistema de información para la toma de decisiones? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 22) ¿ En caso afirmativo, de qué tipo ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 23) ¿ Ha introducido nuevos cambios en los sistemas y procedimientos ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 24) ¿ En caso afirmativo, quién los realizó ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 25) ¿ Quién coordina todas las actividades de la empresa ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 26) ¿ Considera que las actividades de su empresa estan centralizadas-  
o descentralizadas? \_\_\_\_\_
- 27) ¿ Explique usted en que consisten sus sistemas de control a nivel-  
directivo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 28) ¿ Realiza la dirección general calificación de méritos de los - --  
ejecutivos? \_\_\_\_\_

29) ¿ Considera que las personas que laboran en su empresa buscan su propio desarrollo y automejora ?

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

30) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31) ¿ Otorga incentivos económicos y no económicos ? \_\_\_\_\_

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

32) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33) ¿ En caso afirmativo, los considera adecuados para cada puesto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34) ¿ Se mantienen alertas en el desarrollo de problemas externos que puedan afectar a la empresa ?

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

35) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36) ¿ En caso afirmativo, cómo ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

37) ¿ Considera que la gerencia es el centro de comunicación de la -- empresa ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

38) ¿ Se tiene relación alguna con las empresas que realizan actividades similares a la suya ?

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

39) ¿ Cómo obtiene la gerencia información de los problemas internos de la empresa? \_\_\_\_\_

40) ¿ Promueve y acepta la dirección, la actividad de innovación a : -- nuevos productos, procedimientos etc. ?

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

41) ¿ En caso afirmativo, en qué medida ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) PRODUCTOS Y PROCESOS

1) ¿ Existen planos detallados de cada producto y cada parte con especificaciones, tolerancias, materiales, etc ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

3) ¿ Dichos planos estan al alcance de las personas involucradas en su ejecución ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

5) ¿ Ha estudiado si los procesos empleados son los mejores desde el punto de vista económico y tecnológico ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6) ¿ En caso afirmativo, cómo ? \_\_\_\_\_

7) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

8) ¿ Se diseñan y plantean nuevos procesos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9) ¿ Considera usted que existe funcionalidad en su operación ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10) ¿ En caso negativo , porqué ? \_\_\_\_\_

11) ¿ Tiene el personal claramente definidos los procesos de fabricación u operación ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12) ¿ Existen los manuales operativos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

14) ¿ En caso afirmativo, son utilizados ? \_\_\_\_\_

15) ¿ Tiene precisados sus estándares productivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16) ¿ En caso afirmativo, cómo ? \_\_\_\_\_

17) ¿ Preciso el volúmen o intensidad ? \_\_\_\_\_

18) ¿ Cómo estandarizó su tiempo, costo y calidad de sus productos ? \_\_\_\_\_

19) ¿ Utiliza fórmulas matemáticas para programar adecuadamente su producción ? \_\_\_\_\_

20) ¿ Utiliza ordenes de trabajo o cualquier tipo de instrucción para efectuar la transformación de artículos o ejecución de servicios ? \_\_\_\_\_

21) ¿ Mantiene usted los niveles productivos de acuerdo con su capacidad existente ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22) ¿ En caso afirmativo, cuál es su porcentaje ? \_\_\_\_\_

23) ¿ Existen estudios para mejorar los procedimientos del proceso productivo ? \_\_\_\_\_

24) ¿ Se analizan en forma periódica los productos de la competencia ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25) ¿ En caso afirmativo, cómo cuando ? \_\_\_\_\_

26) ¿ En caso negativo, cuál es la razón ? \_\_\_\_\_

#### 4) FINANCIAMIENTO

- 1) ¿ Se encuentra determinado y definido su nivel de efectivo ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2) ¿ En caso afirmativo, se respeta dicho nivel ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 3) ¿ Existen presupuestos de ingresos ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 4) ¿ Cada cuándo los revisan ? \_\_\_\_\_
- 5) ¿ Se respetan los niveles presupuestales ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 6) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 7) ¿ Qué acciones toma usted para corregir sus fallas presupuestales? -  
 \_\_\_\_\_
- 8) ¿ Realiza informes oportunos de los ingresos obtenidos?  
 \_\_\_\_\_
- 9) ¿ Cuenta su compañía con programas de pagos ? \_\_\_\_\_
- 10) ¿ Efectua informes de los egresos realizados, con sus respectivos -  
 comprobantes ? \_\_\_\_\_
- 11) ¿ Tiene determinado el tratamiento de los ingresos por las ventas -  
 al contado y ventas a crédito ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 12) ¿ Ha definido claramente sus motivos de inversión, así como sus -  
 características ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 13) ¿ Analizan las ventajas y desventajas de las diferentes alternati-  
 vas de inversión ? \_\_\_\_\_
- 14) ¿ Acostumbran respetar las compras planeadas de activo fijo ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- 15) ¿ Tiene establecidos los niveles de cuentas por cobrar ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 16) ¿ Cada cuándo los checan ? \_\_\_\_\_
- 17) ¿ Es respetado dicho nivel ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 18) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 19) ¿ Generalmente cumplen con sus plazos de cobro? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 20) ¿ Llevan un control adecuado para la persecución de cuentas, ---  
 evitando al máximo las cuentas incobrables ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 21) ¿ En caso negativo, cuál es su razón ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 22) ¿ Tiene definidos claramente las políticas de deudores diversos ?-  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 23) ¿ Se encuentran establecidos los niveles de inventario de :
- |                      |          |          |
|----------------------|----------|----------|
| Materia Prima        | SI _____ | NO _____ |
| Producto en Procesos | SI _____ | NO _____ |
| Producto Terminado   | SI _____ | NO _____ |
- 24) ¿ Cumplen con los niveles establecidos ?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 25) ¿ En caso negativo, cuáles son las causas? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 26) ¿ Existe la programación de cuentas por pagar a largo plazo ? - - -  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 27) ¿ Se cumple con dicha programación y en qué medida ?  
 \_\_\_\_\_
- 28) ¿ Lleva control adecuado en la vigilancia del crédito en cuanto --  
 a su recuperación ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

29) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30) ¿ En caso necesario se realizan las cobranzas por los medios legales existentes ?

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

31) ¿ Tiene establecido una política de dividendos, y cuál es ?  
\_\_\_\_\_

32) ¿ Existen políticas para la reinversión de utilidades y el estudio de nuevas inversiones?

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

33) ¿ En caso de manejo deficiente, qué políticas existen ?  
\_\_\_\_\_



5) MEDIOS DE PRODUCCION

1) ¿ Cuenta usted con un lugar apropiado para la transformación de sus artículos, o la prestación de servicios ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿ Considera que el espacio disponible esta adecuadamente distribuido ( lay-out ) ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3) ¿ El equipo principal fue lo suficientemente estudiado antes de su adquisición ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4) ¿ En caso afirmativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

5) ¿ Conocía las ventajas y desventajas que le proporcionaba cada uno de los equipos ? \_\_\_\_\_

---

6) ¿ Se respetaron los períodos y condiciones de las instalaciones ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7) ¿ Conocen y utilizan los manuales operativos del equipo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

9) ¿ Existe un mantenimiento preventivo adecuado ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10) ¿ En caso afirmativo, cada cuando lo realizan ? \_\_\_\_\_

---

11) ¿ Existe equipo auxiliar ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12) ¿ En caso afirmativo, es el adecuado y se utiliza correctamente ? \_\_\_\_\_

13) ¿ Existen estudios de ubicación del equipo principal y auxiliar ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14) ¿ Considera que su ubicación es óptima y funcional ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

16) ¿ Existen estudios para mejorar sus instalaciones y equipo existente ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17) ¿ El uso de la maquinaria y equipo corresponden a la realidad económica que esta viviendo la empresa y el país ? \_\_\_\_\_

6) FUERZA DE TRABAJO

1) ¿ Cuida los aspectos de seguridad e higiene de sus trabajadores ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿ Cómo realiza dichos cuidados ? \_\_\_\_\_

3) ¿ Existen estudios de tiempos y movimientos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4) ¿ Considera adecuada la contratación del personal a la operación ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

6) ¿ Existe coordinación e integración de grupos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7) ¿ Considera positivo la existencia de armonía en el trabajo de grupos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) ¿ Las necesidades de cada puesto, así como sus propias actividades se encuentran bien definidas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9) ¿ Considera que su empresa tiene la fuerza de trabajo suficiente en número con destreza y conocimientos adecuados, porqué ? \_\_\_\_\_

10) ¿ Existen programas de capacitación para el personal en todos los niveles jerárquicos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11) ¿ El trabajador sigue algún procedimiento establecido que le permita expresar quejas o problemas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12) ¿ En caso negativo, mencione sus razones ? \_\_\_\_\_

---

13) ¿ El trato que usted le da a su personal e de individuo o miembro de un grupo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

14) ¿ Tiene determinados los requisitos de ingreso a la empresa ? \_\_\_\_\_

15) ¿ Entrevista por lo menos a dos prospectos en cada vacante ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16) ¿ Tiene ya establecidas las pruebas que han de aplicar ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17) ¿ Realizan los prospectos entrevistas con su respectivo jefe departamental, porqué ? \_\_\_\_\_

---

18) ¿ Provee usted al nuevo personal de los útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19) ¿ Provee algún entrenamiento para ambientar al nuevo personal a su trabajo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

21) ¿ Cuenta con alguna(s) políticas sobre incentivos para mejorar el trabajo realizado ? \_\_\_\_\_

---

22) ¿ Otorga usted incentivos para la promoción de asistencia y puntualidad ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23) ¿ Realizan exámenes médicos periódicos, así como al personal de nuevo ingreso ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24) ¿ Lleva un control y registro de los accidentes, así como la investigación de causas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25) ¿ Los supervisores conocen las instrucciones a seguir en caso de accidentes ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26) ¿ Qué realiza usted para la prevención de accidentes?

---

27) ¿ Existe algún programa para la realización de actividades sociales y deportivas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

28) ¿ Cuenta la empresa con algún sindicato ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

29) ¿ Existe algún líder sindical, y que relación llevan los obreros con él ? \_\_\_\_\_

---

30) ¿ Se encuentra vigente su contrato colectivo del trabajo ?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31) ¿ Cada cuándo realizan sus revisiones correspondientes ? \_\_\_\_\_

32) ¿ Existe reglamento interior de trabajo para personal administrativo, así como sindical ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

33) ¿ Existen pláticas anteriores a la revisión del contrato colectivo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

34) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

7) SUMINISTROS

1) ¿ Los suministros existentes ( materia prima, auxiliar y de servicios) cumplen con los requisitos de calidad ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿ Se han hecho estudios técnicos sobre los materiales empleados ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3) ¿ En caso negativo, cuáles son las razones ? \_\_\_\_\_

4) ¿ El consumo de los materiales para lograr la transformación o servicio van de acuerdo con lo planeado ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5) ¿ Se revisan periódicamente dichos planes? ¿ Cada cuánto ? \_\_\_\_\_

6) ¿ Considera razonable el monto de sus desperdicios ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7) ¿ Qué utilización le da a sus desperdicios ? \_\_\_\_\_

8) ¿ Tienen estimado el flujo de materia prima en cada fase de elaboración ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9) ¿ Se cumple con dicho flujo ? \_\_\_\_\_

10) ¿ Considera importante la ubicación de los suministros dentro de la empresa ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11) ¿ Investigan nuevos materiales y disponen de fuentes de información adecuada ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

13) ¿ Sobre que bases se realiza la fijación de estándares para existencia de materia prima y de inventario en proceso ? \_\_\_\_\_

14) ¿ El plazo de crédito de los proveedores coincide con la duración del proceso productivo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



8) ACTIVIDAD PRODUCTORA

1) ¿ Tiene definidos los objetivos de la función productora ( física, económica y social ) ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

3) ¿ Se han hecho estudios para analizar la rentabilidad de sus productos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4) ¿ Los programas de producción coinciden con los presupuestos de necesidades financieras ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5) ¿ Ha podido financiar sin problemas la producción en proceso ? \_\_\_\_\_

6) ¿ Considera que el sistema de producción utilizado es el adecuado, porqué ? \_\_\_\_\_

---

7) ¿ Al diseñar los productos, se procura estandarizar sus partes para hacerlos intercambiables ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) ¿ Se conoce la capacidad de producción de cada uno de los productos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

10) ¿ Cuenta con algun registro u hoja de itinerario para cada una de las partes donde se muestren las etapas sucesivas de fabricación, tiempos empleados, máquinas y datos utilizados ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11) ¿ Se tienen estadísticas de ventas y producción de cada uno de los productos de la empresa ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12) ¿ Existe la política de tener marcas registradas y patentes para los productos elaborados ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13) ¿ Existe algun plan de crecimiento debidamente integrado ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14) ¿ Cada cuando se actualiza ? \_\_\_\_\_

15) ¿ Se hacen modelos experimentales de los productos nuevos antes de obtener las herramientas o moldes necesarios ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16) ¿ Cuenta la empresa con alguna restricción para evitar la contaminación ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17) ¿ En caso afirmativo, cuáles ? \_\_\_\_\_

---

9) MERCADO

1) ¿ Ha definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2) ¿ Considera que existe el suficiente mercado de consumo de su producto o servicio ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4) ¿ Considera que el consumo de su producto o servicio se proporciona en forma adecuada ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5) ¿ Los canales de distribución utilizados son los apropiados ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6) ¿ En caso negativo, cuáles son las causas que lo afectan ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7) ¿ Lleva un control adecuado sobre la actuación de los canales de distribución ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) ¿ En caso afirmativo, qué controle utiliza ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9) ¿ Cómo realizó el cálculo del precio del producto o servicio que vende ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10) ¿ En caso de volúmenes de compras grandes realiza alguna rebaja?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11) ¿ En caso afirmativo, cuál es ? \_\_\_\_\_

12) ¿ Realiza usted descuentos por pronto pago ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_

---

14) ¿ Realiza estudios constantes sobre el precio de su competencia ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15) ¿ En caso afirmativo, cada cuándo los realiza ? \_\_\_\_\_

---

16) ¿ Considera adecuado el otorgamiento de crédito a sus clientes ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué ? \_\_\_\_\_

17) ¿ Ofrecen las garantías suficientes sobre la calidad de sus productos ? \_\_\_\_\_

---

18) ¿ Cumplen con las garantías ofrecidas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19) ¿ Existe un registro legal de la marca ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20) ¿ Utiliza una presentación atractiva y protectora de su producto ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21) ¿ Su empaque es atractivo y protector ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22) ¿ Realiza mensajes publicitarios para dar a conocer sus productos o servicios producidos por la compra ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23) ¿ En caso negativo , porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24) ¿ Es adecuado el medio publicitario utilizado ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25) ¿ Tienen establecidos los recursos disponibles para la publicidad ? \_\_\_\_\_

26) ¿ Realiza medición alguna de los resultados obtenidos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27 ) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28) ¿ LLeva acabo alguna promoción? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29) ¿ Realiza pruebas antes de introducir nuevos productos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30 ) ¿ Realiza eventualmente investigaciones de mercado y actitudes ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31) ¿ En caso negativo, porqué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32) ¿ En caso afirmativo, cada cuando las realiza ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10) CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

1) ¿ Planearon con anterioridad el diseño de las formas actualmente utilizadas en contabilidad ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) ¿ Analizan con periodicidad la funcionalidad de las formas existentes ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3) ¿ Cuenta usted con un catálogo de cuentas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4) ¿ Considera que esta correctamente elaborado e incluye todas las cuentas en uso ? \_\_\_\_\_

5) ¿ Se encuentran detallados los procedimientos de registro, cómo ? \_\_\_\_\_

6) ¿ Cuenta el departamento de contabilidad con un instructivo detallado del catálogo de cuentas ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7) ¿ El registro de las operaciones se registra sin retraso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) ¿ En caso afirmativo, ha investigado las causas ?

9) ¿ Tienen fechas establecidas para la presentación de sus informes y estados ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- 10) ¿ Cada cuándo se presentan ? \_\_\_\_\_
- 11) ¿ Realizan reuniones periódicas con la gerencia para comparar los resultados obtenidos de acuerdo con lo planeado ? \_\_\_\_\_
- 12) ¿ En caso de alguna desviación significativa, que acciones son tomadas ? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 13) ¿ Se lleva a cabo una revisión periódica del catálogo de cuentas y de su inductivo ?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 14) ¿ Lleva un control de los informes con oportunidad ? \_\_\_\_\_

### CONCLUSIONES.

1).- A través de la investigación realizada, se observó que el actual pequeño y mediano empresario utiliza en forma mínima la Auditoría Administrativa, ya que considera que no es necesario realizarla, o bien no tiene el tiempo suficiente para llevarla a cabo; pero la razón con mayor peso fue la ignorancia total de las ventajas y desventajas que le proporcionaría llevar a cabo dicho estudio dentro de su empresa.

2).- La Auditoría Administrativa se realiza con el objeto de - aportar ideas, nuevos cambios, mejoras en los métodos y procedimientos , evitar la duplicidad en los trabajos, así como la disminución en los costos, o simplemente obtener una adecuada productividad. Sabemos que no es un procedimiento infalible que lleve automáticamente a resultados satisfactorios, es solo un método racional que puede ayudar al empresario a la investigación y la formulación de juicios.

3).- Es conocido que no existe la excelencia administrativa, por lo que el empresario debería de saber que siempre habrá una área de mejora dentro de la empresa y esto es lo que siempre dará vida a la Auditoría Administrativa.

4).- El pequeño y mediano empresario requiere de una herramienta con las características del manual presentado para facilitar el entendimiento de la administración de su empresa.

5).- La propuesta se les da a los empresarios, ya que el método no solo puede aplicarse por investigadores profesionales, sino también después de alguna práctica, por miembros del cuerpo directivo de la empresa, sabiendo de antemano que la auditoría proporciona los medios suficientes para multiplicar el rendimiento de los esfuerzos.

6).- Esta investigación me ha reafirmado la importancia que tiene el análisis e interpretación de la Auditoría Administrativa, ya que constituye una pieza fundamental en el desarrollo profesional del - Licenciado en Administración de Empresas y es éste el profesional - adecuado por su conocimiento general de la empresa para realizar éste tipo de función o actividad.



B I B L I O G R A F I A

- \* " La Auditoría Administrativa "  
William P. Leonard.  
Editorial Diana.  
México, 1980.
  
- \* " La Auditoría Administrativa "  
José Antonio Fernandez Arena.  
Editorial Diana.  
México, 1981.
  
- \* " Sinopsis de Auditoría Adminstrativa "  
Joaquín Rodríguez Valencia.  
Editorial Trillas.  
México, 1981.
  
- \* " Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Adminis-  
trativos "  
Leslie H. Matthies.  
Editorial Limusa.  
México, 1979.
  
- \* " Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales  
C. Siltiz - L.S. Wrightsman - S.W. Cook  
Editorial Rialp.  
Madrid, España, 1980.
  
- \* "Planificación, Organización y Dirección de la Peque-  
ña Empresa "  
Leonardo Rodríguez  
Editorial Trillas.  
México, 1980.

- \* " Concepto de la Administración y sus Elementos "  
Agustín Reyes Ponce.  
Dirección General de Publicaciones.  
México, 1957
- \* "Manual de Técnicas de Investigación "  
Garza Mercado Arlo.  
Editorial C.M.  
México, 1971.
- \* "El Análisis Factorial "  
Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky.  
Banco de México, S.A.  
Cuarta Edición.  
México, 1969.
- \* " El Exito en la Administración de las Empresas Me-  
diana y Pequeñas "  
Franklyn J. Dickson.  
Editorial Diana.  
México, 1974.

**Esta Tesis se imprimió en Noviembre de 1986  
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset  
en los Talleres de Impresos Offsali-G, S. A.,  
Av. Colonia del Valle No. 535 (Esq. Adolfo Prieto),  
Tele. 523-03-33 523-21-05 México 03100 D. F.**