

2ej
107



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA
IMPLANTACION DE UN DEPARTAMENTO
DE COMPRAS EN UNA EMPRESA TEXTIL.**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**JOSE AURELIO AVILA VELASCO
ORESTE CONTRERAS LOPEZ
ALFONSINA VILLALVA BRAVO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
I AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
1.1. ANTECEDENTES.....	5
1.2. DEFINICIONES.....	7
1.2.1. William P. Leonard.....	7
1.2.2. E.F. Norbeck.....	7
1.2.3. J. Rodríguez Valencia.....	8
1.2.4. Alfonso Mejía Fernández.....	9
1.2.5. Fabian Martínez Villegas.....	9
1.2.6. José A. Fernández Arenas.....	9
1.2.7. Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Her nández F.....	9
1.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1.3.1. A) Auditoría Administrativa Interna.	10
B) Auditoría Administrativa Externa.	10
1.3.2. Ventajas y Desventajas.....	10
1.3.3. Subclasificación.....	11
1.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	11
1.5. SU NECESIDAD.....	12
1.6. RESPONSABLE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA...	15
1.7. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	18
1.7.1. William P. Leonard.....	18
1.7.2. E.F. Norbeck.....	20
1.7.3. J. Rodríguez Valencia.....	21
1.7.4. Alfonso Mejía Fernández.....	21
1.7.5. Fabian Martínez Villegas.....	21

1.7.6.	José A. Fernández Arenas.....	22
1.7.7.	Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández F.	22
1.8.	ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	22
1.9.	LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	23
	BIBLIOGRAFIA.....	25
II. LA INDUSTRIA TEXTIL.		
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO....	28
2.2.	PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL DESARROLLO DEL PAIS.....	33
2.3.	PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ECONOMIA NACIONAL 1977 - 1983.	34
2.3.1.	Tendencias del Crecimiento Económico.....	34
2.3.2.	Papel desempeñado en el Crecimiento Económico.....	35
	A. Producto Interno Bruto.....	35
	B. Empleo.....	36
	C. Inversión.....	37
	D. Comercio Exterior.....	37
2.3.3.	Algodón.....	39
2.3.4.	Lana.....	41
2.3.5.	Fibras Químicas.....	42
2.3.6.	Fibras Duras.....	42
2.3.7.	Maquinaria Textil.....	43
2.4.	SITUACION ACTUAL.....	45
2.4.1.	Características Generales.....	47
2.5.	PERSPECTIVAS.....	49
	BIBLIOGRAFIA.....	51

III.	AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA TEXTIL	
3.1.	OBJETIVO.....	53
3.1.1.	Objetivo específico.....	53
3.2.	TIPO DE AUDITORIA A REALIZAR.....	53
3.3.	METODOLOGIA.....	54
3.3.1.	Método utilizado en la práctica de la Auditoría.....	54
3.3.2.	Método de Evaluación.....	54
3.3.3.	Programa de trabajo.....	55
3.4.	ANALISIS PREELIMINAR.....	60
3.5.	RESUMEN DE LA INFORMACION.....	64
3.5.1.	Gerencia de Ventas.....	75
3.5.2.	Gerencia de Producción.....	79
3.5.3.	Gerencia de Finanzas.....	99
3.5.4.	Gerencia Administrativa.....	103
3.6.	EVALUACION DE LA INFORMACION.....	109
3.6.1.	Resultados obtenidos.....	112
3.6.2.	Puntuación general.....	154
3.6.3.	Puntuación por elemento.....	155
3.7.	Presentación del Informe.....	156
3.7.1.	Problemática general.....	156
3.7.2.	Informe final a la dirección.....	161
	BIBLIOGRAFIA.....	168
	CONCLUSIONES.....	170
	ANEXOS.....	172

INTRODUCCION

La selección del Tema del presente estudio, tiene como principal objetivo el descubrir mediante la realización de una Auditoría Administrativa, las deficiencias o irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas procedimientos y controles operativos, así como en la utilización de los recursos materiales y humanos que impidan el cumplimiento de las metas establecidas y el determinar las necesidades para la implantación de un Departamento de Compras en una empresa representativa de la Industria Téxtil.

Siguiendo el orden del estudio, en el primer capítulo se trataran algunos puntos relacionados con la Auditoría Administrativa, sus antecedentes, la importancia de la aplicación de esta en las empresas, ya que permite a los directivos tener un control no solo del aspecto contable y financiero sino también de los sistemas y procedimientos administrativos que se tengan establecidos. Citando varios de los métodos propuestos por los estudiosos de la Administración para el desarrollo de Auditorías Administrativas, encaminados a ayudar a la dirección de las empresas a llevar una administración más eficaz de los principales objetivos, alcances y limitaciones que se pueden presentar con la aplicación de una Auditoría de tipo Administrativo.

Dado que el estudio se relaciona con la Industria Téxtil, en el segundo capítulo se hace mención de los aspectos más importantes relacionados con esta industria en México, ya que a lo largo de la historia la Industria Téxtil ha participado con importantes aportaciones que siempre han estado

ligadas con el desarrollo industrial, económico y social del país, referenciando la situación actual en la que se encuentra y las perspectivas que se vislumbran para esta Industria en los próximos años.

Dentro del tercer capítulo, se incluyen los datos relacionados con la realización de la Práctica de Auditoría Administrativa en la empresa Téxtil. Para el desarrollo de dicha práctica se tomo como base el método propuesto por Ing. Willian P. Leonard, el cual se divide en cuatro fases, siendo este el mismo orden en el que se encuentra estructurado este capítulo:

1. Examen
2. Evaluación
3. Presentación
4. Vigilancia

De común acuerdo con el Gerente Administrativo de la empresa, se decidió realizar una Auditoría Administrativa Integral, efectuando una revisión a todas las áreas que la integran. En la evaluación de los resultados se aplicará el método que para el efecto propone el L.A. y C.P. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI y el L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES, considerado como ideal para esta práctica ya que cuenta con una escala de puntuación con la que se pueden calificar los resultados obtenidos, mismo que se basa en los cuatro elementos más importantes a nivel de resultados que se emplean en la Administración los cuales son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Por último, se presentan las conclusiones que se desprenden de la investigación realizada.

I AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. ANTECEDENTES

1.2. DEFINICIONES

- 1.2.1. William P. Leonard
- 1.2.2. E. F. Norbeck
- 1.2.3. J. Rodríguez Valencia
- 1.2.4. Alfonso Mejía Fernández
- 1.2.5. Fabian Martínez Villegas
- 1.2.6. José A. Fernández Arenas
- 1.2.7. Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández F.

1.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1.3.1. A) Auditoría Administrativa Interna
B) Auditoría Administrativa Externa
- 1.3.2. Ventajas y Desventajas
- 1.3.3. Subclasificación

1.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.5. SU NECESIDAD

1.6. RESPONSABLE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.7. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1.7.1. William P. Leonard
- 1.7.2. E. F. Norbeck
- 1.7.3. J. Rodríguez Valencia
- 1.7.4. Alfonso Mejía Fernández
- 1.7.5. Fabian Martínez Villegas
- 1.7.6. José A. Fernández Arenas
- 1.7.7. Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández F.

1.8. ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.9. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

BIBLIOGRAFIA

I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. ANTECEDENTES

La Auditoría Administrativa nació en el momento en que los directivos de empresas sintieron la necesidad de tener un control administrativo y no sólo contable y financiero como tradicionalmente ocurría.

La actividad administrativa tiene antecedentes que podemos remontar 2000 años A.C. en Egipto, donde existía un sistema que centralizaba la vida económica. La recaudación de impuestos, para sostenimiento del reino cobraba especial importancia debido a que se requería un control sobre los empleados locales que se encargaban de realizar ésta labor en los sesenta distritos en que se encontraba dividido el Imperio. Como jefe figuraba el tesorero principal que era vigilado por el Visir todos los días y éste, a su vez, comunicaba al Faraón la información recibida. Gran número de escribas y empleados eran necesarios para que funcionara este sistema, elaborando estados de ingresos y egresos que seguían el ciclo informativo antes mencionado. La liquidación y recaudación de las contribuciones era aprobada cuidadosamente por las autoridades centrales. Un balance al corriente de ingresos y gastos no debía faltar mensualmente en la oficina del Faraón, incluyendo información para perspectivas futuras de su reino. Sin embargo la historia nos muestra que al morir un Faraón el sucesor cambiaba frecuentemente la estructura del Imperio, los sistemas de recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón a su personal forma de ser y pensar. En realidad el Faraón era el Administrador rudimentario del Imperio; de su habilidad y capacidad dependía el desarrollo

adecuado o inadecuado de los programas que había señalado, aunque carecía de toda técnica para valorar los resultados.

A fines del siglo XVIII, la Revolución Industrial trae entre otros beneficios, la especialización del trabajador, conjugando el trabajo del hombre con el de la máquina y principiando así, el trabajo organizado y la expansión del capitalismo.

Entre 1880 y 1930, se efectuó una búsqueda de las formas para obtener más eficiencia, para eliminar las injusticias y para evitar el desperdicio, siendo el exponente más notable de éste sistema FREDERICK W. TAYLOR, censuraba a los Gerentes por sus métodos arbitrarios al asumir sus responsabilidades, y a los trabajadores por su aparente actitud de indiferencia para elaborar normas, recomendaba hacer una ciencia de la Administración, basándola en principios fijos, claramente definidos y bien reconocidos, en vez de depender de ideas más o menos vagas.

El objetivo era utilizar todos los recursos y conocimientos generales disponibles para poder tener ideales definidos.

Hacia 1934 encontramos los primeros vestigios de la Auditoría Administrativa como parte integrante de la Auditoría Interna, que se enfocaba principalmente al área Financiera-Contable.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se aprecia gran cantidad de cambios en las empresas; la magnitud de las organizaciones, el desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial y la necesidad de la dirección de enfrentarse a una tremenda masa de datos y al control y funcionalidad de

las estructuras orgánicas, hacen de la Auditoría Administrativa un elemento muy útil, ya que puede proporcionar un verdadero servicio para determinar en que medida los planes se cumplen, y al intervenir en cada uno de los sectores de las empresas, detectar errores o propiciar mejoras que se puedan implantar.

En realidad la Auditoría Administrativa empieza a tener aplicación práctica y consenso público alrededor de la década de los cincuenta donde las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

1.2. DEFINICIONES

1.2.1. William P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas". (1)

1.2.2. E. F. Norbeck.

"Es una técnica de control que proporciona a la Gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos" (1).

La Auditoría Administrativa puede tener diferentes significados para la gerencia de diversas empresas, esto se debe a que la naturaleza de las operaciones varía de una empresa a otra. Además se debe también a que la Auditoría Adminis-

trativa es una extensión de la Auditoría Interna hacia todos los aspectos de una empresa, no únicamente dedicadas a las áreas financieras y contables.

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

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

1.2.3. J. Rodríguez Valencia.

"Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social". Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas: los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar. (4)

1.2.4. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

"La Auditoría Administrativa consiste en la verificación de todas o algunas de las funciones de la estructura gerencial de la empresa a fin de comprobar que los programas se realizan de acuerdo con las políticas establecidas". (1)

1.2.5. Dr. y C.F. Fabian Marínez Villegas.

"La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo del examen". (3)

1.2.6. José Antonio Fernandez Arenas.

"La Auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, en base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución". (2)

1.2.7. C.P. y L.A. Victor M. Rubio Ragazzoni y L.A. Jorge Hernández Fuentes

"La auditoría administrativa, consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados. (5)

1.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.3.1 La Auditoria Administrativa se puede clasificar en:

A) Interna

B) Externa

A) AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.

Este tipo de auditoría es llevada a efecto o desarrollada por personal de la empresa, por el departamento de Auditoría Interna, o sea puede integrar un grupo compuesto por elementos de los diferentes departamentos que conforman la organización, bajo la dirección de un alto ejecutivo con la suficiente autoridad para poder tener ingerencia en todas las áreas.

B) AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

Son desarrolladas por personas ajenas a la empresa, que realizan el trabajo en conjunto con el personal de la organización. Profesionales especializados en el ramo a los cuales la empresa puede recurrir, para solicitar sus servicios.

1.3.2. Ventajas y Desventajas.

VENTAJAS.

1. Con la auditoría Interna, se pueden ahorrar los costos que generaría la contratación de algún despacho externo, además de que la información y resultados se podrían obtener más rápido ya que en cierta forma el departamento de Auditoría Interna esta en contacto directo con la empresa.

2. En la Auditoría Externa, el personal que se contrata es altamente capacitado para detectar el máximo de errores existentes en la empresa y de la información, recomendaciones y soluciones que estos propongan dependerá el futuro de la empresa y el prestigio de la firma que representan.

DESVENTAJAS.

1. Con la Auditoría Interna, dado que es realizada por personal de la empresa, se presentan algunos problemas de imparcialidad sobre todo, pudiendose pasar por alto errores que afectarían gravemente en la toma de decisiones que se deriven u originen de la información presentada.

2. Sucediendo lo contrario con la Auditoría Externa ya que no esta en contacto con la empresa, retrasandose con esto el levantamiento de la información, la detección inmediata de posibles problemas y en consecuencia la presentación de resultados veraces y oportunos.

1.3.3. Subclasificación.

De acuerdo con los Plantes y Programas que se tengan en las empresas se puede hacer otra subclasificación:

1. Auditoría Administrativa por Periodo Determinado
2. Auditoría Administrativa Periódicas.
3. Auditoría Administrativa Aleatorias.
4. Auditoría Administrativa Integral. A toda la empresa en su conjunto.

5. Auditoría Administrativa Parcial. Una sección, uno o dos departamentos, un programa, un proyecto, etc.

1.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios, con la finalidad de ayudar a la Dirección a lograr una Administración más eficaz. Su intención es examinar y

valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Para lograr estos objetivos se deberá desarrollar una revisión y evaluación de la organización con el fin de precisar:

- Definiciones y pérdidas.
- Mejores métodos, sistemas y procedimientos de operación
- Mejores medios de control
- Operaciones más eficientes
- Mejor uso de los recursos materiales y humanos de que se dispone.

Terminada esta labor el informe permitirá a la gerencia detectar cualquier rompimiento de los controles operativos y señalar las fallas existentes en el cumplimiento de las responsabilidades funcionales.

La Auditoría Administrativa detecta aquellos síntomas que más tarde pudieran agravarse por no haberse atendido oportunamente. Algunos de estos síntomas indicativos de que algo no funciona bien dentro de una empresa, son los siguientes:

- Conflictos entre el personal
- Acumulación de trabajo en un departamento, sección o puesto.
- Baja productividad
- Descenso en las ventas.
- Rotación excesiva de personal
- Pérdidas económicas.

Para ello se auxilia de diversas técnicas e instrumentos para la recolección de información, análisis y evalua-

ción.

Por último se presenta la acción preventiva que deberá adoptarse inmediatamente para corregir aquellas situaciones inadecuadas que pueden repercutir directa o indirectamente en la administración.

1.5. SU NECESIDAD

Los directivos de empresas han visto la necesidad de que sus negocios sean más eficientes y productivos para poder competir en el mercado, para ello buscan toda clase de ideas y herramientas nuevas, que ayuden al logro de sus objetivos.

Para llevar a cabo un buen control en la administración, es necesario la delegación de autoridad a un máximo de amplitud y diversificación; Esto trae como consecuencia:

A) Extensos programas de trabajo.

B) La división de la empresa en centros o áreas de operación o responsabilidad, según sean las características y magnitud de la misma.

Por completa que pueda ser la Auditoría de Estados financieros, en la mayoría de los trabajos debe basarse en la confiabilidad del Sistema Contable; además, las conclusiones alcanzadas por la Auditoría Administrativa, afectan, el programa que se habrá de seleccionar para la Auditoría de Estados Financieros.

Si se encuentra que la confiabilidad es alta, los pasos mínimos de la Auditoría de Estados Financieros serán

suficientes para respaldar la opinión del Contador Público, si por el contrario, la confiabilidad es menos satisfactoria será necesario recurrir a procedimientos más extensos de Auditoría.

La información que proporciona la Auditoría de Estados Financieros, es incompleta debido a que no informa integralmente sobre la operación y funcionamiento de la empresa. Así pues, no obtenemos información sobre:

- La posición que guarda la empresa en el mercado
- La forma como se han logrado sus objetivos.
- Si las políticas son adecuadas.
- Si los sistemas y procedimientos de operación son eficientes
- Las relaciones del elemento humano, principalmente del cuerpo directivo.
- La utilización de los recursos de que dispone la empresa.

Ante esta limitación de la Auditoría de Estados Financieros, que actúa sobre los efectos de las decisiones administrativas y no sobre las causas, se siente la necesidad de contar con otro medio que proporcione la información sobre las causas que generan los resultados de la empresa. La utilidad de la Auditoría Administrativa estriba en la identificación de causas negativas a la eficiencia con que la empresa debe operar, de manera que se logren reducir los costos y se puedan obtener mayores utilidades, pues estas son el resultado final de una serie de actividades y sucesos relacionados entre sí en un período determinado.

La oportunidad de aplicar la Auditoría Administrativa podrá ser permanente, periódica, especial, interna o externa

de acuerdo a las necesidades que tenga en el momento la empresa.

Lo deseable es mantener un servicio permanente de Auditoría Administrativa integrado en el Area de Auditoría Interna para que el nivel directivo se informe continuamente sobre los logros de la empresa y pueda tomar decisiones en el momento preciso, previendo y planeando adecuadamente la Administración. En caso de tratarse de una empresa que no tenga departamento de Auditoría Interna, es recomendable tener como servicio permanente una Consultoría Administrativa contratada con profesionistas especializados.

Pueden existir situaciones que necesiten un servicio especial de Auditoría Administrativa, tales como una fusión de empresas, la incorporación de sistemas computarizadas para un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que se cuente, o que pretendan renovar su estructura administrativa.

La evidencia indica claramente que la Auditoría administrativa se está haciendo cada vez más común y los negocios que la aplican tienen mayores posibilidades de alcanzar sus metas.

1.6. RESPONSABLE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La ejecución de la Auditoría Administrativa, basándose en los principios de Administración Científica, la podrán efectuar el Licenciado en Administración y el Contador Público.

Sin embargo, la Auditoría Administrativa debiera ser y de hecho es trabajo de equipo que requiere de la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas

por especialistas en sus correspondientes campos pudiendo ser Contador Público, Licenciado en Derecho (aspecto laboral), Licenciado en Administración, Licenciado en Economía, Ingeniero Industrial, actuando bajo la coordinación técnica de un Profesional, que entre otros requisitos posea:

- a) Visión administrativa amplia
- b) Mente analítica constructiva
- c) Conocimientos generales de cada rama de la Auditoría Administrativa y de Psicología Industrial.
- d) Experiencia suficiente

De manera se estará en posibilidad de evaluar y supervisar al grupo en su desarrollo.

Actualmente, algunas firmas de Contadores Públicos han llevado a cabo Auditorías Administrativas, efectuando un trabajo conjunto con el personal de la empresa combinando los aspectos de independiencia y de la experiencia interna con la economía de tiempo y costo.

La evolución de la profesión ha proyectado al Contador Público a campos más extensos de trabajo, dando origen a la especialización cada vez más necesaria debido al crecimiento de los negocios.

El hecho de allegarse conocimientos emanados básicamente, de la experiencia obtenida de la Auditoría de Estados Financieros y de los sistemas de información a los cuales está íntimamente ligado, ha puesto al Contador Público ante la Auditoría Administrativa como el profesional que, debido a ciertas características particulares, en el más indicado para desarrollarla.

Algunas características particulares del Auditor Administrativo son:

1. **Curosidad:** Debe tener interés y curiosidad por todas las operaciones de la empresa, por lo que siempre estará preguntando el cómo? y porqué? de las cosas. Debe estar verdaderamente intersado en los problemas y en los resultados obtenidos por el personal administrativo, tanto de subordinados como de directivos. Debe motivar al personal, a hablar libremente de su trabajo, con el objeto de derivar críticas constructivas y nuevas ideas.

2. **Persistencia :** Debe insistir hasta quedar satisfecho del conocimiento de una situación, probando y verificando que las cosas se hagan como deben ser.

3. **Enfoque constructivo:** Debe interesarse en la forma de evitar la repetición de errores y no en recriminar al responsable.

Un error puede ser un punto adecuado para establecer mejores procedimientos futuros.

4. **Sentido de los negocios:** Debe ver todo desde un punto de vista amplio que le permita proyectarse hacia una operación global, productiva y eficiente. Cada situación deberá ser observada separadamente, pero teniendo en mente la relación que esa área guarda con otras y, a su vez, con la empresa como un todo.

5. **Cooperación:** Debe actuar como socio y no como rival de aquellos a quienes está auditando. Su fin es ayudarlos, no censurarlos. Trabajará y revisará sus recomendaciones con ellos. Su preocupación principal será la de mejorar

la función administrativa y su interés estribará más en lograr ésto, que en recibir el crédito.

Para una solución rápida de los problemas existentes, el Departamento de Auditoría Administrativa deberá ser sólidamente apoyada por su superior por lo que se recomienda que dependa de un ejecutivo con suficiente autoridad para poder tener ingerencia en toda la empresa y lograr los objetivos fijados.

1.7. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.7.1. William P. Leonard.

1. Examen

A) Areas a Revisar

- Una o más funciones específicas
- Departamento o grupo de departamentos
- Empresa como un todo

B) Detalles a esutidar

- Planes y objetivos
- Estructura de la organización
- Políticas, sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Recursos humanos y físicos
- Normas de ejecución.
- Medición de resultados

2. Evaluación

A) Factores a evaluar

- Panorama económico
- Adecuación de la estructura de la empresa
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Métodos adecuados de protección
- Causas de variaciones
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo
- Métodos satisfactorios de operación verbal.

B) Análisis científico, interpretación y síntesis

- Estudiar los elementos
- hacer un diagnóstico detallado
- Determinar finalidades y relaciones
- Buscar deficiencias
- Balance analítico
- Comprobar eficiencia
- Indagar problemas
- Precisar soluciones
- Determinar alternativas
- Elaborar métodos de mejoramiento

3. Presentación

A) Discusión verbal

B) Informe final a la dirección

C) Informe escrito de hallazgos y recomendaciones

4. Vigilancia

- A) Revisión de instalaciones
- B) Ayuda para diseñar formas y procedimientos
- C) Completar cualesquier aspecto inconcluso
- D) Comentar el informe con la dirección

1.7.2. E. F. Norbeck

En síntesis Norbeck recomienda el siguiente esquema para una Auditoría Administrativa.

1. Estudio preliminar y revisión de la naturaleza general de la operación o de los problemas.

2. Análisis de los resultados del estudio inicial; se presupuesta el tiempo y dinero para una auditoría subsiguiente realizada con más profundidad.

3. Se inicia entonces una auditoría a fondo.

1.7.3. J. Rodríguez Valencia.

1. Estudio preliminar

2. Planeación de la Auditoría Administrativa

3. Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico y ambiental.

4. Análisis y evaluación de la información obtenida

- 5. Informe de Auditoría Administrativa.
- 6. Implantación de recomendaciones.

1.7.4. Método de la Auditoría de las funciones de la Gerencia de las empresas desarrollado por ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

Esquema general

Divide el enfoque de la auditoría en dos grandes áreas.

- I. Estructural.
 - Objetivos
 - Organización
- II. Funcional
 - Producción
 - Ventas
 - Finanzas
 - Manejo de Personal

1.7.5. Dr. y C.P. Fabian Vartínez Villegas

La Auditoría Administrativa, se lleva a cabo en fases perfectamente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito etc., hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se estableceran y conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas y en general para lograr eficiencias administrativas.

1. Trabajos preliminares
2. Formular programas
3. Recolectar información
4. Analizar la información.
5. Formular informes
6. Plan de reorganización.

1.7.6. José A. Fernandez Arenas.
Divide el enfoque de la Auditoría en dos grandes áreas:

- A) Estructural
 - Objetivos
 - Organización

- B) Funcional
 - Producción
 - Ventas
 - Finanzas
 - Manejo de personal

1.7.7. Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes
El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las siguientes etapas:

1. Planeación.
2. Examen
3. Evaluación
4. Presentación.

1.8. ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

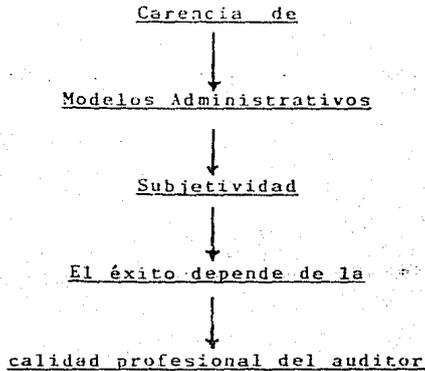
Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad.

En el mismo sentido, las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de pronóstico, planeación de entregas, medidas de actualización, costos de ingeniería, de proyectos, estimación y fijación de precios, comunicaciones, equipos electrónicos de procesos de datos, efectividad de los directivos involucrados, etc.

1.9. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

No obstante lo anterior, tenemos la seguridad de que a medida de que se vaya desarrollando esta técnica, irá recabando experiencias valiosas que conducirán, indefectiblemente, al establecimiento de principios generales sobre los modelos ideales contra los que se deban comparar los resultados.



Precisamente la objetividad de que adolece la Auditoría Administrativa viene a subrayar el hecho de que su éxito depende en gran parte de la calidad profesional del Auditor Administrativo.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Auditoría Administrativa
William P. Leonard.
Edit. Diana
México, D.F., Mayo 1971.
- (2) La Auditoría Administrativa
José A. Fernández Arenas
Edt. Diana
México, D.F., Mayo 1982
- (3) El Contador Público y la Auditoría
Adminisrativa
Dr. y C.P. Fabian Martíneza Villegas
Edit. Publicaciones Administrativas
y Contables.
México, D.F., 1982
- (4) Sinopsis de Auditoría Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
Edit. Trillas.
México, D.F., 1985.
- (5) Guía Práctica de Auditoría
Administrativa
C.P. y L.A. Victor Rubio Ragazzoni
L.A. Jorge Hernández Fuentes
Edit. P.A.C.
México, D.F. 1986.

- (6) Auditoría Administrativa
Carlos E. Anaya
Edit. E.C.A.S.A.
México, D.F., 1972
- (7) Elementos de Administración
Moderna
Koontz y O' Donnell
Edit. Mc. Graw-Hill
México, D.F., 1975.

II. LA INDUSTRIA TEXTIL

- 2.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.
- 2.2. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL DESARROLLO DEL PAIS.
- 2.3. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ECONOMIA NACIONAL 1977 - 1983.
 - 2.3.1. Tendencias del Crecimiento Económico.
 - 2.3.2. Papel Desempeñado en el Crecimiento Económico
 - A - Producto Interno Bruto
 - B - Empleo
 - C - Inversión
 - D - Comercio Exterior.
 - 2.3.3. Algodón.
 - 2.3.4. Lana
 - 2.3.5. Fibras Químicas
 - 2.3.6. Fibras Duras
 - 2.3.7. Maquinaria Textil
- 2.4. SITUACION ACTUAL
 - 2.4.1. Características Generales
- 2.5. PERSPECTIVAS

BIBLIOGRAFIA

LA INDUSTRIA TEXTIL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL

A finales del siglo XVIII, México se encontraba en un momento propicio que favorecía su expansión económica y un futuro brillante, en base a que contaba con un territorio relativamente grande una población considerable, recursos minerales y un potencial agrícola que proporcionaban a los capitalistas mexicanos los elementos necesarios para que el país diera los primeros pasos en el proceso de industrialización.

La incipiente industria textil se estableció principalmente en Puebla y Querétaro, que proveían a los mercados de la ciudades de México y Guanajuato. Puebla se convirtió en el principal centro de producción de los textiles de algodón del país, posición que mantuvo hasta fines del siglo XIX.

Durante los años posteriores a 1810 los puertos del país se abrieron al comercio mundial, Inglaterra acaparó los mercados americanos con telas baratas. México rompió relaciones con España, lo que provocó la huida de los capitales españoles; la pérdida de éstos junto con la competencia de los textiles ingleses, llevó a la industria artesanal mexicana al borde de un colapso completo.

Bajo el gobierno de Anastasio Bustamante en 1830, Lucas, Alamán fundó el Banco de Avío, para el fomento de la industria textil operando hasta 1842.

Para 1844 existían 47 fábricas textiles con 113,813 husos, mientras que en 1837 no había mas que 8 mil cuando se

abrieron las primeras cuatro fábricas en Puebla. Toda la maquinaria textil era importada, Estevan de Antuñano y Lucas Alamán trataron de introducir la manufactura de la maquinaria pero no se disponía de fondos necesarios para la importación de los materiales y técnicos especializados, lo que significó que su adquisición se hiciera más lenta y costosa.

Las primeras tarifas proteccionistas y las prohibiciones que favorecían a la Industria Textil Algodonera, se establecieron a petición de los artesanos entre 1830/1840; sin embargo al ir creciendo la industria de hilados, los artesanos tuvieron dificultad para sostener la competencia, fué así como a mediados del siglo XVIII, muchos artesanos se convirtieron en trabajadores industriales. La oposición exterior al proteccionismo vino especialmente de Inglaterra, líder de la producción textil algodounera; durante el siglo XIX sus esfuerzos para transformar a América en un mercado para sus textiles y en un productor de la materia prima que necesitaba para su consumo interno, tuvieron éxito; sin embargo en el mercado mexicano de importaciones no se logró fácilmente, los mercaderes que traían telas de Manchester se quejaban de lo elevado de las tarifas, de lo complicado en los procedimientos aduanales y de la frecuente confiscación de bienes como consecuencia del proteccionismo existente. Los manufactureros ingleses y sus representantes consulares argumentaban constantemente que las medidas restrictivas del gobierno servían más bien para propiciar el contrabando que para impedir la entrada de los textiles extranjeros.

El gobierno mexicano promulgó una Ley que prohibía la instalación de fábricas textiles de algodón a menos de 25 leguas de la costa, pero la incapacidad política del mismo para cumplir su cometido hizo ineficaces estas medidas. Las cifras sobre pérdidas y ganancias son tan solo cálculos aproximados.

porque los impuestos gubernamentales se basaban en el número de husos y no en las ventas. Los empresarios obtenían una ganancia más o menos del 50% en la venta de la manta, por eso, no es sorprendente que los mismos se interesaran en el potencial de inversión de la industria textil.

De este modo, la industria textil manufacturera sobrevivió e incluso lucró en los primeros años de operación, pero en 1846 el país hubo de pasar la traumática experiencia de la guerra con ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, además la pérdida de la mitad del territorio nacional, que fué un golpe potencial en el crecimiento de la industria textil.

Los problemas originales del desarrollo económico de México fueron, en consecuencia, aumentados por la ausencia de orden interno. La capacidad de la industria para sostenerse a lo largo de éstos años turbulentos, constituye un dato favorable sobre la solidez de sus cimientos.

Al triunfar el partido Liberal sobre el Conservador, se produjo un cambio, pues la filosofía de Lucas Alamán fué sustituida por otras teorías y por programas elaborados por los economistas políticos de Miguel Lerdo de Tejada y Melchor Ocampo, quienes favorecían la agricultura y el comercio frente a la protección industrial anterior.

La Industria Algodonera de México después de 1870 refleja el desarrollo mundial de la economía así como los cambios en los asuntos internos. Gracias a la estabilidad económica y política que trajo consigo el régimen de Porfirio Díaz, la Industria Textil Mexicana prosperó, sin embargo, no llegó a cubrir todas las necesidades domésticas. Las dificultades para expandir una industria de consumo en un país índice de crecimiento de población era pequeño y cuyo principal mercado era

la clase trabajadora, cuya capacidad de compra estaba limitada al aumento del costo de la vida, se pusieron de manifiesto en el México del Porfiriato, que continuó con las prácticas económicas liberales del régimen de Benito Juárez, que subrayaban el comercio frente al desarrollo industrial nacional.

El gobierno de Díaz estableció también una burocracia más eficiente, que se encargó de enviar cuestionarios a los Estados para reunir información respecto a la posibilidad de establecer nuevas fábricas y promover la agricultura y el comercio; alentó además la fundación de periódicos comerciales para difundir las innovaciones tecnológicas e intercambiar otras informaciones de interés especial, también fundó escuelas técnicas y comerciales mantenidas por el gobierno federal con los mismos fines.

Aunque la producción de textiles mexicanos aumentó lo suficiente para absorber el aumento general en la demanda debido al crecimiento de la población, la importación de textiles de algodón continuó durante todo el porfiriato, aunque algunas de las fábricas más modernas trataron de competir con los textiles de mejor calidad para el consumo de la clase media y alta, pero los importados siguieron dominando el mercado, más al finalizar el siglo los estampados mexicanos se impusieron sobre los importados. Sin embargo algo que parecía increíble, era el hecho de que los ingleses seguían exportando manta a México y cuyo consumo era limitado, por el mercado de las clases trabajadoras.

Una de las serias debilidades de la Industria Textil Mexicana, fué su incapacidad de desarrollar una fuerte economía de mercados, aunque los ferrocarriles permitieron llegar a grandes cantidades de compradores potenciales, las fábricas nunca pudieron vender la cantidad de telas que podían produ-

cir.

La competencia con el extranjero no fue un incentivo suficiente para la reforma, por lo que la protección del gobierno mediante tarifas permitió a las industrias prosperar sin aumentar el volumen de ventas.

Ya en el siglo XX la Industria Textil del México moderno, surte adecuadamente las necesidades del país, pero ya no va a la cabeza de la industrialización ni del avance económico nacional. El período de innovación y creatividad que caracterizó el Porfiriato terminó con la revolución de 1910, los últimos 50 años han presenciado cambios fundamentales en la industria textil nacional y mundial.

En los años que siguieron a la caída de Díaz, la industria textil luchó por continuar las innovaciones logradas entre 1905 y 1910 pero se vio forzada a hacer concesiones a los nuevos elementos de poder en el gobierno. Las ganancias y la producción continuaron subiendo durante los primeros años, pero en 1915 toda la economía mexicana estaba en serias dificultades, las huelgas, las interrupciones en el ferrocarril, la falta de crédito los frecuentes cambios en la jefatura política dañaron seriamente la producción y el mercado de los textiles.

La Constitución de 1917 reconoció los derechos sindicales, desde entonces los gobiernos han incluido a los líderes de las principales organizaciones sindicales como parte integrante del partido en el poder, con el objeto de defender a los obreros.

Nacional Financiera ha seguido canalizando capital extranjero a la industria textil; una vez que los textiles lograron su meta de sustituir las importaciones, el gobierno mostró menos interés en apoyar la modernización.

La industria textil ha sido lenta en adoptar los cambios tecnológicos del siglo XX, esto es atribuible a la falta de interés gubernamental, a una administración conservadora y a la participación del movimiento sindical en la estructura del poder del país.

2.2. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL DESARROLLO DEL PAIS.

Junto con la alimentación y la vivienda, la necesidad del vestido constituye una de las preocupaciones principales del hombre. Se puede decir por lo tanto que el grado de mejoramiento de este factor, aunque en menor proporción, es importante para la determinación de las condiciones de desarrollo de un país, de aquí derivaremos la importancia de la industria textil y con ello el papel que juega el incremento en la producción de ésta en los aumentos del consumo nacional y la sustitución consecuente de manufacturas textiles importadas.

La industria textil ha jugado un papel muy importante en el proceso de industrialización de nuestro país, ha gozado de muchos estímulos fiscales, teniendo importancia determinante para propiciar otras industrias (industrias de fibras artificiales principalmente) absorbiendo un número considerable de trabajadores y jugando un papel preponderante en el proceso de importaciones.

La Industria Textil Mexicana es importante en el desarrollo del país por ser una de las primeras actividades manufactureras que surgieron y contribuyeron con el mayor volumen de producción en el país durante varias décadas, logrando fomentar el desenvolvimiento manufacturero nacional.

Hasta antes de la década de los veinte no se puede ha-

blar de un sector industrial de consideración mucho menos con perspectivas de crecimiento debido entre otras a las siguientes causas:

1. No existía un mercado libre de mano de obra, debido a las ataduras socioeconómicas que tenía el trabajador agrícola bajo el sistema hacendario.

2. No existían las vías de comunicación suficientes y apropiadas para integrar los dispersos y raquíticos mercados regionales.

3. El sector público, si bien contaba con la idea del desarrollo no actuaba de la manera adecuada para fomentarlo.

2.3. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ECONOMIA NACIONAL 1977-1983.

2.3.1. Tendencias del Crecimiento Económico.

La economía mexicana creció sustancialmente en la última década alcanzando en 1980 y 1981 tasas de 8.3% y 8.1% respectivamente. Los resultados de este crecimiento, ocurrido en el momento en que las economías por más poderosas, contraían su actividad, y sumando los diferentes elementos coyunturales que pesaron fuertemente en contra de la decisión de continuar creciendo, fueron muy desfavorables para el país provocando que se cayera en una fuerte recesión.

1982 vió a México crecer negativamente por primera vez en su historia. Esa caída de 0.2% de por sí dramática, no podía terminar ahí, sino que tenía que tener consecuencias más serias al año siguiente.

Efectivamente, el Gobierno de la República se vió obligado a contraer todavía más la actividad económica a fin de lograr detener la espiral inflacionaria que amenazaba con convertirse en hiperinflación permanente. De un estimado conservador de más de 100% en 1982, se paso a una tasa inflacionaria de 80.8% en 1983, en medio de una sustancial reducción de la actividad económica que se presentó en un crecimiento negativo de 4.5%.

Cabe señalar que a pesar de la caída lógica de la demanda provocada por una política restrictiva del Gobierno, la industria pudo sobrevivir en su inmensa mayoría. Es halagüeño saber que el aparato industrial mexicano, con todos sus problemas se sostuvo y se manifiesta como una base sólida para el futuro desarrollo del país.

2.3.2. Papel que ha tenido la Industria Textil en el Crecimiento Económico 1977-1983.

A). EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO.

Independientemente de que durante los años previos a 1982, la tasa de crecimiento en la industria textil fué inferior a la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto, lo que es explicable por el ímpetu de la Industria Petroquímica, su participación en la actividad económica nacional, mantuvo una estabilidad razonable en el conjunto de las industrias manufactureras.

Cabe señalar que las necesidades del vestido de la población se han mantenido cubiertas de forma permanente.

Ya en 1982 la historia fué diferente y la industria textil comenzaba a sentir seriamente los efectos de los desba-

lances ocurridos en la economía en su conjunto.

En 1983, que al inicio se presentaba como un año de serios problemas, en la realidad no lo fué tanto, cada vez que el diferencial respecto al dólar que dió nueva paridad, le permitió recuperar segmentos de mercado, como el fronterizo, que previamente se encontraban perdidos para la industria nacional.

De ahí que durante los primeros seis meses del año se mantuviera una actividad similar a la de años anteriores. Es a partir del segundo semestre que la industria se enfrenta a una caída drástica del mercado, misma que para algunos sectores alcanzó niveles superiores al 30%. A pesar de ello, la industria textil sigue siendo un pilar importante de la economía nacional y constituye una de las más sólidas industrias de transformación.

B). EN LA OCUPACION

En los dos últimos años, todas las previsiones señalaban un fuerte descenso en los niveles de ocupación de la Industria Textil Mexicana. Para beneficio de todos la realidad ha sido diferente. De alguna manera la industria textil ha podido mantener su capacidad como generadora de fuentes de empleo y no ha tenido que sufrir desempleo masivo. El nivel de trabajadores ocupados en esta industria se sigue manteniendo en los niveles anteriores de 170 a 180 mil trabajadores.

La Industria Textil Mexicana puede, por ende, seguirse considerando como una de las ramas económicas con mayores prosibilidades de absorción de mano de obra.

C). EN LA INVERSION

Por razones obvias, durante 1983 no se registró prácticamente ningún reequipamiento importante en la industria textil. El alto nivel de reequipamiento ocurrido entre 1978 y 1981, coincidiendo en la expansión del mercado, es actualmente suficiente para cubrir la demanda en el corto plazo.

Ello no impide que la industria textil siga representando una importante participación en la inversión nacional, toda vez que se sitúa alrededor del 9% de la inversión total.

A futuro, la inversión en equipo textil dependerá de la reactivación económica que permite mediante un fuerte incremento del mercado, la absorción de costos que son un 600% mayores de lo que eran en 1981.

Es justo señalar que a pesar de no haberse registrado fuertes inversiones en el año, el grado de modernidad de la industria sigue siendo uno de los más altos del mundo.

D). EN EL COMERCIO EXTERIOR.

La tendencia decreciente mostrada a partir de la segunda mitad de la década de los setentas, debido fundamentalmente a la sobrevaluación de la moneda, provocó que los productos textiles en 1982 no representaran más del 0.2% de la exportación total.

En 1983 ya muestra un repunte, siendo de interés destacar que es precisamente en los sectores no tradicionales de exportación donde mayor dinamismo refleja.

Por contra, la elevación de los precios internos de

algodón, y los constantes incrementos en las materias primas petroquímicas, impiden un mayor desarrollo de la exportación de artículos textiles.

La posibilidad de exportación, estará pues muy directamente relacionada con los resultados de la lucha contra la inflación.

Por lo que se refiere a importación y tomando en cuenta la escasez de divisas del país, es lógico que los volúmenes importados de insumos, piezas y refacciones, hayan disminuido sensiblemente.

No obstante los graves problemas registrados, la industria textil continua teniendo gran importancia dentro de la industria de transformación y del aparato productivo mexicano. Lo anterior sigue siendo válido toda vez que sólo lo superan dentro del Producto Interno Bruto manufacturero las ramas de producción alimenticia, química y petroquímica.

Su participación en el Producto Interno Bruto manufacturero se localiza alrededor del 6%, habiendo aumentado su participación respecto de 1982 que era del 5.8%.

Independientemente de que los artículos elaborados por este sector industrial son fundamentales para la satisfacción de las necesidades básicas de la población, la industria textil sigue siendo, conjuntamente con el sector de la confección, una de las actividades industriales que mayores posibilidades de generación de empleo representa en México. Tradicionalmente se ha pensado que en un momento de crisis, las industrias intensivas en mano de obra, provocan desempleo masivo. Para fortuna de todos, la industria textil ha escapado a este fenómeno durante todo 1983, manteniendo prácticamente las fuentes de em-

pleo existentes y generando una derrama de ingresos considerables. Efectivamente, la industria textil no solamente cuenta con elevados niveles de ingresos en el contexto nacional sino que las prestaciones sociales que se acuerdan en los diferentes contratos ley, llegan a representar casi un 80% adicional al salario nominal. La industria textil mexicana destaca por ser eminentemente de capital nacional, contar entre sus establecimientos con una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas, por utilizar también casi en su totalidad insumos nacionales, elementos que conjuntamente le dan una validez especial a su actividad en su contexto nacional.

La modificación del rumbo de la economía mexicana en su conjunto, que se da a partir de 1982 y que se consolidará en los próximos tres o cuatro años, deberá para la industria textil señalar el camino adecuado cuyas vertientes serán la fundamental atención al mercado interno creciente y la recuperación de los mercados exteriores que ya alguna vez se tuvieron.

2.3.3. Algodón

Durante 1983, continuó la tendencia iniciada hace ya algunos años de disminución progresiva en la utilización de algodón por parte de la industria textil mexicana. En efecto, mientras que en 1977 la industria consumió 169 mil toneladas de algodón, durante 1983 sólo utilizó 124 mil toneladas, lo que significó una reducción del 26% en la utilización de ésta fibra.

En cuanto a la participación relativa del algodón dentro del consumo total de fibras blandas por parte de la industria textil nacional, se redujo en el mismo período del 45.2% al 32.1%.

La reducción en el consumo del algodón de la industria textil mexicana, se agudizó durante 1983 debido a los indrementos registrados por el precio de la fibra que paso de \$5,150.00 a que se corizará a fines de 1982 a \$11,300.00 por paca, a partir de julio de 1983, es decir, más de 100% de incremento.

Hay que hacer notar que el aumento en el precio de algodón se inició en enero de 1982 como consecuencia de la devaluación del peso mexicano frente al dólar ya que esta materia prima al ser producto de exportación, sus cotizaciones en moneda nacional siguen las fluctuaciones del valor de ésta frente al dólar. Adicionalmente al precio, el consumo de algodón se vió influido al igual que el de otras fibras textiles, por la reducción del poder de compra de la población, resultado de la inflación generalizada que registró la economía del país durante 1983-y que determinó una reducción del poder adquisitivo que del gasto familiar se dispone para la compra de prendas de vestir y artículos textiles para el hogar.

Otro elemento que contribuyo a la reducción en el consumo de algodón por parte de la industria textil, fue lo reducido de la cosecha algodонера 82/83 que fue la más baja en los últimos 20 años al llegar a solamente 815 mil pacas, lo que provocó una relativa escasez de clases y tipos como consecuencia también, de una exportación incontrolada que determinó la venta en el exterior de los algodones de mejor calidad, en perjuicio de la industria nacional. Se estima que durante el ciclo 83/84 esta situación se corrija ya que la cosecha fué de un poco más de un millón de pacas y la exportación se limitó a 470 mil pacas.

2.3.4 Lana

Sigue México enfrentando la insuficiencia de producción interna de lana. No ha aumentado el número de cabezas que se requiere para abastecer la industria nacional. Se sabe que existen programas oficiales de fomento a la ganadería ovina, sin embargo, estos no se han concentrado en aumentos de población explotable para fines textiles.

Esta situación ha hecho que la industria lanera del país tenga que depender fundamentalmente de la importación de lana de países como Argentina y Australia fundamentalmente.

La devaluación de la moneda y la elevación de los precios de la lana durante el último año en el mercado internacional, ha tenido repercusiones de importancia entre las nueve empresas laneras que existen en el país.

Lo anterior aunado a la caída del mercado interno ha llevado a los industriales a buscar la exportación como un canal muy adecuado, lo que se ha intentado lograr haciendo uso de los apoyos oficiales que se han ofrecido en ese caso específico. En este proceso, la participación de los confeccionistas ha sido importada.

La Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAINTEX), siente que se deben acelerar los esfuerzos para incrementar las exportaciones de ganado ovino, mejorando al mismo tiempo la calidad de la lana mediante la exportación de las variedades adecuadas. (1)

Para lograr ésto, será necesario diseñar canales de financiamiento y comercialización que eleven la rentabilidad de la explotación ganadera.

2.3.5. Fibras Químicas

México como país petrolero, tiene la enorme posibilidad de contar con insumos para la producción de fibras químicas, sin embargo, la política de llevar los precios internos a los niveles de precios internacionales, ha hecho que los costos de producción se eleven de forma considerable. Por otra parte, el hecho de que la tendencia mundial hacia el regreso a las fibras naturales se acentúan, como ocurrió durante 1983, en conjunto para reducir las posibilidades de crecimiento del futuro.

Por otro lado, es innegable que al manejar los productores de fibras químicas precios diferenciales para la exportación, los mercados mundiales fueron una alternativa muy válida para estos productos, alcanzándose niveles de exportación de fibra muy superiores a los tradicionales.

El justo equilibrio entre los requerimientos de la industria nacional y la exportación se alcanzará cuando se establezcan los niveles de producción internos.

2.3.6. Fibras duras

La Industria Textil de Fibras Duras en México, concentrada fundamentalmente en la Península de Yucatán, ha mantenido sus niveles de producción prácticamente sin variación. Las áreas de cultivo se mantienen prácticamente iguales en alrededor de 135 mil hectáreas y dependen, en el sector agrícola de esta actividad aproximadamente 70 mil trabajadores. El descenso de los niveles de productividad del producto básico ha continuado y aún cuando la producción sigue siendo suficiente para cubrir la demanda interna, la exportación de excedentes no representa un panorama optimista.

De las principales fibras duras, en México se cultivan el Henequén, la Fibra de Palma y el Ixtle de Lechugilla. Solamente el primero de ellos puede considerarse insumo de la industria textil.

El Henequén en el mercado internacional, se ve cada vez más competido por las fibras sintéticas, lo que hace este quedando, paulatinamente marginado el renglón de artesanías, por ello la operación de Cordeles de México (CORDEMEX) quien tiene a su cargo prácticamente la totalidad de la industrialización de la fibra de México, enfrenta problemas serios.

Las opciones que se presentan para mantener los niveles de producción de esta fibra dependerán de las aplicaciones que la investigación tecnológica vaya procurando. Aún así, no es factible pensar en un posible desarrollo importante de la actividad henequenera.

El caso del Ixtle de Lechugilla, es igualmente serio, cada vez que su uso final se reduce a la fabricación de escobas, escobetas, etc., cuyo mercado también se encuentra en declinación permanente.

2.3.7. Maquinaria Textil

El equipo de producción textil instalado en México, es por el momento suficiente para abastecer la demanda interna, durante 1983, no aumentó en forma significativa. Si bien las cifras incluidas en los cuadros estadísticos representan variaciones importantes en lo que a valor se refiere, es debido exclusivamente a la consideración en la variación de los tipos de cambio.

Durante 1983 la restricción en las disponibilidades de divisas llevó a los industriales textiles a reducir al máxi-

mo el ingreso al país de equipo y refacciones, limitándose a lo indispensable para mantener la planta productiva operando.

Un año de crisis con una política recesiva y con una drástica caída del tipo de cambio, desde luego no favorece el ingreso al país de nueva maquinaria.

La situación de la industria en cuanto a su composición por procesos y por grado de modernización, sigue siendo prácticamente la misma en los últimos años. El sector de fibras químicas es más moderno que el algodón y lanero, a pesar de un importante proceso de modernización del segundo de éstos.

La existencia mayoritaria de telares automáticos que fácilmente supera el 80% de los existentes, es una buena muestra del grado de modernidad de nuestra industria.

La maquinaria considerada productiva, continúa siendo de hilar y telares, que constituyeron durante los últimos años el aspecto fundamental del reequipamiento, tiene ahora una capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos del mercado que le permiten realizar ajustes sin provocar problemas de consideración.

Cabe señalar que la modernización que representa una mayor automatización de los procesos, no ha provocado en México desempleo, sino por el contrario al elevar los niveles de producción y productividad, ha abierto mayores posibilidades de generación de nuevas fuentes de empleo; esta situación se veía clara hasta 1982 y se interrumpe en 1983, seguramente se verá continuada en el futuro, al momento de que la recuperación económica general así lo permita.

2.4. SITUACION ACTUAL

La Industria Textil para 1986 cuenta con la cantidad de 160 000 empleados (entre obreros y personal administrativo) aproximadamente, la cual no difiere en gran cantidad con años anteriores. (1)

Del 100% de la capacidad instalada de la industria, el 60% de ésta es más que suficiente para satisfacer la demanda interna nacional, debido a que existe una contracción por causa de la inflación que ha repercutido en el poder adquisitivo de los salarios reales (no se compra lo mismo que se estaba comprando antes) de ahí que el 60% de la capacidad instalada sea el tope de producción de la Industria Textil. El principal problema radica en el hecho de que esta industria siempre ha dependido de la demanda interna. Y al disminuir la demanda, surgen problemas de todo tipo.

Con la entrada de México al Acuerdo Internacional sobre Aranceles y Comercio (GATT) se abren dos posibilidades: exportar a infinidad de países o que se inunde de productos textiles extranjeros nuestro país. Según la Cámara de esta industria estamos en franca desventaja ya que por una parte en México existen pocas empresas textiles que son las grandes y las cuales cuentan con maquinaria y equipo que además de ser moderno es por sus características de producción de un bajo costo, pero como decíamos, es la minoría, ya que la gran mayoría (Industrias Pequeñas y Medianas), debido en parte a la maquinaria un tanto obsoleta y su altos costos en la fabricación de sus artículos, nos dan la pauta para decir que no se podría competir en el extranjero, además de que en ese mercado se juega con más calidad que aquí. Por otro lado, el malinchismo del mexicano para adquirir lo extranjero sobre lo nacional sea cual fueren las condiciones de mercado imperantes, una prenda que

sea nacional de buena calidad y precio justo es desplazada por otra extranjera que puede ser de igual calidad o menor y aún de mayor precio que la nacional; de aquí se puede desprender que la ventaja de entrar al GATT será únicamente para las empresas textiles grandes y no así para las pequeñas y medianas.

Con respecto a la exportación, ésta ha venido estabilizándose desde hace años, se puede decir que por este concepto por lo menos no se ha reducido la captación de divisas ya que se sigue exportando algodón, hilados de algodón, telas de algodón, hilazas e hilos de fibras artificiales y sintéticas y de hilados y cordeles de henequén.

Otro aspecto que se ha mantenido estable es el de la inversión de capital y es que en los años de 1980 y 1981 se hizo una gran inversión en maquinaria moderna misma que se ha seguido utilizando y que sigue vigente tan sólo con ligeras modificaciones.

Existen diversas formas de apoyo a esta industria, como son los boletines que distribuye la Cámara Nacional de la Industria Textil a todos sus agremiados en el cual se les informa, entre otras cosas, cuando hay alguna oferta de otros países para exportaciones que beneficien a éstas empresas, también existen los apoyos económicos de financiamiento por parte de Nacional Financiera, S.N.C. a través de sus fondos, además de las políticas del gobierno que favorecen las exportaciones.

Podemos decir que hemos avanzado tecnológicamente al ritmo de países de gran desarrollo y hemos conservado la posición en el mercado mundial del textil que aunque no se puede comparar con las grandes potencias como Japón, Corea, China, Estados Unidos, etc., si es un sitio importante dentro del mercado mundial.

2.4.1. Características Generales

De acuerdo con los datos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria Textil, sobre estadísticas hasta el año de 1983, se presentan algunos aspectos generales sobre las características de la producción, el capital invertido, la capacidad instalada, la absorción de mano de obra, representadas en el siguiente cuadro. (1)

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA TEXTIL
1977 - 1983

CONCEPTOS	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS							
PRODUCCION	1 969	2 049	2 315	2 425	2 495	2 220	2 150
(Millones de pesos)	60 953	73 840	95 733	119 910	137 897	253 579	250 000
(Toneladas)	360 000	368 600	416 200	422 300	417 300	386 100	350 000
CAPITAL INVERTIDO							
(Millones de pesos)	36 699	41 226	50 603	62 491	53 077	103 407	250-000
CAPACIDAD INSTALADA							
Husos (miles de unidades)	3 258	3 319	3 497	3 683	3 977	4 123	4 050
Telares (unidades)	77 615	78 727	81 367	83 351	86 457	87 773	82 500
PERSONAL OCUPADO							
(Miles)	154	156	169	176	180	170	145
REMUNERACIONES AL PERSONAL OCUPADO							
(Millones de pesos)	10 981	12 739	16 277	20 458	26 595	34 574	47 600
EXPORTACION							
(Millones de pesos)	2 435.3	4 586.3	2 496.0	1 806.2	1 851.6	3 118.2	7 424
IMPORTACION							
(Millones de pesos)	1 215.51	1 425.9	2 281.3	6 758.1	10 003.1	14 541.9	4 747.3

2.5 PERSPECTIVAS

La política económica del Gobierno Federal anunciada para los próximos años permite suponer una época menos difícil para toda la industria nacional.

La optimista perspectiva para reducir la inflación de lograrse, permitiría la solidificación del aparato productivo, la estabilización de los precios y la ampliación del mercado.

Aún cuando no se ve factible alcanzar esos niveles, la continua disminución del gasto corriente del Gobierno Federal y el reinicio de algunos programas de inversión, permiten suponer que lo más difícil de la crisis ha sido ya superado.

La evolución internacional de las principales economías es también alentadora para la economía nacional toda vez que un repunte en ellas generará mayores requerimientos de energéticos permitiendo así un mayor ingreso de divisas a México.

Estos, además de aligerar el problema de la deuda exterior, permitirá un saneamiento de la balanza comercial, provocando así menores presiones sobre nuestra moneda, misma que aparentemente matendrá niveles de deslizamiento similares a los registrados hasta ahora.

El reto de la economía mexicana consistirá fundamentalmente en el replanteamiento del aparato industrial, de manera que pueda resistir la temporal reducción de la demanda interna y mantener vivas sus expectativas para el desarrollo de su actividad.

La industria textil en este contexto deberá verse fortalecida por un aumento, si no en el poder adquisitivo individual, si por un aumento general de la demanda agregada provocada por el incremento en la inversión pública federal y en un ajuste en los niveles salariales.

El problema que sigue y seguirá gravitando sobre buena parte de las industrias textiles, es el pago de sus adeudos con el exterior.

Si el Gobierno Federal decide implantar programas específicos de apoyo a la exportación, el problema anteriormente señalado podrá solventarse mediante el ingreso mayor de divisas.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Memoria estadística 1984
Cámara Nal. de la Industria Textil
México, D.f., 1984.
- (2) México Textil
Revista de la Ind. Textil y de la
moda en México
Noviembre-Diciembre 1985
México, D.F.
- (3) Historia de la Ind. Textil de México
en el siglo XIX
Dawns Keremiisis
Edif. S.E.P.
México, D.F.
- (4) Industrialización de la
Lana en México
Navarrete López Fernando
México, D.F., 1977-1951.
- (5) Los Primeros 25 años de la historia
Económica de México, Tomo I
Miguel Angel Quintana.
México, D.F.

III. AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA TEXTIL

3.1. OBJETIVO

3.1.1. Objetivo específico

3.2. TIPO DE AUDITORIA A REALIZAR

3.3. METODOLOGIA

3.3.1. Método utilizado en la práctica de la Auditoría

3.3.2. Método de Evaluación

3.3.3. Programa de trabajo

3.4. ANALISIS PREELIMINAR

3.5. RESUMEN DE LA INFORMACION

3.5.1. Gerencia de Ventas.

3.5.2. Gerencia de Producción

3.5.3. Gerencia de Finanzas

3.5.4. Gerencia Administrativa

3.6. EVALUACION DE LA INFORMACION

3.6.1. Resultados obtenidos

3.6.2. Puntuación general

3.6.3. Puntuación por elemento

3.7. PRESENTACION DEL INFORME

3.7.1. Problemática general

3.7.2. Informe final a la dirección

BIBLIOGRAFIA

III AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA TEXTIL

3.1. OBJETIVOS.

La presente Auditoría Administrativa, tiene como principal objetivo, descubrir deficiencias o irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización de los recursos materiales y humanos que impidan el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

3.1.1. Objetivo Especifico.

Determinar las necesidades y apuntar las posibles soluciones en la implantación de un departamento de Compras en la empresa.

3.2. TIPO DE AUDITORIA A REALIZAR.

Los alcances de la Auditoría, estarán determinados por las facilidades que la misma empresa proporcione para ahondar en la realización de las investigaciones en cada una de las áreas a auditar.

De común acuerdo con el Gerente Administrativo de la Compañía, se determinaron las áreas a evaluar, solicitándonos se ejecutara un estudio de todos los departamentos que componen la empresa, es decir realizar una auditoría Administrativa Integral.

3.3. METODOLOGIA.

3.3.1. Método utilizado en la práctica de la Auditoría.

Para el desarrollo de la Auditoría, tomaremos como base el método propuesto por el Ing. William P. Leonard, para la realización de Auditorías Administrativas, el cual se divide en cuatro fases.

- 1). Examen. A). Areas a revisar
 B). Detalles a estudiar

- 2). Evaluación. A). Factores a evaluar
 B). Análisis, interpretación y síntesis.

- 3). Presentación. A). Discusión de aspectos importantes.
 B). Informe final a la dirección.

- 4). Vigilancia. A). Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
 B). Comentar el informe con la dirección.

3.3.2. Método de Evaluación

En la evaluación de los resultados haremos uso del método propuesto por el C.P. y L.A. Victor. M. Rubio Ragazzoni y el L.A. Jorge Hernández Fuentes, ya que nos proporciona una escala de puntuación con la cual se pueden calificar los resultados obtenidos, mismo que se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentes a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

3.3.3. Programa de Trabajo.

Para el desarrollo de la práctica, fue necesario determinar un plan de trabajo en el cual se establecieron los tiempos estimados de estudio que se dedicaría a cada área o actividad a realizar, de común acuerdo con la empresa, mismo que presentamos a continuación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El siguiente Programa de Trabajo, dependerá del alcance y limitaciones que determine la propia empresa, así como por las variables no controlables a las que se enfrente el estudio.

CONSIDERACIONES GENERALES.

1).- El periodo de tiempo en que se mantendrá relación entre la empresa y los investigadores será del 8 de Enero al 15 de Marzo de 1986.

2).- El horario de los días de estudio serán: Lunes a Viernes de 9:00 al 14:00 horas.

3).- La información que se maneje durante la práctica y después de ésta será de carácter confidencial.

4).- En el desarrollo del estudio se mantendrá una constante comunicación entre las partes.

5).- En un plazo que no exceda del 15 de Marzo de 1986, la empresa recibirá un informe, como resultado del estudio efectuado.

6).- Las fuentes de información serán básicamente dentro de la empresa, todo el personal que labora en la misma relacionado con el área a evaluar.

7).- Actividades a desarrollar:

- a). Definición del estudio a desarrollar
- b). Análisis Preliminar
- c). Definición del objetivo
- d). Alcance específico de la auditoría
- e). Definición de las técnicas y herramientas a utilizar

- Discusión
- Determinación de métodos a utilizar
- Acuerdo con la empresa sobre los mismos
- Elaboración

- f). Entrevista con el o los encargados de las áreas a evaluar
- g). Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- h). Captación de documentación necesaria (organigramas, manuales instructivos, formatos etcétera).
- i). Recolección de la información obtenida
- j). Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- k). Captación de opiniones y sugerencias
- l). Análisis y evaluación de la información captada
- m). Determinación y jerarquización de problemas
- n). Determinación y planteamiento y recomendaciones
- ñ). Discusión de las observaciones
- o). Elaboración del informe final
- p). Presentación del informe final

8).- El equipo de estudio encargado de la conducción de la Auditoría lo integran: La Srta. Alfonsina Villalva Bravo y los Señores Aurelio Avila Velasco y Oreste Contreras López.

9).- El coordinador, responsable de la Auditoría será el Sr. Oreste Contreras López, quien en su domicilio de, Clinica No. 81 Col. Héroes de Necozari, México, D.F. Tel. 355-76-77, podrá recibir notificaciones y aclarar cualquier duda que se presente.

10).- A continuación presentamos la ilustración de nuestro Plan de Trabajo en Base a la Gráfica de Cantt.

SR. ORESTE CONTRERAS LOPEZ
COORDINADOR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

México, D.F. Noviembre 26, 1985.

3.4. ANALISIS PRELIMINAR.

Esta empresa pertenece a un grupo formado por nueve compañías, esta situada al oriente del Distrito Federal, fue fundada y creada en octubre de 1948, por dos únicos accionistas. Teniendo por objeto la "Maquila y Fabricación de Calcetines".

Originalmente se creó como una Sociedad Anónima pero en 1982, por así convenir a los accionistas, pasa a ser Sociedad Anónima de Capital Variable siendo los nuevos accionistas los hijos de los fundadores.

Anexando dentro de su giro, el Texturizado y Acabado de Hilos para fabricación de Calcetines, Playeras, Sueteres y Conjuntos para Dama".

Esta compañía se rige por la Ley de Sociedades Mercantiles, esta registrada ante la S.H.C.P., Tesorería del D.F., Cámara de Comercio de la Ciudad de México, S.P.P., como proveedor del Secotr Público Federal y ante la Cámara de la Industria Textil en México.

Fue la primera empresa que se creó del grupo, se inició como una empresa de tipo familiar, administrada por sus fundadores y un contador que tenía a su cargo los aspectos contables y legales. Contaban con 25 empleados y su proceso de producción sólo llegaba hasta el cerrado del calcetín, mismo que era entregado a otra compañía para que lo tuvieran y le dieran el acabado necesario, contaba en ese entonces con 15 máquinas tejedoras y 3 máquinas de cerrado. Todas de importación (Italianas) utilizando el vehículo familiar para la entrega de los productos.

En la actualidad su capital social es de 500 millones de pesos, contando con instalaciones modernas y adecuadas, necesarias para el desarrollo del proceso de producción el cual ahora se clasifica de la manera siguiente:

1. Preparación de Hilos
2. Tejidos
3. Crudo
4. Tintoreria
5. Acabado
6. Terminado
7. Reparto

Pare el reparto de sus materiales cuenta con cuatro camionetas y una combi panel (2 diesel y 3 gasolina), que cubren las cuatro diferentes rutas de clientes, en el D.F. y en el área metropolitana del estado de México.

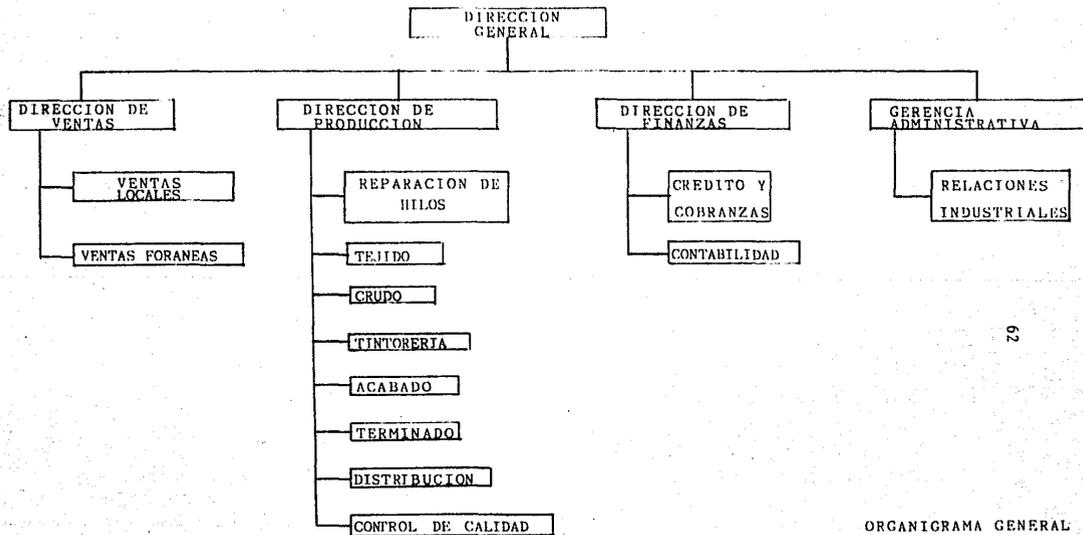
Existen cuatro almacenes dentro de la empresa; de materia prima, productos químicos, de refacciones y de productos diversos.

Tiene su propio taller de mantenimiento; eléctrico y mecánico así como un grupo de técnicos con especialización en el equipo existente.

Cuenta con un total de 306 empleados:

- 180 sindicalizados
- 65 eventuales
- 61 de confianza

Organigrama General de la empresa. (Figura NO. 1)



Su cartera de clientes esta compuesta por 265 clientes que se encuentran distribuidos en toda la república con excepción de Baja California Sur.

Entre sus clientes más importantes se encuentran Cadenas como; Aurrera, Almacenes García, Comercial Mexicana, Blanco, Gigante, París Londres, Suburbia y Woolworth Mexicana. Tiendas del Gobierno: Del D.D.F., De la S.H.C.P., U.N.A.M. I.S.S.S.T.E. Incorporadas, I.M.S.S., Conasupos.; En el Sur de la República; Super Chedrawi y Tiendas Fenix: Al Norte, Tiendas Soriana, Casas Ley, Auto Tiendas Grand, Auto Tiendas la Quemazón, Nivel Consolidado y Futuramas.

Entre sus proveedores más importantes se encuentran: Nylon de México, S.A. Celanese Mexicana, S.A. de C.V., Fibras Sintéticas, S.A., Hilaturas Asociadas, S.A. Convertex, S.A., Proquia, S.A., Catalic de México, S.A., C.W. Jhonson, Julex de México, Química Hoechst de México, S.A. de C.V., Elásticos Tepeyac, S.A.

En su totalidad su equipo de producción es de fabricación Italiana y Alemana.

El equipo de oficina que tiene es moderno y funcional así como sus instalaciones administrativas.

La mayor parte de la información que fluye en la empresa es manejada y controlada por equipo de computación (captando información de contabilidad, crédito y cobranzas, ventas y producción).

Actualmente dado su volumen de producción y venta es considerada una de las más importantes dentro del ramo.

3.5. RESUMEN DE LA INFORMACION

Para la ejecución de la auditoría fue necesario determinar cual era la información requerida que nos sirviera de base para contar con los elementos suficientes y estar en condiciones de poder realizar una análisis extensivo de los sistemas y procedimientos que actualmente se tienen establecidos en cada uno de los departamentos. Se realizaron entrevistas con los encargados de cada área y se aplicaron cuestionarios los cuales se fueron moldeando de tal forma que através de ellos obtuvieramos información concisa y veraz, tomando como base el siguiente cuestionario general.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____
 (apellido paterno) (materno) (nombre (s))

Gerencia: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____

1.- ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? SI _____ NO _____

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

¿Cuál es su grado máximo de estudios? _____ Edad: _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? SI _____ NO _____ ¿Cuáles? _____

¿Señale si ha desempeñado otros puestos? SI _____

NO _____ ¿Cuáles? _____

2.- Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina: _____

3.- ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

4.- Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta-
este momento: _____

5.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos ob-
jetivos? SI _____ NO _____
¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____

6.- ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cum-
plir satisfactoriamente con su objetivo? _____

7.- ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las po-
líticas del departamento? SI _____ NO _____
¿Por qué? _____

8.- ¿Mencione cuáles son las políticas del departamento, y espe-
cíficamente de su oficina o área? _____

9.- ¿Quién las elabora? _____

10.- ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

11.- ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?-
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

12.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para-
el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamen-
to u oficina? SI _____ NO _____
(En caso negativo) ¿Por qué? _____

13.- ¿Quién los elabora y qué periodo comprende? _____

14.- ¿Quién los autoriza? _____

15.- ¿Quién los evalúa? _____

16.- ¿Cómo se evalúa? _____

17.- ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

18.- Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etcétera, en que se basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar)

19.- ¿Considera que sean adecuados? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

20.- ¿Están actualizados? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

21.- ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección?

SI _____ NO _____ (En caso negativo) ¿Por qué? _____

22.- ¿Se considera que el manual de organización esté actualizado? _____

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

23.- ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

24.- ¿Es conocido por el personal? SI _____ NO _____

(En caso negativo) ¿Por qué? _____

25.- ¿El manual de organización define claramente la jerarquía -
responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?

SI _____ NO _____

(Es caso negativo) ¿Por qué? _____

26.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad
de labores en la oficina o departamento a la que pertenece?

SI _____ NO _____

(En caso positivo) Indique su causa: _____

27.- ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus ne-
cesidades? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

28.- Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su -
oficina o departamento: _____

29.- ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requere-
do para su carga y volúmenes de trabajo? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

30.- ¿Cuentan con planes de capacitación? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

31.- ¿Cuentan con planes de calificación de méritos? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

32.- ¿Existen planes de incentivos para el personal? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

33.- ¿Cuentan con planes de promoción? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

34.- ¿El personal de la oficina o departamento es de base? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

35.- ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? -
 SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

36.- ¿Las actividades de suministros se encuentran programadas?
 SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

37.- ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?
 SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

38.- Indique cuáles son las limitaciones más importantes para -
 el desarrollo eficaz de su trabajo: _____

39.- ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga el ma
 terial, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? SI _____
 _____ NO _____

¿Por qué? _____

40.- ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuestos? SI _____
 _____ NO _____ ¿Por que? _____

41.- ¿Considera usted que los recursos económicos de que dispo
 ne sean adecuados? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

42.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos-
 para todos los integrantes del departamento? SI _____
 NO _____ ¿Por qué? _____

43.- ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabi
 lidad estén definidos adecuadamente? SI _____
 NO _____ ¿Por que? _____

44.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para -
 el desarrollo de sus actividades? SI _____
 NO _____ ¿Por qué? _____

45.- ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de -- las principales actividades u operaciones del departamento y -- oficinas que la integran? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

46.- ¿En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad? _____

Indique sus causas _____

47.- ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se reciben en su departamento u oficina? SI _____

NO _____

¿Por qué? _____

48.- La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

49.- ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal? _____

50.- ¿Considera a estos medios de comunicación como los más -- apropiados? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

51.- ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores? SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

52.- ¿Considera usted a estos medios de comunicación adecuados? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

53.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etcétera, entre el personal? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

Indique su causa: _____

54.- ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

55.- ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etcétera? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

56.- ¿Utilizan un control para programas de desarrollo? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

57.- De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos:

1. Fondo revolvente _____ 2. Caja Chica _____

3. Fondo de caja _____ 4. Bancos _____

5. No tiene _____

¿Por qué? _____

58.- ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

59.- ¿Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

60.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? SI _____

NO _____

Muchas gracias por su colaboración

Firma del entrevistado

Nombre y firma del auditor

Fecha: _____

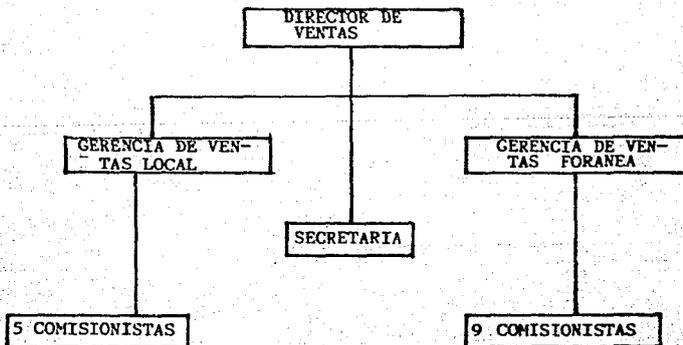
RESUMEN DE LA INFORMACION

3.5.1. Gerencia de Ventas

Este es uno de los departamentos más importantes dentro de la organización, ya que son los responsables de distribuir y dar a conocer los productos fabricados por la empresa, entre los clientes actuales y los potenciales, generando con esto los ingresos necesarios para que la empresa trabaje.

El departamento está integrado por 18 personas, como se indica en el Organigrama:

ORGANIGRAMA DE VENTAS



Procedimiento de Ventas

La mayoría de las ventas son realizadas vía telefónica; en la forma siguiente:

1. Esto es, los clientes hablan a la empresa donde los atiende una persona encargada de tomar los pedidos.
2. El pedido es anotado en formas para el efecto, en original y 2 copias. Anotando la cantidad y descripción del producto solicitado.
3. Se verifica el crédito del cliente.
4. Se verifican las existencias
5. Se verifica el precio de venta
6. Se ratifica al cliente la fecha de entrega
7. Por último se complementa el pedido con los datos generales.

Al finalizar el día se hace una relación de los pedidos, se capturan en la computadora, pasando copia del listado al almacén de productos terminados para que prepare los productos y otra a reparto para que programe la distribución y haga los aprovisionamientos necesarios en caso de realizar envíos.

En los casos en que los agentes de ventas tomen los pedidos, estos los pasan inmediatamente vía telefónica a la empresa, llevandose a cabo el procedimiento anterior.

Política para determinación de precios.

Los precios son fijados por el Director de Ventas estableciendo un porcentaje como margen de utilidad sobre el precio, se puede decir que la determinación de los precios esta regida por el competencia, ya que en relación a lo que esta ofrezca es lo que la empresa puede ofrecer o retirarse en su caso. Los precios se pueden negociar con cada cliente, pero si éste rebasa los mínimos autorizados, el indicado para mejorar la oferta es el gerente de ventas. Los precios son fijados en cotizaciones (listados impresos por computadora), individuales a cada cliente, variando el precio según el consumo mensual que se tenga.

Clasificación de las Ventas.

Las Ventas se encuentran clasificadas en la forma siguiente:

1. Ventas al Contado
2. Ventas de Crédito
3. Ventas documentadas.

1. Para las ventas al contado se tiene establecido un 5% de descuento sobre el total de la venta.

2. Dentro de las ventas a crédito se tienen establecidas políticas, clasificadas en la forma siguiente:

a) Crédito 8 días. En este tipo de crédito, independientemente del precio de venta, se ofrece un 4% de descuento por pronto pago sobre el monto de la factura.

b) Crédito a 15 días. Igual que el anterior, sólo que el descuento es del 3%.

c) Crédito a 30 días. Si se cubre el pago en el término establecido se otorga un 2% de descuento sobre el monto de la factura.

d) Crédito a 60 días. Este se tiene establecido con algunos clienes en forma especial. Pagando el importe total de la factura al vencimiento del plazo.

Para otorgar crédito a un cliente se precisa una solicitud formal por parte del agente, en una forma diseñada para el efecto, que es entregada al departamento de Crédito y Cobranzas, quien se encarga de la investigación y decidir si se otorga o no el crédito al cliente y el momento del mismo.

3. Ventas documentadas, como su nombre lo indica estas ventas se documentan, descontando los cobros directamente en los bancos con los que se estipua el trato.

Entrega de Productos

Para entrega de los materiales generalmente es el cliente el que solicita la forma en la que requiere le sean entregados los productos. La programación de las entregas es elaborada en el departamento de ventas al momento de tomar el pedido, procurando evitar dar fechas de entregas que no puedan cumplirse, turnando copia de esto a reparto y cotejando semanalmente lo que se surtió contra lo programado.

Clientes Importantes.

Cuenta con una cartera de más de 265 clientes entre los que se encuentran grandes cadenas de almacenes y tiendas del gobierno, de los cuales 20 son los más importantes y que en su conjunto adquieren un 65% del total de las ventas mensuales. Encontrando cadenas como:

Operadora de tiendas Aurrera
 Operadora de tiendas Suburbia
 Comercial Mexicana
 Tiendas Blanco
 Almacenes Gigante
 Paris Londres

Tiendas del gobierno como:

Tiendas del D.D.F.
 Tiendas de la S. de H.C.P.
 Tiendas I.S.S.S.T.E.
 Tiendas I.M.S.S.
 Tiendas Conasupo

En el sur de la República:

Super Chedrawi
 Tiendas Fenix

En el norte de la República:

Tiendas Soriana
 Casas Ley

Distribuyendo los productos en todas y cada una de las tiendas que conforman estas cadenas en toda la República.

Atención a Clientes.

Esta es una actividad realizada generalmente por los agentes y esporádicamente por la secretaria cuando no tiene mucha carga de trabajo.

El objetivo de esta atención es:

1. Principalmente el de saber la opinión que tienen los clientes del servicio.
2. Si han tenido problemas con la calidad de los productos.
3. ofrecerles asesoría, conocer todos y cada uno de los atractivos que la compañía les puede otorgar.

Control de Agentes.

Este control se lleva a cabo mediante reportes diarios que elaboran los agentes, donde indican los clientes visitados o que visitarán y el asunto tratado con cada uno de ellos. Reporte que es entregado al gerente de ventas; cada 15 días se realizan juntas, en las que se tratan los problemas que tienen los clientes.

Se cuenta con una plantilla de 14 agentes de ventas, cuyas función principal es la de atraer clientes y realizar las primeras ventas, ya después los clientes directamente hacen sus pedidos a la empresa.

Estos se encargan también de visitar a los clientes potenciales con el objeto de ofrecer los productos que la empresa fabrica y de presentarse como una alternativa más, ofreciendo calidad y servicio.

Con cada agente se tiene celebrado un contrato de comisionista en el que se estipula que no podrá vender productos similares a los de la compañía que pertenezcan a la competencia, así como los porcentajes de comisión a los que son acreedores, en base a las ventas realizadas.

No se tienen establecidas metas de ventas precisas, ya que a las ventas del año anterior se les aumenta un determinado porcentaje y es lo que consideran se deberá vender en el próximo año.

En cuanto al presupuesto establecido para el área de ventas, se nos indicó que no se tiene contemplado, aún cuando se tiene asignado una cantidad mensual para gastos de representación sin precisar el monto, que puede variar según los autorice el gerente.

El departamento de ventas se relaciona con las áreas de producción, contabilidad, crédito y cobranzas, reparto y almacén de productos terminados, quién le da elementos para trabajar.

3.5.2. Gerencia de Producción

GERENCIA DE PLANTA.

Esta área es la responsable directa del buen funcionamiento del sistema productivo, así como el logro de los objetivos fijados en cuanto a la producción.

Dentro de las actividades desarrolladas encontramos; elaboración de los programas de producción de común acuerdo con la dirección general, programando todas las necesidades y funciones derivadas de esto (compra de materiales y necesidades de personal), verificación del buen funcionamiento de las instalaciones, obtención, control y solución a todos los problemas que se presentan en el sistema productivo y con el personal de la planta, en esta área es controlada la nómina de destajo, desde su elaboración, correcciones, hasta la captura para determinación del pago correspondiente, en este departamento se centralizan las compras que realizan las áreas de Tintorería, Crudo, Refacciones, Preparación de Hilos y materia Prima. Todas las compras son realizadas por cada uno de los jefes de área, con excepción de las de materia prima que son efectuadas por el gerente de la planta. Para las compras se utiliza un formato de PRINTAFORM, el cual es elaborado sólo en los casos en que el proveedor lo requiera, siendo estas autorizadas por el gerente de la planta.

El área de producción se compone por 249 personas que integran los siete departamentos que determinan el proceso productivo:

Preparación de hilos, Tejido, Crudo, Tintorería, Acabado, terminado y Distribución. Ver Organigrama Fig. 2.

PREPARACION DE HILOS

Función Principal.

En este departamento se da el acabado ideal a los hilos, preparándolos en tantas formas o gruesos que se deseen.

El proceso en ésta área es muy sencillo, se texturizan

ORGANIGRAMA DE P R

GERENCIA DE P

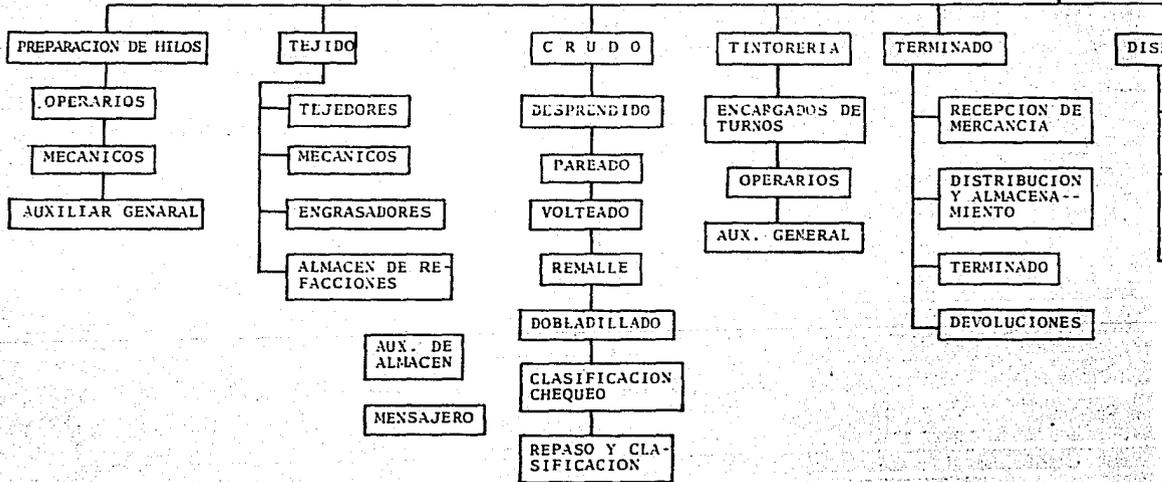


FIGURA No. 2

ORGANIGRAMA DE PRODUCCION

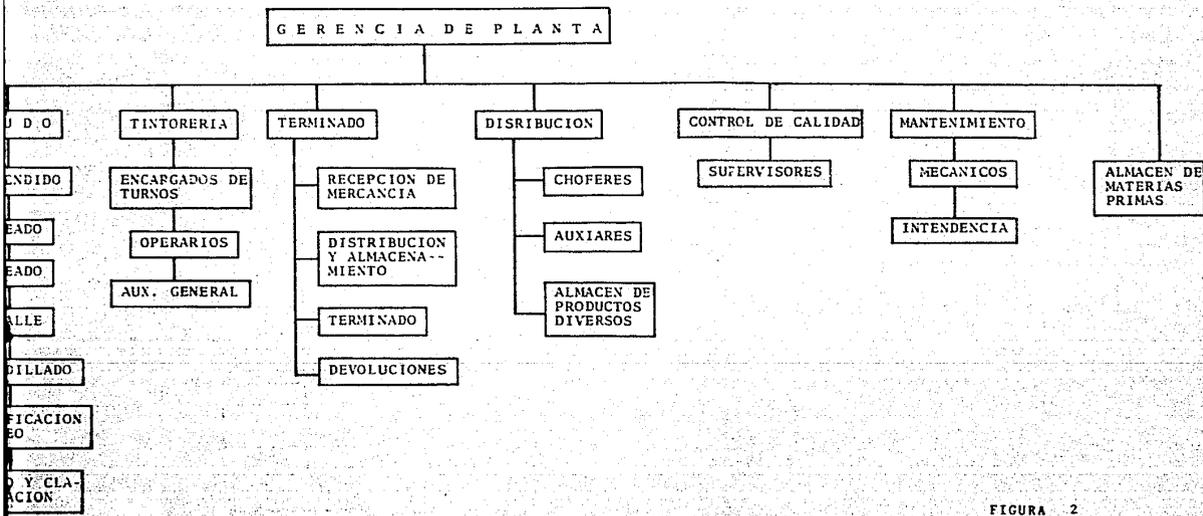


FIGURA 2

los hilos mediante vaporización, se doblan o entorchan (mezclar, unir dos hilos o más, los que deseen) y se enrollan en los tubos según el tamaño deseado.

Equipo con el que cuenta:

1. Torcedora con 96 posiciones
3. Dobladoras de 100 posiciones cada una
2. Tejedoras con 12 posiciones cada una
1. Entorchadora con 80 posiciones cada una
4. Coneras con 96 posiciones cada una
2. Texturizadoras con 192 posiciones cada una

Distribuidos en una área de 1250 metros cuadrados.

Este equipo se encuentra en muy buen estado. Prestándose únicamente problemas con la adquisición de las refacciones, ya que estas son totalmente de importación y la única forma de conseguirlas en el país es mandándolas a fabricar pero no se consiguen de los materiales originales.

No se cuenta con equipo de seguridad para que las personas realicen sus actividades; Los equipos generan un ruido demasiado fuerte para el oído humano, además de que se vuela por el aire una pelusa que despiden los hilos al momento en que se están procesando. No manejan ningún tipo de documentos (órdenes de trabajo, gráficas, estadísticas, vales, etc.), para el control de producción.

No, se tiene una programación de las actividades a desarrollar en el día, esto es debido a que no tiene el encargado del departamento conocimiento de algún plan de trabajo o programas generales de producción, diariamente el gerente de la planta o el encargado de control de calidad le indican las necesidades que se tienen para los días posteriores, en forma verbal, de ésta misma forma se le dan instrucciones a los operarios, para que éstos soliciten el material necesario en el almacén.

Si se desea saber el total producido se tiene que recurrir al almacén de materia prima para verificar las cantidades entregadas ya que éstos las pesan y anotan en un cuaderno o se determinan al realizar el inventario mensual.

Se labora en tres turnos, 8 personas por turno no hay responsable o encargado del turno. El departamento lo integran, un jefe, veinticuatro operarios, un mecánico y un auxiliar de servicios en general.

El nivel de conocimientos generales del área incluyendo al jefe es de secundaria. El departamento depende directamente a la Gerencia de Planta, tiene relación directa con los departamentos de Control de Calidad, Tejido, Tintorería y Materia Prima e indirectamente con los departamentos de Mantenimiento, Crudo, y Relaciones Industriales. El departamento de Control de calidad, interviene únicamente en el control de las temperaturas de las máquinas ya que si su producción está mal o bien, de eso se da cuenta el almacenista quién revisa el hilo y en su caso de no servir verifica con control de calidad para determinar en que se podría utilizar.

Para la adquisición de sus materiales y refacciones del mantenimiento de sus equipos, el jefe del área, es el

que tiene que encargarse, desde localizar al proveedor hasta el momento en que estos llegan a la planta y recibirlos, argumentando que se invierte mucho tiempo a estas funciones, motivo por el cual en la mayoría de los casos con el primer proveedor que se les aparezca y les realice los trabajos bien, a ese, le compran.

TEJIDO

Segunda parte del proceso de producción.

Es en ésta parte donde se teje el calcetín y la tobillera, en tubos, a los que se les dará forma posteriormente.

Se cuenta con 273 máquinas tejedoras ubicadas en un área de 1500 metros cuadrados. Este equipo se encuentra en buen estado aún cuando se presentan problemas con el mantenimiento ya que son totalmente de importación y difícilmente se encuentran sus refacciones en el país, presentándose muchos problemas ya que no se tiene un stock adecuado de las mismas.

Se podría decir que su trabajo no es programado, en un anaquel se colocan las órdenes de producción para fabricar diferentes modelos de calcetín o tobillera y al iniciar las labores los operarios toman las que ellos deseen, solicitan la materia prima en el almacén y si no la hay toman otras de las que si se tenga el material requerido, informándole al encargado del departamento que no hay material para fabricar dicho modelo y a su vez éste le comunicará al gerente de la planta para que se encargue de solicitar el material al proveedor.

Se laboran tres turnos, no existe un encargado por turno ya que cada quien es responsable de su propia producción,

se trabaja por el sistema de destajo, más una cuota fija.

El área se integra por:

Un jefe de departamento, ocho mecánicos, treinta tejedores, tres engrasadores, un almacenista, tres ayudantes de almacén y un mensajero.

La producción de este departamento se entregada directamente al área de crudo según se vaya terminando, por cada uno de los tejedores utilizando el vale que se desprende de la orden de trabajo, todos los vales son turnados diariamente a la gerencia de la planta donde se elaboran dos reportes, el de la producción total del área y la de cada trabajador, para la determinación de la nómina de destajo. No se tiene un objetivo definido a cubrir o cumplir, producen lo más que puedan y en la mayoría de las ocasiones no importa si está bien o mal lo que se fabricó. Los trabajadores no cuentan con ningún equipo de seguridad para el desarrollo de sus actividades, se tienen 6 extinguidores en el área de los cuales 2 ya estan vencidos no encontrandose éstos en lugares accesibles o visibles.

Como se observa en el organigrama éste departamento cuenta con su propio almacén de refacciones general y que a su vez se divide en almacén de mayoreo y de menudeo, laborando el de mayoreo durante el turno mixto y el de menudeo 3 turnos.

En el de menudeo se controlan artículos de uso continuo o de mayor uso en el día. Este almacén sólo da servicio al departamento de tejido, no se tiene un control formal de la salida de materiales sólo en una hoja se anotan las cantidades entregadas a la persona y ésta es pasada al jefe de almacén

quién elabora un control más detallado.

El almacén de mayoreo da servicio a todos los departamentos del área de producción, controlando los consumos de refacciones, elaborando un reporte semanal para la gerencia de planta y mensual para la dirección general, de las refacciones de mayor consumo, en base a éste reporte se determina cuánto comprar mensualmente, encargándose el mismo almacenista de realizar las compras.

Se cuenta con un kardex, el cuál se encuentra actualizado, las salidas son amparadas mediante vales, las entradas son controladas con el número de la factura o remisión con la cual se recibió el producto, los inventarios son realizados semestralmente en ésta área, se manejan y controlan alrededor de 350 artículos en el almacén y cincuenta sobre los cuales no se tiene ningún control por considerar su costo y consumo muy bajo, no se cuenta con un stock bien definido de las refacciones, no se tiene ningún plan de trabajo, se va cumpliendo con las obligaciones, según se otorguen éstas.

CRUDO.

La función de éste departamento es la de dar forma a las prendas que se fabrican. En ésta área el proceso se compone de siete partes: Desprendido, Pareado, Volteado, Remalle (unir o cerrar), dobladillado, Checado y Separación, Repaso y Separación.

No se cuentan con programas de producción, no tiene un objetivo definido, de preferencia lo que más se pueda fabricar.

El trabajo es repartido a los encargados de cada parte del proceso en la medida y cantidad que se produzca en el proceso anterior, existen supervisores encargados de verificar la calidad y cantidad de lo que se vaya fabricando en cada parte del proceso.

La producción es controlada mediante vales de lo que produce cada persona, los cuales son desprendidos de la orden de producción que es utilizada también en tejido, mismos con los que se entrega la producción total al departamento de tintorería y se elaboran los siguientes reportes:

- De los defectos encontrados; por máquina y por tejedor.
- Del total de la producción clasificada en: Primera, Preferida y Desecho, según lo determine Control de Calidad.
- De la producción obtenida por cada persona.

No se cuenta con manuales de organización o de procedimientos, consideran que no es necesario dado que las actividades que realizan son demasiado sencillas y simples, que sólo requieren conocimientos básicos para coser a máquina o en forma manual y en las otras con sólo ver como se realizan, se pueden desarrollar.

El departamento lo integran 57 operarios, 5 auxiliares en el almacén de crudo, 1 encargado y 1 mecánico integrado totalmente por mujeres, con excepción del mecánico.

Se trabaja en base al sistema de destajo, la selección de personal es muy detallada, se practican algunas pruebas, se les capacita por una o dos semanas y se contrata por

tiempo determinado para versu desenvolvimiento.

Dentro del área se tienen personas encargadas de realizar el control de calidad a los productos, pieza por pieza, que reportan directamente al jefe del departamento e indirectamente al jefe de control de calidad. No se extiende ningún documento autorizando el monto de las cantidades en cada una de las clasificaciones que se hacen por control de calidad, primera preferida y desecho.

El área reporta a la gerencia de planta, y a su vez se relaciona con los departamentos de tejido, tintorería y almacén de materia prima directamente, ya que es el departamento de tejido de donde se recibe su producción y es a tintorería a quién se entrega. El almacén de materia prima es quien le provee de los artículos que utiliza para el desarrollo de sus actividades, como son hilo, encaje y elásticos.

Las instalaciones son funcionales y adecuadas encontrándose estas en buen estado, así como su equipo de producción el cual lo integran 24 máquinas de cerrado, distribuidas en una superficie de 1250 metros cuadrados.

TINTORERIA

Cuarta parte del proceso de producción, su función es la de lavar, blanquear y teñir los productos, en los colores que se les requieran.

El departamento se ubica en una superficie de 600 metros cuadrados, en el que se encuentra distribuido su equipo de producción que se compone de: 8 lavadoras de temperatura controlada, 5 lavadoras de presión, 2 lavadoras de lavado en seco, 2 centrifugas para secado, 1 caldera, la que se en-

cuentra en buen estado y podría decirse que es el de mejores condiciones su mantenimiento es realizado en las fechas convenientes, no se tiene problema con las refacciones, de sus equipos. Para el desarrollo de sus actividades, el personal no cuenta con el equipo de seguridad adecuado, no se tiene previsto algún sistema de seguridad en esta área como ya se mencionó es la más peligrosa de la empresa, ya que aquí se encuentra la caldera y en el mismo lugar están los tanques que almacenan el combustible para hacerla funcionar además de que se manejan solventes y ácidos.

No cuentan con programas de trabajo, los productos se tiñen a los colores que les son indicados en las etiquetas que trae las bolsas donde se encuentran los mismos, el trabajo se desarrolla según la producción que les envíen del área de crudo o según las urgencias que les señalen en control de calidad.

Para el desarrollo de sus funciones se cuenta con ordenes de producción, las cuales son elaboradas por el jefe de turno, en formatos para tal efecto, quien organiza y distribuye el trabajo a sus operarios a su libre criterio, si no hay ninguna otra indicación.

No se elabora ningún reporte de la producción obtenida ya que es entregada al departamento de acabado, amparada únicamente con la etiquetas que contienen las bolsas indicando las cantidades y el color al que fueron teñidas.

El departamento de control de calidad, no interviene de ninguna forma en esta área, sólo en los casos en que se tenga que hacer alguna modificación a los tonos obtenidos, indicándoles el color que se desea modificar, en forma verbal, suscitándose problemas cuando no resulta el tono indicado.

Personal que integra el departamento: Se compone de un jefe de área, 3 encargados de turno, 13 operarios y 3 auxiliares de servicios varios. Se reporta a la gerencia de planta y se relaciona directamente con los departamentos de crudo de donde recibe su producción y el de acabado a quien le entrega.

El nivel de conocimientos promedio del área es de la primaria con excepción del jefe de área quien tiene estudios profesionales. los conocimientos sobre el trabajo han sido adquiridos a base de experiencia de empleados anteriores en otras empresas; se laboran tres turnos, no se maneja el sistema de destajo, sino el sueldo base, más compensaciones y horas extras.

La materia prima necesaria para el proceso de producción del área, es adquirida directamente por el jefe de departamento, quien argumentó que la realización de esta actividad le restaba tiempo a sus funciones reales, ya que tenía que investigar donde conseguir el producto, cotizar realizar la compra y recibirlo, no necesitando la autorización en este caso del gerente de planta, a quien nada más se le informa de lo realizado.

Este departamento cuenta con almacén para los productos que maneja y se encuentra ubicado dentro del área, no se tiene ningún control, en el consumo de estos materiales, para reposición de sus existencias, los operarios avisan al jefe de departamento lo que queda de material en el momento en que se dan cuenta, para que este a su vez lo solicite al proveedor y en la mayoría de los casos con urgencia, sólo se tienen mas controlados a productos básicos como el suavizante, el ácido y solventes de los cuales se tiene establecido un programa de entregas con un determinado proveedor, no se

maneja ningún documento en la realización de operaciones dentro de dicho almacén, con excepción de las órdenes de producción, las cuales no son tomadas en consideración para efectos contables. No hay encargado específico del almacén, todas las personas del área tienen acceso a los productos utilizándolos de la forma como más les convenga.

Los inventarios son realizados mensualmente en base a relaciones de existencia, elaboradas por los jefes de turno con la ayuda de sus operarios, lo único que se determina en esta área es la existencia física de los materiales a la fecha.

ACABADO

La función fundamental de este departamento, es la de dar a los productos el acabado y presentación requerida por los clientes o ajustarlos a las modificaciones que les indique el departamento de Control de Calidad. En ésta área el proceso de producción se subdivide en cuatro partes o secciones, Hormado, Pareado, Surtido (etiquetar) y Empaque.

El departamento ocupa una superficie de 1250 metros cuadrados, 500 mts. para la sección de Hormado donde se encuentran 7 máquinas hormadoras y una de enfriamiento, y 750 mts. para el resto de las secciones en donde todas las funciones se desarrollan en forma manual. El personal cuenta con el equipo adecuado para el desarrollo de sus actividades, no siendo así con el equipo de seguridad del cual carecen, con las máquinas se presenta el mismo problema que en los otros departamentos ya que son de importación.

El personal que integra el área lo componen un jefe de departamento, 18 hormadores, 35 operarias, 5 supervisoras y un auxiliar general. Se trabaja mediante el sistema de destajo, laborando en tres turnos, no cuentan con programas

de producción, en la forma en la que los productos llegan a el área del departamento anterior, es la medida en la que estos se procesan, sólo en los casos que el departamento de Control de Calidad les indique se modifica esta orden.

Las instrucciones de las labores del día al personal son hechas en forma verbal en una hoja se relacionan las cantidades producidas por cada persona, con lo que se determina el total de la producción y la nómina de destajo, toda la producción del área es entregada totalmente a el departamento de terminado. En este departamento el área de Control de calidad hace la última depuración de los productos clasificándolos en primera, preferida o segundas y desechos, checando cada una de las prendas fabricadas.

Para la adquisición de sus insumos, los solicitan al gerente de distribución quien se encarga de adquirirlos, conservarlos y entregárselos cuando los soliciten.

TERMINADO

En este departamento como su nombre lo indica, se da el terminado o acabado final a el producto, o sea se afinan algunos detalles en la presentación del mismo.

Para el desarrollo de sus funciones el departamento se encuentra dividido en varias secciones: Recepción de Mercancía, Distribución y Almacenamiento, Terminado y Surtido. Todas las labores son llevadas a efecto en forma manual, sin la necesidad de recurrir al uso de algún equipo especial. El departamento se integra por un jefe e departamento y 12 operarios, reporta directamente a la Gerencia de Planta e indirectamente a la Gerencia de ventas, laborando de común acuerdo con el departamento de Distribución.

La recepción de los productos del área de Acabado, se realizan amparandola con un vale de entrada e mercancia, checando los contenidos de lo recibido, colocandolos en anaquelles en donde se tienen para que posteriormente se preparen para entregas a clientes, razón por las que se le denomina también a este departamento Almacén de Productos Terminados.

El trabajo es programado en la medida en que ventas lo indique, ya que diariamente por las mañanas les son entregadas copias de los pedidos hechos por los clientes al departamento de Ventas.

En los casos en que la empresa contrate promociones especiales con los clientes o cuando éstos las solicitan, se les avisa ya que estas son realizadas fuera de programación. Los pedidos son surtidos hasta agotar las cantidades de determinado material, en el caso de que no se alcance a cubrir la cantidad solicitada, se comunica el faltante al departamento de Control de Calidad para que se encargue de girar las instrucciones necesarias para la fabricación del producto en cuestión.

Por las tardes se hace entrega al encargado del departamento de distribución una relación con el total de las facturas de los productos que estan listos para entregarlos a los clientes.

Una de las secciones de éste departamento es la de devoluciones, en donde son entregados los productos devueltos por los clientes después de haber sido autorizada las devoluciones por el departamento de Ventas. El departamento de Control de Calidad se encarga de realizar una revisión a estos productos, haciendo una nueva clasificación de acuerdo a las condiciones en que se encuentren los mismos.

DISTRIBUCION

Este departamento es el encargado de la distribución entrega y envío a diferentes estados de la República, de los pedidos que los clientes efectuen a la empresa a través del departamento de Ventas.

Para el desarrollo de sus funciones, cuenta con cuatro camionetas tipo Vanette y una Combi Panel, además de una máquina flejadora, todo el equipo se encuentra en buen estado debido al cumplimiento observado en los programas de mantenimiento. El departamento se ubica dentro de la misma área en donde se encuentra el departamento de Terminado, y lo componen: 1 jefe de departamento, 1 secretaria, 5 choferes y 2 auxiliares de servicios en general.

La programación de las entregas es elaborada con un día de anticipación y de común acuerdo con el departamento de Terminado ya que éste le entrega la facturas con los productos todas las tardes, al día siguiente se le proporciona a los choferes una relación en donde se le indican las entregas y lugares que tiene que visitar en el día y las horas de recepción de mercancía en cada uno de estos lugares, dejando al chofer determinar libremente su itinerario.

El jefe de éste departamento, es el encargado de realizar las compras de las áreas de Acabado, Terminado y parte de las de crudo y las de su propio departamento, además de tener el control del almacén para la guarda y custodia de todos los productos que adquiera, como etiquetas productos de limpieza, flejes, cajas y otros artículos similares o relacionados con estos.

Para el control de los productos se cuenta con unas

relaciones en donde se anotan las entradas y salidas de los productos amparados con vales que fueron diseñados por el jefe del departamento para tal efecto, en base a estas relaciones se determinan los inventarios mensuales para Contabilidad y lo que hay necesidad de adquirir. Se tienen establecidos programas de compras con algunos proveedores con entregas mensuales durante todo el año.

CONTROL DE CALIDAD

Este departamento tiene como función primordial, la de ser los responsables de la buena calidad de los productos, desde que llegan estos a la empresa como materia prima hasta su transformación total en producto terminado.

EL personal que integra el área se compone de un jefe y seis supervisores, los que se encuentran distribuidos en varios departamentos como encargados de las personas que efectúan el control a los productos:

1 Asignado en el departamento de Preparación de Hilo.

1 Asignado en el departamento de Tejido.

1 Asignado en el departamento de Crudo.

3 Asignados en los departamentos de acabado y tintorería.

No se cuenta con el equipo y material suficiente para realizar un control efectivo sobre los materiales tanto en proceso como ya terminado, por lo que en la mayoría de las ocasiones el chequeo tiene que ser visual.

Para los controles que se tienen con la materia prima, se supone que de algunos hilos que llegan, se deben tomar algunas muestras y realizar todo el proceso de producción que se realizaría en un total de dos días, pero en la mayoría de las ocasiones no se realiza y si se lleva a cabo se olvidan en que parte del proceso se quedo la muestra, dando con esto por finalizada la prueba autorizando como bueno el producto, presentándose después problemas con los materiales durante el proceso de producción, cuando ya no se le puede reclamar al proveedor, encargándose éste mismo departamento de girar las instrucciones, correspondientes para utilizar el material en otras cosas en su defecto venderlo como desecho o segundas.

En cada parte del proceso se van haciendo depuraciones del total de la producción obtenida, clasificando los materiales como de primera, preferida o segunda y desechos. La metodología utilizada para el control de calidad es efectuada a cada uno de los productos fabricados, autorizando las clasificaciones de los mismos, pero no responsabilizándose de dicha clasificación ya que no hay ningún documento donde se registre su autorización. Se elaboran reportes por áreas de los defectos encontrados por día y solo en caso de que el jefe de control de calidad lo considere conveniente se le reporta al gerente de la planta.

MANTENIMIENTO

Este departamento es el responsable del buen funcionamiento del equipo y limpieza general de la planta y oficinas.

El área esta integrada por: Un jefe, ocho mecánicos, seis empleados de limpieza.

Se reporta y depende directamente de la gerencia

de planta. Se relaciona con todas las áreas de la empresa.

Se cuenta con dos talleres de servicio mecánico y eléctrico, contando cada uno con el equipo necesario para el desarrollo de sus funciones, pudiendo mencionar desde un multímetro hasta un torno para fabricación de piezas.

Se da mantenimiento a todo el equipo de producción, con excepción de los controles electrónicos en algunas máquinas para lo cual se tiene contratado un servicio externo, en forma mensual. Los servicios de éste departamento son solicitados directamente al jefe de mantenimiento, quien programa todas las actividades a realizar por sus ayudantes en el día, mediante unas órdenes de trabajo que amparan las reparaciones realizados por éstos y el tiempo invertido en las mismas además de coordinar y controlar la limpieza general e la planta y oficinas.

El encargado de éste departamento, tiene que realizar las compras de las refacciones para las reparaciones que tenga que realizar no importando el área que sea, iniciando desde la búsqueda de proveedor, solicitar el producto, elaborar, el pedido, hasta recibir el material, encargandose también de contratar todos los servicios necesarios relacionados con mantenimiento, acudir directamente a los talleres externos a la empresa donde se fabriquen las piezas que por ser de importación no se consiguen en el país, contratando la realización y pago de los mismos.

El nivel de conocimientos general entre los integrantes del área es de primaria, con excepción del jefe de departamento, quien es Ing. Industrial. todos los conocimientos y especialidades fueron adquiridas en base a la experiencia en este y otros trabajos, todas las actividades y funciones

de esta área son autorizadas y vigiladas por la gerencia de planta.

ALMACEN DE MATERIA PRIMA.

Su principal función, es la de recibir para su salvaguardia y protección todos los materiales y suministros, que la empresa adquiera para conservación y funcionamiento de la fábrica y oficinas.

El almacén depende directamente de la Gerencia de Planta, lo integran un jefe, de almacén y un auxiliar, ocupando un área de 1250 metros cuadrados, en éste almacén encontramos materia prima en bruto, productos en proceso, materiales diversos y refacciones de los equipos de todas las áreas.

No se tiene establecido un procedimiento para la recepción de los materiales, los documentos con los que cuenta para el registro de entradas y salidas de productos en el almacén, son hojas en blanco en donde por día se anotan las cantidades entregadas o recibidas, al finalizar el mes se tiene que realizar un inventario físico ya que no concuerdan las existencias con lo anotado en dichas hojas, con lo que contabilidad determina por diferencia entre lo comprado y la existencia el total consumido, las requisiciones de materiales son hechas en forma verbal, por cualquiera de las personas de los diferentes departamentos del área de producción. Para reposición de existencias, el encargado del almacén semanalmente le comunica al gerente de la planta de los productos que ya tiene poca existencia y en base a esto se realizan las compras no se cuenta con un servicio efectivo de vigilancia y por las noches o en la hora de comida del personal del almacén otras personas pueden entrar y tomar cualquiera de los productos existentes, tampoco se tiene el equipo de protección

necesario para que las personas del área desarrollen sus funciones. Cada que se reciben los productos se le entrega una muestra de los mismos al departamento de Control de Calidad para la realización de las pruebas, pero como nunca se tiene una respuesta sobre la calidad de la muestra se tiene que utilizar el material, sin saber si posteriormente presente problemas.

En el área no se tiene establecido ninguna política de trabajo, las instrucciones son dadas en forma verbal, sin tener una efectiva responsabilidad del trabajo desempeñado.

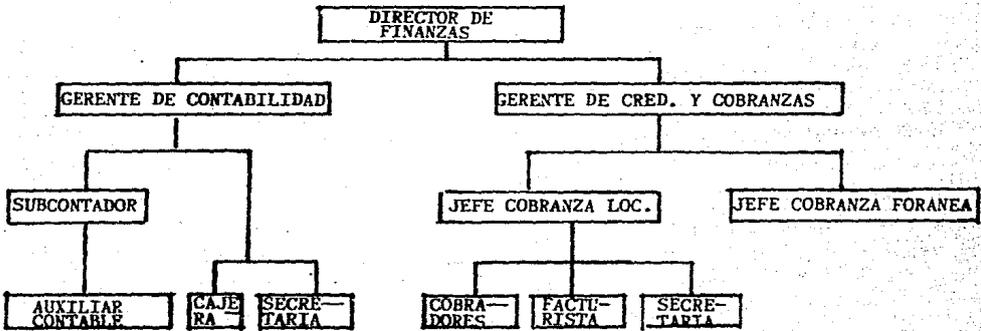
3.5.3. Gerencia de Finanzas.

La función de finanzas, tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y utilizarlos de la mejor manera posible, es decir optimizarlos (1).

Dentro de las funciones del área de finanzas se encuentran: sostener relaciones con las instituciones de crédito, fijar políticas de crédito y cobranzas, manejo de fondos, custodia de valores, planes de seguros contra activos de la empresa y riesgos del personal, estudios sobre rotación de inventarios, operación de bienes raíces propiedad de la empresa, formulación de proyectos de pagos de intereses y dividendos análisis de programas de pagos a proveedores y cobros a los clientes, determinación de efectivo disponible.

El área se encuentra conformada por los Departamentos de Contabilidad y el de Crédito y Cobranzas, integrados como se indica a continuación.

ORGANIGRAMA DE FINANZAS



CONTABILIDAD

Su función principal es el registro y transformación de datos para proporcionar informes en términos cuantitativos, que puedan consultar los responsables de las decisiones que repercuten en el porvenir del negocio.

Para el registro de las operaciones se cuenta con un catálogo donde están todas las cuentas que actualmente se utilizan.

Las formas utilizadas para el registro de las operaciones son los formatos que printaform distribuye generalmente usados en contabilidad: El registro de las operaciones se

efectúa en forma manual y después es procesada en computadora donde todas y cada una de las personas del área capturan el trabajo desarrollado.

Existen retrasos en el registro contable, se tiene establecido un programa de fechas de entregas de Estados Financieros a Finanzas y a la Dirección General, así como para el levantamiento de inventarios en los almacenes en forma mensual pero no se cumple con el mismo. Los Estados Financieros son elaborados por la computadora, con todos los anexos que se le soliciten.

En relación a los controles de contabilidad en los almacenes, no existe ninguno, debido a esto mensualmente se elaboran inventarios físicos de materia prima, de productos en proceso y terminados.

En relación a las compras, estas son reportadas en la tarde por los encargados de los registros de las mismas en libros de control (libros de compras), la secretaría de la Gerencia e Planta se encarga del registro de las compras de materia prima, refacciones y productos químicos, la secretaría del depto. de distribución de los materiales diversos y los que se relacionan con las oficinas administrativas, anexando toda la documentación necesaria que solicite el área contable para su registro.

En relación a los egresos, se elaboran las pólizas necesarias en el día, contabilizándolos al día siguiente.

Se elabora un reporte diario de todos los ingresos y egresos realizados en los Bancos con copia para Finanzas y la Gerencia Administrativa semanalmente se elabora un programa de pagos siendo el gerente de finanzas quien autoriza y

determina a quien pagar y cuanto pagar.

Este departamento es el encargado de realizar las compras de papeleria y todas las compras de otros artículos que le sean solicitados, por cualquiera de las áreas administrativas.

CREDITO Y COBRANZAS

Son los encargados de reembolsar a la empresa los totales por las ventas efectuadas a crédito, así como de las gestiones necesarias para el cobro de las mismas. Se tiene establecido un nivel de cuentas por cobrar el cual no es respetado.

En cuanto a la atención de solicitudes de crédito por futuros clientes, esta área se encarga de investigar y emitir su opinión respecto a la situación y crédito que se podría conceder al prospecto, pero es en última instancia el depto. de ventas quien decide si se otorga o no el crédito y el monto del mismo.

En forma semanal y mensual son elaborados presupuestos de cobros, turnando copia de éstos a la Gerencia de Finanzas, asimismo diariamente se elaboran reportes de cobranzas, los cuales se entregan a los cobradores para que ellos gestionen los pagos indicados, esto es para cobranzas locales interviniendo en estas acciones cuando los pagos ya estan vencidos el Jefe de crédito local y en su caso el gerente del área.

Para cobranzas foráneas, estas son gestionadas en forma telefónica, por el jefe de cobranzas foráneas y por vendedores según la zona a que correspondan.

Diariamente se elabora un reporte para contabilidad con copia para finanzas de los cobros realizados, depositando los cheques en la caja para su ingreso a bancos.

FACTURIZACION

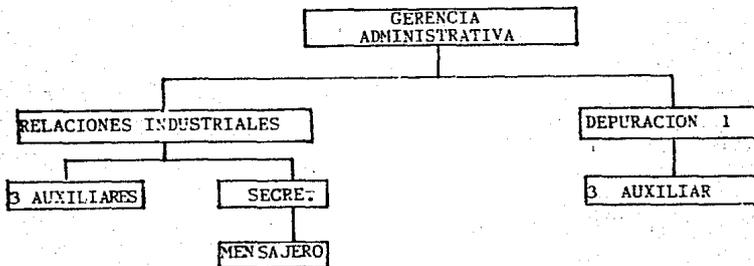
El total de facturas a elaborar es entregada mediante relación por el área de ventas al depto. de informática diariamente, quien se encarga de procesar la información, turnándola al depto. de Crédito y Cobranzas, donde la facturista se encarga de relacionarla de acuerdo a la forma solicitada por cada cliente, con las copias indicadas, entregandolas después al depto. de reparto, mediante la realización clasificando las entregas locales y los envíos a realizar.

3.5.4. Gerencia Administrativa.

Esta área es la encargada de vigilar el buen funcionamiento de los sistemas y procedimientos que existan y se establezcan en la empresa, apoyando a todos los departamentos en lo que se considere necesario.

El área esta formada por los departamentos de Relaciones Industriales y Depuración, como se indica en el siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA



Dentro de sus funciones podemos citar, que es la responsable de proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, establecimiento de políticas y controles generales para toda la empresa, determinación de sistemas y procedimientos administrativos para todas las áreas en general, asesoría y control de crédito y cobranzas, asesoría y determinación de lineamientos en el área de finanzas, asesoría en producción, contratación y control de los sistemas de informática, corrección de todas las desviaciones administrativas.

DEPURACION.

Este departamento tiene como finalidad, determinar y corregir desviaciones que se presenten en los sistemas y procedimientos de la empresa, haciendo las veces de un departamento de auditoría interna.

Su trabajo es organizado y dirigido directamente por la Gerencia Administrativa quién determina que áreas evaluar y el momento preciso para hacerlo. El departamento lo integran un jefe de depuración y dos auxiliares.

Se cuenta con políticas para el desempeño del trabajo en cada una de las áreas que se vayan a auditar. Se analizan los sistemas, determinado las desviaciones (si las hay), las causas que la originaron, los departamentos afectados, las posibles alternativas de corrección y la solución ideal, dando a conocer la forma en como llevarlas a cabo, vigilando constantemente los procedimientos establecidos.

RELACIONES INDUSTRIALES.

Este departamento es el encargado de proveer a la empresa de los recursos humanos que ésta necesite, con la calidad y cantidad solicitada.

Esta área esta integrada por:

Un jefe del departamento, dos auxiliares, una secretaria, una recepcionista y un mensajero.

Son los responsables de la contratación e inducción del personal a la empresa, del cálculo y pago de los salarios, aún y cuando esto se realice por medio de computadora se tienen que tener listos los datos, los pagos se efectuan en forma semanal para el personal obrero y quincenal para empleados de confianza, control y entrega de la mensajería que influye hacia dentro y fuera de la empresa. aclaración y elaboración de reportes al I.M.S.S. de los reportes y aclaraciones con el sindicato, de la seguridad e higiene de las instalaciones, de la contratación de seguros de accidentes y riesgos de traba-

jo, control de asistencia de personal y vigilancia de la empresa, y de cualquier aclaración en cuanto a la relación de la empresa con sus trabajadores y otros asuntos que a estos últimos se refiera.

Para el reclutamiento de personal, se recurre a la colocación de anuncios en el periódico, o se informa a conocidos por parte de las personas del departamento o del algunos directivos de la empresa, para que envíen algunos prospectos, cuando se refiere a empleados de confianza. En el caso de solicitar obreros, se colocan anuncios a la entrada de la compañía y en el caso específico de técnicos y mecánicos es manejado en forma especial dado que existe muy poca especialización en el ramo.

Se entrevistan a 10 o más candidatos por cada vacante y según la demanda que se tenga, el primer contacto que se tiene con los candidatos es la obtención de algunos datos mediante el llenado de la solicitud de trabajo, inherentes al puesto como podrían ser nivel de conocimientos, experiencias laborales, domicilio, sueldo solicitado y algunas otras características de menor importancia pero necesarias.

Posteriormente se realiza una entrevista con el jefe de personal para informarle lo que se requiere de él en el puesto vacante y en el caso de aceptar se le aplican los exámenes que para tal efecto se tienen designados, de conocimientos generales y específicos según el área. En base a los resultados obtenidos de este examen, si son aprobatorios se le pasa a una entrevista con el jefe del área solicitante para que se hable más técnicamente del puesto y sus funciones. Después de esta entrevista se esperan las opiniones del jefe del departamento y en caso de ser aceptado se solicitan referencias de trabajos anteriores, en caso de ser rechazado por el jefe de departamento se archiva el expediente en bolsa

de trabajo posteriormente se le informa al candidato de la decisión tomada y en su caso de la fecha en que puede presentarse a labores, solicitandole la documentación necesaria para integrar su expediente.

Se contrata por periodos de prueba a 30, 60 y 90 días, tiempo considerado en el que se puede apreciar las aptitudes y desenvolvimiento de la persona en su puesto de trabajo, dejando a consideración del encargado del departamento si se le da un contrato definitivo o bien se le da de baja en la empresa.

Para la inducción del personal de nuevo ingreso no se tiene determinada a una persona específica, sino que se le indica lo que tiene que hacer y como, por el jefe o alguna otra persona del departamento, y en la medida que vaya surgiendo el trabajo, este se va realizando.

Sólo en los casos que la persona de nuevo ingreso vaya a ocupar un puesto clave en la empresa, es presentada a todo el personal, realizando una visita a la planta para mostrarles las instalaciones y el proceso de producción.

En relación a las prestaciones, el personal cuenta con un seguro de vida que ampara riesgos por accidentes y muerte, aguinaldos de acuerdo a la ley y para las personas que tengan mas de seis meses laborando se les otorga una gratificación adicional igual al importe del aguinaldo, el personal obrero sindicalizado tiene derecho a un bono el que se integra por el diez por ciento de las percepciones acumuladas de los meses de noviembre y diciembre, los periodos vacacionales son otorgados a consideración de cada jefe de área, cada tres meses acude un médico a la empresa para realizar un chequeo a todo el personal, sin realizar un análisis general.

La empresa cuenta con un sindicato, "El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Textil", Las relaciones con el sindicato son manejadas y controladas por el Director General, el Contrato Colectivo de Trabajo en vigencia se encuentra debidamente registrado ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Se cuenta con un Reglamento Interior de Trabajo el cual sólo es conocido por las personas que lo elaboraron y las del departamento de personal.

3.6. EVALUACION DE LA INFORMACION

Para la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la presente Auditoría Administrativa, haremos uso del método propuesto por el C.P. y L. A. Víctor m. Rubio Ragazzoni ni el L.A. Jorge Hernández Fuentes el que a continuación detallamos: (1)

Este método de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentes a nivel de resultados que se emplean en la administración los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Mismos que a su vez, se clasifican en doce sub-elementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, las cuales son:

PLANEACION

1. Planes de trabajo. En este sub-elemento se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

2. Objetivos. Evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con qu cuenta la unidad para determinación de resultados.

3. Políticas. Evalúa políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas.

ORGANIZACION

1. Estructura Orgánica y Funcional. Evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieran para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

2. Manual de Organización. Evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad.

3. Aprovechamiento de Recursos Humanos. Se evalúa el aprovechamiento de los recursos de los que dispone la organización considerando la selección, capacitación, desarrollo, calificación de la actuación, los planes de incentivos y de sueldos y salarios.

DIRECCION

1. Delegación. Evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad, para el cumplimiento de los programas.

2. Comunicación. Evalúa la efectividad de los medios de comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados.

3. Supervisión. Evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

CONTROL

1. **Sistemas y Procedimientos Administrativos.** Evalúa la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad considerando los formatos, los reportes y en general todos los documentos que intervengan en la captura de la información.

2. **Manuales de Operación.** Evaluará la eficacia de los manuales de operación que norman las actividades de la unidad en cuanto a procedimientos.

3. **Medición de Resultados.** Evaluará las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: Registros de Personal, Control de Trámites, Actividades y Reportes en General.

PARAMETROS DE CALIFICACION

La finalidad de la Tabla de Puntuación, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que estas fueron auditadas.

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

Para los elementos I, III, IV:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o Inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o Míximo
IV	De 31 a 45	Adecuado o Aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o Excelente

Para el elemento II:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o Inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o Míximo
IV	De 41 a 60	Adecuado o Aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o Excelente

3.6.1. Resultados Obtenidos

En base a la evaluación realizada de la información recabada, se presentan los resultados concentrados por cada una de las áreas.

NOTA. Cabe mencionar dentro de este punto que no se presenta ningún dato o resultado sobre la situación financiera de la empresa, ya que no se nos permitió el acceso a la información contable, por lo que solo se realizó un análisis del funcionamiento y de los sistemas establecidos en el área.

UNIDAD. VENTAS
 DEPTO. VENTAS
 FECHA

GRADO PUNTOS

1. PLANEACION

1.1 Planes de Trabajo

Adecuados. Se considera que cuenta con disposiciones aceptables y objetivos para la obtención de resultados esperados.

IV 15

1.2 Objetivos

Elementales. Cuenta con objetivos básicos.

III 10

1.3 Políticas

Adecuadas. La unidad cuenta con lineamientos generales para su funcionalidad

IV 18

2. ORGANIZACION

2.1 Estructura Orgánica y funcional

Excelente. Cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica, que establece la ubicación del personal y define los niveles de autoridad y responsabilidad.

V 20

GRADO PUNTOS

2.2 Manual de Organización

Carencia de manual

I

0

2.3 Aprovechamiento de los Recursos Humanos Adecuada. Cuenta con técnicas administrativas aceptables, determinados en base al sistema de comisionistas.

IV

18

3. DIRECCION

3.1 Delegación

Optima. El personal se encuentra debidamente facultado para solventar asuntos de su ingerencia.

V

20

3.2 Comunicación

Adecuados. Cuenta con medios que informan positivamente al personal.

IV

18

3.3 Supervisión

Básica. Se cumple con el trabajo - se capacita y orienta al personal.

III

10

4. CONTROL

4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos Adecuados. Cuenta con sistemas y procedimientos definidos que permiten la optimización de las actividades.

IV

15

4.2 Manual de Operación

Elementales. Cuenta con manuales que no contemplan todos los procedimientos.

IV

15

4.3 Medición de Resultados

Adecuados. Cuenta con los registros de control necesarios y con la oportunidad debida para una medición de resultados correcta.

V 20

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V	
Planeación:						
1.1 Planes de Trabajo				15		
1.2 Objetivos			10			
1.3 Políticas				18		
			10	23		= 33 ADECUADA
Organización						
2.1 Estructura Orgánica y Funcional					20	
2.2 Manual de Organización						
2.3 Aprovechamiento de los R. H.	0			18		
	0			18	20	= 38 ELEMENTAL
Dirección						
3.1 Delegación					20	
3.2 Comunicación				18		
3.3 Supervisión			10			
			10	18	20	= 48 OPTIMA

Control

4.1 Sist. y Procd. Administrativos	15	
4.2 Manual de Operación	15	
4.3 Medición de Resultados	<u>20</u>	
	30	20 = 50 OPTIMO

UNIDAD. PRODUCCION

DEPTO. PREPARACION DE HILOS

FECHA

	GRADO	PUNTOS
1.1 Planes de Trabajo		
Carencia de planes de trabajo	I	0
1.2 Objetivos		
Existencia de objetivos elementales	IV	10
1.3 Políticas		
Carencia de políticas	I	0
ORGANIZACION		
2.1 Estructura Organizacional y Funcional		
Carencia de estructura orgánica	I	0
2.2 Manual de Organización		
Carencia de manual de organización	I	0
2.3 Aprovechamiento de los Recursos Humanos		
Administración de Recursos humanos - elemental.	III	10
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Delegación elemental	III	10
3.2 Comunicación		
Medios de comunicación elementales	III	10
3.3 Supervisión		
Irregular	II	8

CONTROL	GRADO	PUNTOS
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos Carencia de sistemas y procedimientos Administrativos.	I	3
4.2 Manual de operación Carencia de manuales de operación	I	0
4.3 Medición de Resultados Medición de Resultados deficiente	II	8

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V
Planeación					
1.1 Planes de Trabajo	0				
1.2 Objetivos			10		
1.3 Políticas	0				
	0		10		= 10 DEFICIENTE
Organización					
2.1 Estructuras Organicas y Funcional	0				
2.2 Manual de Organización	0				
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			10		
	0		10		= 10 DEFICIENTE
Dirección					
3.1 Delegación			10		
3.2 Comunicación			10		
3.3 Supervisión		8			
		8	20		= 28 ELEMENTAL
CONTROL					
4.1 Sistema de Procedi- miento Advo.	3				
4.2 Manual de Operación	0				
4.3 Medición de Resultados		8			
	3	8			= 11 DEFICIENTE

UNIDAD PRODUCCION
 DEPT. TEJIDO
 FECHA.

	GRADO	PUNTOS
PLANEACION		
1.1 Planes de Trabajo		
Panes de trabajo elementales	III	18
1.2 Objetivos		
Existencia de objetivos elementales	III	13
1.3 Políticas		
Existencia de políticas mínimas	II	8
ORGANIZACION		
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		
Estructura orgánica deficiente	II	5
2.2 Manual de Organización		
Carencia de manual de organización	I	0
2.3 Aprovechamiento de los Recursos Humanos		
Administración de recursos humanos es - elemental	III	15
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Delegación adecuada	IV	18
3.2 Comunicación		
Medios de comunicación elementales	III	14
3.3 Supervisión		
Liderazgo básico	III	14

GRADO PUNTOS

CONTROL

4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos.		
Sistemas y procedimientos adecuados	IV	18
4.2 Manuales de Operación		
Carencia de Manuales	I	0
4.3 Medición de Resultados		
Medición de resultados excelentes	V	20

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V
Planeación					
1.1 Planes de Trabajo			10		
1.2 Objetivos			10		
1.3 Políticas			<u>8</u>		
		8	20		= 28 ELEMENTAL
Organización					
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		7			
2.2 Manual de Organización					
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			<u>15</u>		
	0	7	15		= 22 ELEMENTAL
Dirección					
3.1 Delegación				18	
3.2 Comunicación			14		
3.3 Supervisión			<u>14</u>		
			28	18	= 46 ADECUADO
Control					
4.1 Sistemas y Procedi- mientos Administra- tivos				18	
4.2 Manuales de Operación	0				
4.3 Medición de Resultados				<u>20</u>	
	0			18	20 = 38 ADECUADO

UNIDAD. PRODUCCION
 DEPTO. CRUDO
 FECHA

GRADO PUNTOS

PLANEACION:

1.1. Planes de Trabajo

No cuentan con planes de producción totalmente definidos, ya que estos se encuentran supeditados a la producción que tengan en el depto. de tejido. Se pueden determinar en el momento en el que reciben la producción pero como se recibe indistintamente a cualquier hora del día según vayan fabricando. (planes imprecisos) no se tiene previstos cuanto producir, solo se determina lo que se produjo.

11 5

1.2. Objetivos

El departamento no cuenta con metas fijadas a largo o mediano plazo, se podría decir que a corto plazo si, ya que la producción que les entregan diariamente al finalizar la semana tienen que fabricar ellos el máximo o todo si es posible. (trabajando tiempos extras si es necesario poco común ya que en esta área las personas trabajan por destajo). Existencias de objetivos deficientes. (máximo de producción).

11 5

GRADO PUNTOS

1.3. Políticas

Se cuenta con los lineamientos necesarios para cada una de las partes - del proceso, ya que es aquí la primera del proceso de producción o donde se determina y clasifica la producción global, encontrándose estas a un 75% de funcionalidad.

Existencia de políticas adecuadas.

IV

15

ORGANIZACION

2.1. Estructura Organizacional y Funcional

El departamento cuenta con la representación gráfica de la estructura - orgánica y funcional en forma aceptable que permite la ubicación del personal definiendo los niveles de autoridad y responsabilidad.

Estructura Orgánica y Funcional adecuada.

IV

15

2.2. Manual de Organización

Carencia de manual de organización

I

0

2.3. Administración de Recursos Humanos

Administración de recursos elemental. El aprovechamiento del personal esta determinado basicamente - por el sistema de destajo. Se elegiciona y capacita al personal.

III

10

GRADO PUNTOS

DIRECCION

3.1. Delegación

Delegación adecuada. La persona al mando del área delega proporcionalmente las facultades de acuerdo a los requerimientos del área.

IV 15

3.2. Comunicación

Medios de comunicación elementales. La comunicación que se da en el área informa positivamente al personal pero en ocasiones origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo por necesitar de mayor información.

III 10

3.3. Supervisión

Se ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con las metas fijadas, se capacita y orienta al personal.

III 10

CONTROL

4.1. Sistemas y Procedimientos Administrativos

Sistemas y Procedimientos administrativos adecuados. Se cuenta con los sistemas y procedimientos bien definidos y claros que perm

	GRADO	PUNTOS
ten la optimización de actividades. Reportes y formatos claros.	IV	15
4.2. Manuales de Operación		
Gerencia de manual de operación	I	0
4.3. Medición de Resultados		
Medición de resultados adecuados. La unidad cuenta con los registros de control necesarios y con oportunidad para medir resultados.	IV	15

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V	
Planeación						
1.1 Planes de Trabajo			5			
1.2 Objetivos			5			
1.3 Políticas				15		
			<hr/>	10	15	= 25 ELEMENTAL
Organización						
2.1 Estructura Orgánica y Funcional				15		
2.2 Manual de Organización	0					
2.3 Aprovechamiento de los R.H.				10		
	0		10	15		= 25 MINIMA
Dirección						
3.1 Delegación				15		
3.2 Comunicación			10			
3.3 Supervisión			10			
			<hr/>	20	15	= 35 ADECUADO
Control						
4.1 Sistemas y procedimientos administrativos				15		
4.2 Manuales de Operación	0					
4.3 Medición de Resultados				15		
	0			30		= 30 ELEMENTAL

UNIDAD. PRODUCCION

DEPTO. TINTOKERIA

FECHA

	GRADO	PUNTOS
PLANEACION		
1.1 Planes de Trabajo		
Planes de trabajo elementales	III	12
1.2 Objetivos		
Existencia de objetivos elementales	III	12
1.3 Políticas		
Existencia de políticas adecuadas	IV	15
ORGANIZACION		
2.1 Estructura Organizacional y Funcional		
Estructura orgánica deficiente	II	8
2.2 Manual de Organización		
Carencia de Manual de Organización	I	0
2.3 Aprovechamiento de los Recursos Humanos		
Administración de recursos humanos elemental	III	10
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Delegación adecuada	IV	18
3.2 Comunicación		
Medios de comunicación deficientes	II	8
3.3 Supervisión		
Supervisión efectiva	IV	18

	GRADO	PUNTOS
CONTROL		
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos		
Sistema y Procedimientos Administrativos elementales	III	13
4.2 Manuales de Operación		
Carencia de manuales de operación	I	0
4.3 Medición de Resultados		
Medición de resultados elemental	III	12

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V	
Planeación						
1.1 Planes de Trabajo			12			
1.2 Objetivos			12			
1.3 Políticas				15		
			24	15		= 39 ADECUADO
Organización						
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		8				
2.2 Manual de Organizaciones	0					
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			13			
	0	8	13			= 21 ELEMENTAL
Dirección						
3.1 Delegación				18		
3.2 Comunicación		8				
3.3 Supervisión				18		
		8		36		= 44 ADECUADO
Control						
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos			13			
4.2 Manual de Operación	0					
4.3 Medición de Resultados			12			
	0		25			= 25 ELEMENTAL

UNIDAD. PRODUCCION
 DEPTO. ACABADO
 FECHA

	GRADO	PUNTOS
PLANEACION		
1.1 Planes de Trabajo		
Elementales. Cuenta con disposi-- ciones mínimas	III	15
1.2 Objetivos		
Elementales. Cuenta con objetivos básicos	III	10
1.3 Políticas		
Existencia de políticas necesas- - rias lineamientos establecidos en forma elemental	III	13
ORGANIZACION		
2.1 Estructura Organizacional y fun-- cional		
Carencia, no cuenta con la repre- sentación de la estructura orgáni- ca, pero se deduce intuitivamen-- te.	I	4
2.2 Manual de Organización		
Carencia de documentos que esta-- blezcan su organización	I	0
2.3 Aprovechamiento de los Recursos - Humanos		
Administración elemental. Técni-- cas administrativas básicas deter- minada por el sistema destajista.	IV	14

	GRADO	PUNTOS
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Adecuada. El personal con mando - delega facultades de acuerdo a -- los requerimientos.	IV	18
3.2 Comunicación		
Medios de comunicación elementa-- les. Cumplen en forma básica con necesidades de información.	III	14
3.3 Supervisión		
Básica. Se cumple con lo establecido se capacita y orienta al <u>per</u> sonal.	III	14
CONTROL		
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos		
Adecuada. Cuenta con sistemas y - procedimientos que permiten la <u>op</u> timización de las actividades.	IV	18
4.2 Manuales de Operación		
Carencia de manual de operación	I	0
4.3 Medición de Resultados		
Adecuada. Cuenta con los contro-- les necesarios para una medición correcta de resultados.	IV	18

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V
Planeación					
1.1 Planes de Trabajo			13		
1.2 Objetivos			10		
1.3 Políticas			13		
			<hr/> 36		= 36 ACEPTADO
Organización					
2.1 Estructura Orgánica Funcional	4				
2.2 Manual de Organización	0				
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			14		
	4		<hr/> 14		= 18 ELEMENTAL
Dirección					
3.1 Delegación				18	
3.2 Comunicación			14		
3.3 Supervisión			14		
			<hr/> 28	18	= 46 ADECUADO
Control					
4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos				18	
4.2 Manual de Operación	0				
4.3 Medición de Resultados				18	
	0		<hr/> 36		= 36 ADECUADO

UNIDAD. PRODUCCION
 DEPTO. TERMINADO
 FECHA

	GRADO	PUNTOS
PLANEACION		
1.1 Planes de Trabajo Adecuados. Disposiciones aceptables para la obtención de los resultados esperados.	IV	15
1.2 Objetivos Elementales. Cuenta con los objetivos básicos establecidos en forma necesaria.	III	10
1.3 Políticas Necesarias. Cuenta con los lineamientos establecidos en forma necesaria para el alcance de sus objetivos.	III	10
ORGANIZACION		
2.1 Estructura Organizacional y Funcional Carencia. No cuenta con la representación gráfica de su estructura.	I	3
2.2 Manual de Organización Carencia. No cuenta con manual de organización	I	0
2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos Administración deficiente. Técnicas administrativas inadecuadas	II	8

	GRADO	PUNTOS
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Elemental. El personal cumple con sus funciones	III	13
3.2 Comunicación		
Elemental. Cuenta con medios que cumplen en forma básica las necesidades de información.	III	14
3.3 Supervisión		
Básico. El equipo de trabajo cumple con lo establecido.	III	10
CONTROL		
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos		
Adecuados. Cuenta con sistemas y procedimientos administrativos -- bien definidos.	IV	18
4.2 Manuales de Operación		
Carencia. No se cuenta con manual de operación	I	0
4.3 Medición de Resultados		
Adecuada. Cuenta con los registros necesarios para una medición de resultados	IV	15

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V	
Planeación						
1.1 Planes de Trabajo				15		
1.2 Objetivos			10			
1.3 Políticas			10			
			<hr/>	20	15	= 35 ADECUADO
Organización						
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		3				
2.2 Manual de Organización		0				
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			8			
	3	8	<hr/>			= 11 INADECUADA
Dirección						
3.1 Delegación			13			
3.2 Comunicación			14			
3.3 Supervisión			10			
			<hr/>	37		= 37 ACEPTABLE
Control						
Sistema y Procedimientos Administrativos						
4.2 Manuales de Operación		0		18		
4.3 Medición de Resultados				15		
	0		<hr/>	33		= 33 ADECUADO

UNIDAD. PRODUCCION
 DEPTO. DISTRIBUCION
 FECHA

GRADO PUNTOS

PLANEACION

1.1 Planes de Trabajo

Excelente. Cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades.

V 20

1.2 Objetivos

Adecuados. Cuenta con objetivos congruentes a los programas fijados.

IV 16

1.3 Políticas

Necesarios. Lineamientos establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos.

III 14

ORGANIZACION

2.1 Estructura Orgánica y Funcional

Elemental. Cuenta con una representación mínima.

III 10

2.2 Manual de Organización

Carencia

I 0

2.3 Administración de recursos Humanos.

Elemental. Cuenta con técnicas administrativas básicas

III 10

DIRECCION

3.1 Delegación

Elemental. Se considera que el personal cumple con sus funciones.

III 10

	GRADO	PUNTOS
3.2 Comunicación Elementales. Cuenta con medios-- que con cierta frecuencia cum-- ple con el propósito para el -- que fueron creados.	II	8
3.3 Supervisión Optima. La dirección y organiza-- ción del trabajo conduce siem-- pre a resultados efectivos.	V	20
CONTROL		
4.1 Sistema y Procedimientos Admi-- nistrativos Adecuados. Cuenta con sistemas-- y procedimientos administrati-- vos bien definidos y claros que permiten la optimización de las actividades.	IV	19
4.2 Manuales de Operación Carecen de manuales	I	0
4.3 Medición de Resultados Escelentes. La unidad cuenta -- con elementos de control sufi-- cientes para una medición de <u>re</u> sultados oportuna y confiable.	V	20

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V
Planeación					
1.1 Planes de Trabajo					20
1.2 Objetivos			14		
1.3 Políticas			10		
			<hr/> 24		20 = 44 ADECUADO
Organización					
2.1 Estructura Organica y Funcional			11		
2.2 Manual de Organización	0				
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			11		
	0		<hr/> 22		= 22 ELEMENTAL
Dirección					
3.1 Delegación			10		
3.2 Comunicación		8			
3.3 Supervisión					20
		8	10		<hr/> 20 = 38 ADECUADO
Control					
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos				19	
4.2 Manuales de Operación	0				
4.3 Medición de Resultados					20
	0			19	<hr/> 20 = 39 ADECUADO

UNIDAD. PRODUCCION
 DEPTO. CONTROL DE CALIDAD
 FECHA

	GRADO	PUNTOS
PLANEACION		
1.1 Planes de Trabajo		
Planes de Trabajo elementales	III	18
1.2 Objetivos		
Existencia de objetivos elementales	III	13
1.3 Políticas		
Cuenta con un mínimo de políticas	II	8
ORGANIZACION		
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		
Estructura orgánica deficiente	II	5
2.2 Manual de Organización		
Carencia de manuales	I	0
2.3 Aprovechamiento de los Rec. Humanos.		
Administración de personal elemental	III	15
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Delegación de funciones en forma adecuada	IV	18
3.2 Comunicación		
Medios de comunicación elementales	III	14
3.3 Supervisión		
Liderazgo básico	III	14

	GRADO	PUNTOS
CONTROL		
4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos. Sistemas y procedimientos adecuados.	IV	18
4.2 Manuales de Operación Carencia de manuales	I	0
4.3 Medición de Resultados: Cuenta con los controles necesarios en la medición de resultados.	IV	15

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V
Planeación					
1.1 Planes de Trabajo			18		
1.2 Objetivos			13		
1.3 Políticas		8			
		<u>8</u>			
		8	31		= 39 ADECUADO
Organización					
2.1 Estructura Orgánica y Funcional			5		
2.2 Manual de Organización	0				
2.3 Aprovechamiento de los Rec. Humanos			15		
		<u>0</u>			
	0		20		= 20 ELEMENTAL
Dirección					
3.1 Delegación				18	
3.2 Comunicación			14		
3.3 Supervisión			14		
			<u>28</u>		
			28	18	= 46 ADECUADO
Control					
4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos				18	
4.2 Manuales de Operación	0				
4.3 Medición de Resultados			15		
		<u>0</u>			
	0			33	= 33 ADECUADO

APRECIACION TOTAL
UNIDAD DE PRODUCCION

DEPTO. / ELEMENTO	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
PREP. DE HILOS	10 DEFICIENTE	10 DEFICIENTE	28 ELEMENTAL	11 DEFICIENTE
TEJIDO	28 ELEMENTAL	22 ELEMENTAL	46 ADECUADA	38 ADECUADA
CRUDO	25 ELEMENTAL	25 MINIMA	35 ADECUADA	30 ELEMENTAL
TINTORERIA	39 ADECUADA	21 ELEMENTAL	44 ADECUADA	25 ELEMENTAL
ACABADO	36 ADECUADA	18 ELEMENTAL	46 ADECUADA	36 ADECUADA
TERMINADO	35 ADECUADA	11 DEFICIENTE	37 ADECUADA	33 ADECUADA
DISTRIBUCION	44 ADECUADA	22 ELEMENTAL	38 ADECUADA	39 ADECUADA
CONT. DE CALIDAD	39 ADECUADA	20 ELEMENTAL	46 ADECUADA	33 ADECUADA
TOTAL DE PUNTOS	256	149	274	212
APRECIACION TOTAL (PROMEDIO GLOBAL)	32 ADECUADA	19 DEFICIENTE	40 ADECUADA	31 ADECUADO

UNIDAD. FINANZAS
 DEPTO. CONTABILIDAD
 FECHA

GRADO PUNTOS

PLANEACION

1.1 Planes de Trabajo

Adecuados. Cuenta con disposicio
nes aceptables y objetivos con
 convenientes para la obtención de
 resultados.

IV 15

1.2 Objetivos

Adecuados. Cuenta con los obje-
 tivos a corto y mediano plazo -
 congruentes a los planes fija--
 dos.

IV 15

1.3 Políticas

Necesarias. Cuenta con linea- -
 mientos generales establecidos-
 en forma elemental. Encontrádo
 se en un nivel de 50% de funcion
 nalidad.

III 10

ORGANIZACION

2.1 Estructura Orgánica y Funcional
 Deficiente. No se tienen bien -
 definidas las líneas de autori-
 dad.

II 5

2.2 Manual de Organización

Carencia de manual de organizacion

I 0

2.3 Aprovechamiento de los Recursos-
 Humanos.

Deficiente. Técnicas inadecuadas
 que limitan el aprovechamiento -
 adecuado del personal.

II 5

	GRADO	PUNTOS
DIRECCION		
3.1 Delegación		
Deficiente. Se considera inapropiada ya que no existe equilibrio entre las funciones desconcentradas y la autoridad conferida.	II	5
3.1 Comunicación		
Elemental. Se considera que origina algunos problemas en el desarrollo del trabajo.	III	10
3.3 Supervisión		
Básica. El personal cumple con el trabajo asignado.	III	10
CONTROL		
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos		
Adecuados. Cuenta con sistemas y procedimientos bien definidos para la optimización de las actividades.	IV	15
4.2 Manuales de Operación		
Elementales. Cuenta con manuales que no contemplan todos los procedimientos.	III	10
4.3 Medición de Resultados		
Adecuada. La unidad cuenta con los registros de control necesarios, aún y cuando no los tenga en forma óptima.	IV	15

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V	
Planeación						
1.1 Planes de Trabajo				15		
1.2 Objetivos				15		
1.3 Políticas			10			
			10	30		= 40 ACEPTABLE
Organización						
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		5				
2.2 Manual de Organización		0				
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			5			
	0	10				= 10 INADECUADO
Dirección						
3.1 Delegación		5				
3.2 Comunicación			10			
3.3 Supervisión			10			
		5	20			= 25 ELEMENTAL
Control						
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos				15		
4.2 Manual de Operación			10			
4.3 Medición de Resultados				15		
			10	30		= 40 ADECUADO

UNIDAD. FINANZAS
 DEPTO. CREDITO Y COBRANZAS
 FECHA

GRADO PUNTOS

PLANEACION

1.1 Planes de Trabajo		
Adecuados. Cuenta con disposiciones aceptables y objetivos convenientes para la obtención de los resultados	IV	18
1.2 Objetivos		
Adecuados. Cuenta con objetivos congruentes a los planes y programas fijados.	IV	18
1.3 Políticas		
Necesarias. Cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental. Encontrándose en un nivel del 50% de su funcionalidad	III	10

ORGANIZACION

2.1 Estructura Orgánica y Funcional		
Deficiente. Estructura inoperante, ya que no se definen bien las líneas de autoridad.	II	5
2.2 Manual de Organización		
Carencia de un Manual de organización	IV	15
2.3 Aprovechamiento de los Recursos - Humanos		
Elemental. Cuenta con técnicas básicas con limitaciones que generarán problema en el aprovechamiento del personal	III	15

DIRECCION		GRADO	PUNTOS
3.1 Delegación	Adecuada. La autoridad es delegada de acuerdo a los requerimientos del área.	IV	15
3.2 Comunicación	Elemental. Medios que con cierta frecuencia informan al personal en forma básica.	III	10
3.3 Supervisión	Irregular. Se cubren los requerimientos mínimos La actuación y motivación al personal no es la adecuada.	II	5
CONTROL			
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos	Adecuados. Cuenta con los sistemas y procedimientos definidos para la optimización de las actividades.	IV	15
4.2 Manuales de Operación	Deficientes. Cuenta con los manuales no actualizados que no concuerdan con la situación real	II	5
4.3 Medición de Resultados	Adecuados. Cuenta con los registros necesarios para la medición de resultados.	IV	15

TABLA DE PUNTUACION

	I	II	III	IV	V	
Planeación						
1.1 Planes de Trabajo				18		
1.2 Objetivos				18		
1.3 Políticas			10			
			10	36		= 46 OPTIMA
Organización						
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		5				
2.2 Manual de Organización		0				
2.3 Aprovechamiento de los R.H.			10			
	0	5	10			= 15 INADECUADO
Dirección						
3.1 Delegación				15		
3.2 Comunicación			10			
3.3 Supervisión		5				
	5		10	15		= 30 ELEMENTAL
Control						
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos				15		
4.2 Manual de Operación	5					
4.3 Medición de Resultados				15		
	5			30		= 35 ADECUADO

APRECIACION TOTAL
UNIDAD FINANZAS

DEPTO./ELEMENTO	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
CONTABILIDAD	40 ACEPTABLE	10 INADECUADA	25 ELEMENTAL	40 ADECUADA
CREDITO Y COBRANZAS	46 OPTIMA	15 INADECUADA	30 ELEMENTAL	35 ADECUADA
TOTAL DE PUNTOS	86	25	55	75
APRECIACION TOTAL (PROMEDIO GLOBAL)	43 ACEPTABLE	12.5 INADECUADA	27.5 ELEMENTAL	37.5 ADECUADA

UNIDAD. GERENCIA ADMINISTRATIVA
 DEPTO. RELACIONES INDUSTRIALES
 FECHA

	GRADO	PUNTOS
1. PLANEACION		
1.1 Planes de Trabajo		
Adecuados. Cuenta con disposiciones aceptables y objetivos.	IV	15
1.2 Objetivos		
Adecuados. Cuenta con objetivos congruentes con los planes de trabajo.	IV	15
1.3 Políticas		
Necesarias. Cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos.	III	10
2. ORGANIZACION		
2.1 Estructura Orgánica y Funcional		
Adecuada. Cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica que permite la ubicación del personal	IV	18
2.2 Manual de Organización		
Elemental. Cuenta con manual incompleto	III	10
2.3 Administración de Recursos Humanos		
Adecuada. Cuenta con técnicas aceptables que permiten el buen funcionamiento de los R.H.	IV	15

	GRADO	PUNTOS
3. DIRECCION		
3.1 Delegación		
Adecuada. Delega <u>proporcional</u> mente las facultades de <u>acuerdo</u> con los requerimientos del área.	IV	18
3.2 Comunicación		
Adecuada. La comunicación que se da en el área informa <u>positivamente</u> al personal	IV	15
3.3 Supervisión		
Básica. El equipo de trabajo <u>cumple</u> con las metas fijadas	III	14
4. CONTROL		
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos		
Adecuados. Cuenta con <u>sistemas</u> y <u>procedimientos</u> bien <u>definidos</u> .	IV	18
4.2 Manuales de Operación		
Carencia	I	0
4.3 Medición de Resultados		
Adecuados. El área cuenta con los <u>registros</u> necesarios y <u>oportunos</u> para una <u>medición</u> de resultados <u>correcta</u> y <u>oportuna</u> .	IV	18

TABLA DE PUNTUACION

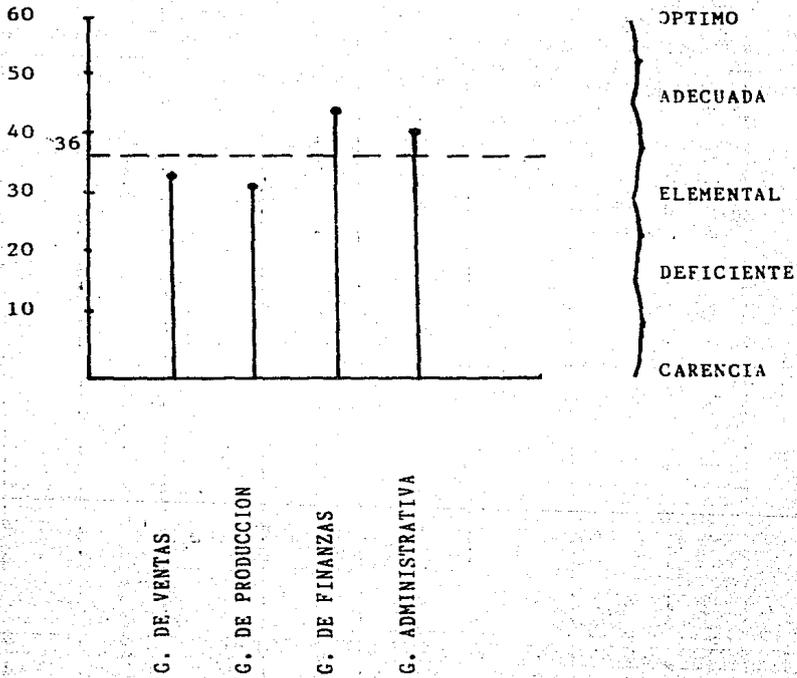
	I	II	III	IV	V
Planeación					
1.1 Planes de Trabajo				15	
1.2 Objetivos				15	
1.3 Políticas			10		
			10	30	= 40 ADECUADO
Organización					
2.1 Estructura Orgánica y Funcional				18	
2.2 Manual de Organización			10		
2.3 Administración de Recursos Humanos				15	
			10	33	= 43 ADECUADO
Dirección					
3.1 Delegación				18	
3.2 Comunicación				15	
3.3 Supervisión			14		
			14	33	= 47 ADECUADO
Control					
4.1 Sistema y Procedimientos Administrativos.				18	
4.2 Manuales de Operación		0			
4.3 Medición de Resultados				18	
	0			36	= 36 ADECUADO

PUNTUACION GENERAL
TOTAL EMPRESA

DEPTO./ELEMENTO	PLENEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
GERENCIA DE VENTAS	33 ADECUADA	38 ELEMENTAL	48 OPTIMO	50 OPTIMO
GERENCIA DE PRODUCCION	32 ADECUADA	19 DEFICIENTE	40 ADECUADA	31 ADECUADA
GERENCIA DE FINANZAS	43 ACEPTABLE	13 INADECUADA	28 ELEMENTAL	38 ADECUADA
GERENCIA ADMINISTRATIVA	40 ADECUADA	43 ADECUADA	47 ADECUADA	36 ADECUADA
TOTAL DE PUNTOS	148	113	163	155
APRECIACION TOTAL	37 ADECUADA	28 ELEMENTAL	41 ADECUADA	39 ADECUADA
PUNTO MEDIO	36 ADECUADO			

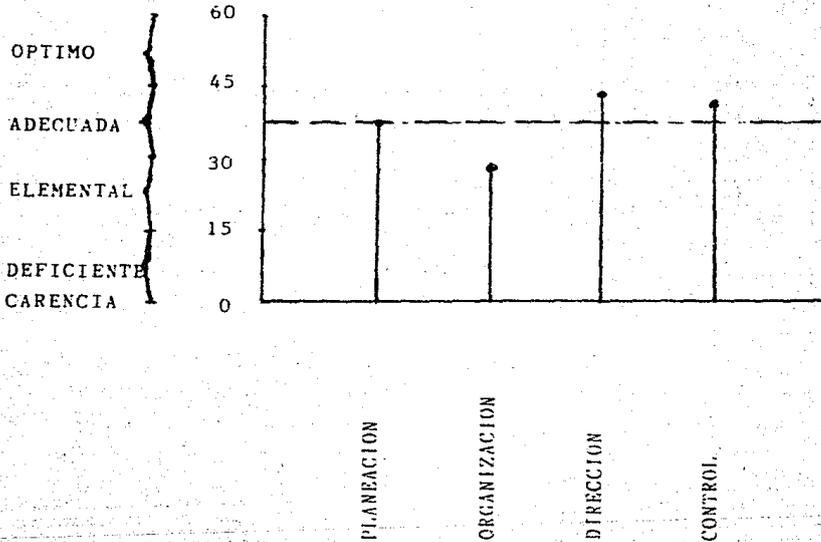
PUNTUACION GENERAL

TOTAL EMPRESA



3.6.3. PUNTUACION POR ELEMENTO

TOTAL EMPRESA



Como se observa en las tablas y gráfica anterior, se determina una calificación del funcionamiento de la empresa de " ADECUADO ".

3.7. PRESENTACION DEL INFORME

3.7.1. PROBLEMATICA GENERAL

Con base a la evaluación realizada, determinamos la forma en la que la empresa opera de acuerdo con los 4 elementos que se emplean en la administración a nivel de resultados.

En general los planes de trabajo, son determinados en forma elemental y no son conocidos por el personal indicado.

La empresa no cuenta con objetivos claros y bien definidos, se cuenta con las políticas adecuadas para el desarrollo de las actividades pero en la mayoría de las áreas estas no son conocidas totalmente por el personal que las integra.

Se tiene determinado la estructura orgánica de la empresa pero no se determina claramente lo que son las líneas de autoridad y la definición de funciones provocandose con esto, cargas de trabajo en algunos puestos y duplicación de actividades en otros.

No se cuenta en la empresa con manuales o documentos donde se establezca el funcionamiento de las diferentes áreas o unidades.

El aprovechamiento del personal de la institución esta determinado en algunos casos como en producción, por el sistema de destajo y en ventas por los contratos de comisión, que en ambos casos depende mucho el desempeño que tenga cada persona en el logro de sus propios objetivos en los otros puestos la motivación hacia el personal no es la adecuada

generando con esto desviaciones en el desempeño ideal deseado por parte de los trabajadores y empleados.

Existe una delegación elemental de las actividades, ya que se delegan facultades básicas y necesarias en cada uno de los organismos que la forman, pero en forma inapropiada, por carecer de un equilibrio entre las funciones desconcentradas y la autoridad que se les ha otorgado. Es decir se delegan funciones más no autoridad.

La efectividad en los medios de comunicación no puede considerarse buena, se cuenta con los medios necesarios para difundir información a toda la empresa, pero a estos no se les utiliza en la forma adecuada, provocando desviaciones y malos entendidos entre el personal.

Se debe de insistir más en la capacidad de supervisión que se tiene en la empresa ya que esta se ve reflejada en la productividad obtenida.

Se tienen establecidos sistemas y procedimientos administrativos bien definidos que cuentan con todos los documentos necesarios para su realización, pero no se tiene establecido por escrito la operación y funcionamiento de los mismos. De esto se origina que se cuente con los registros y reportes necesarios para medir resultados y avances en las metas que se hayan establecido en cada una de las áreas, pero no con mucha confiabilidad.

Existe una excedida perdida de tiempo de los jefes de área en la realización de las compras, desatendiendo con estos en ocasiones los problemas que afectan a su área.

No se tiene un efectivo control de las existencias

de materia prima, generandose con esto excesivas compras, en ocasiones y en otras no se tiene ni un gramo de los materiales básicos para la producción. Se presentan problemas con las reparaciones del equipo de producción, debido a la falta de refacciones que en su mayoría son de importación y para las cuales no se tiene establecido un stock ideal.

Se tienen políticas de ventas con algunos clientes, que no resultan beneficos para la empresa debido a que estas generan el pago de tiempos extras, las cuales no se ven compensadas con el total de las ventas realizadas.

Existe un alto índice de saldos de cuentas por cobrar, los que no han sido recuperados debido a que no se les da el seguimiento adecuado por parte de crédito y cobranzas.

Lo anterior podría ser responsabilidad compartida con el área de ventas ya que crédito emite su opinión respecto a la capacidad crediticia de un cliente, pero es ventas quien decide el otorgamiento del crédito. Se tiene establecido un nivel de cuentas por pagar pero este no es respetado, dadas las atribuciones conferidas a ventas. La mala operación del departamento de crédito y cobranzas es debido a que no se tienen establecidas políticas que definan su actuación y que además constantemente se le cambien los sistemas de operación, no recibiendo la atención y apoyo debido por parte del gerente de finanzas.

Existen retrasos considerables en la entrega de estados financieros a la dirección general o se entregan y al siguiente mes hay que hacer los ajustes necesarios, esto se considera es debido a que no se tiene un efectivo control sobre todo en el renglon de inventarios en el que mes con mes se presentan problemas con el registro y determinación, esto se debe a la mala información que se proporciona a la

computadora dado que el personal no cuenta con la capacitación adecuada en la operación del equipo. Las proporciones del personal no son tomadas en cuenta, no se cuenta con una adecuada descripción de las cuentas utilizadas en el registro de las operaciones contables. Se elaboran programas de pagos los que son cumplidos en forma mínima. Se presentan problemas con los proveedores ya que se tienen pagos vencidos los que no han sido cubiertos dada la mala programación de los mismos. No se paga a proveedores que no son importantes pero si necesarios para la empresa, originando con esto cancelaciones de crédito por parte de los mismos.

En los almacenes no se cuenta con los procedimientos, registros necesarios para el desarrollo de sus actividades, se trabaja en forma empírica. El personal no cuenta con un dispositivo de seguridad adecuado, tanto para las instalaciones como para los trabajadores.

Se tienen problemas con la producción debidos a la mala programación de suministros y en ocasiones a la deficiente calidad de estos.

Existe un alto índice de pagos de horas extras generados por mala programación de trabajo.

Se tienen muchas devoluciones con mucho tiempo de rezago y que no han sido modificados o promovidas para venta, el control que se tiene sobre estas es muy vago, teniendo políticas inadecuadas ya que si un producto sale como de primera al devolvernoslo el cliente, automaticamente se pasa a segunda.

Se tienen facturas rezagadas en reparto que no han sido entregadas a los clientes ya que no fueron surtidas por

el almacén de terminado, por no tener los materiales ya que estos no alcanzan a cubrir el total del pedido. Se presentan perdidas de tiempo en la realización de envíos a diferentes partes de la república, ya que estos no son bien programados por ventas.

No se cuenta con la difusión adecuada del reglamento interior de trabajo, ni de la prevención de riesgos de trabajo y en enfermedades profesionales.

INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EMPRESA TEXTIL

La Auditoría Administrativa que se realizó es de tipo Integral, es decir se efectuó un análisis de todos los departamentos que conforman la empresa, misma que se desarrolló en un período comprendido entre el 8 de Enero y el 10 de Marzo de 1986.

El trabajo fue planeado y desarrollado por la Srta. Alfonsina Villalva Bravo y los Señores Aurelio Avila Velasco y Oreste Contreras López.

Los datos que a continuación se presentan son el resultado de la información obtenida de acuerdo con los alcances y limitaciones determinados por la misma empresa, considerando como principal limitante el aspecto subjetivo de las opiniones emitidas por parte del personal de la misma.

Para poder apreciar el desarrollo de la empresa se analizaron los siguientes aspectos:

- Funciones
- Planes de Trabajo
- Objetivos
- Políticas
- Estructura Orgánica y Funcional
- Manual de Organización
- Aprovechamiento de los Recursos Humanos
- Delegación de Funciones
- Comunicación
- Supervisión

- Sistemas y Procedimientos Administrativos
- Manual de Operación
- Medición de Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Práctica de la Auditoría Administrativa, se determinó una puntuación total para la Empresa de 145 puntos, promediando este total entre los cuatro elementos analizados nos da 36 puntos y de acuerdo con la escala de evaluación utilizada corresponde a un calificativo de la Eficiencia Administrativa de la Empresa de "ADECUADO O ACEPTABLE"

COMPARATIVO DE EFICIENCIA		
ELEMENTO	PUNTOS	APRECIACION
PLANEACION	37	ADECUADA
ORGANIZACION	28	ELEMENTAL
DIRECCION	41	ADECUADA
CONTROL.	39	ADECUADA
TOTAL	145	
PROMEDIO	36	ADECUADA

Aún y cuando el resultado de la eficiencia Administrativa de la empresa sea el adecuado, cabe mencionar que se debería tener más cuidados con los controles y la organización que se tienen establecidos, dado que la base fundamental del buen funcionamiento de una empresa esta cimentado en la buena organización con que esta cuenta, proponiendo se determinen las responsabilidades de cada puesto con la autoridad suficiente para el desarrollo de sus funciones.

PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES

A continuación se detallan los principales problemas detectados en el funcionamiento de la empresa apuntando nuestras recomendaciones, así como las posibles soluciones y alternativas, incluyendo los costos en las que se incurriría en caso de ser aceptadas estas. Dichas propuestas se presentan agrupadas en un cuadro anexo al final de este informe titulado Cuadro de "PROBLEMATICA-SOLUCION-ALTERNATIVA".

ORESTE CONTRERAS LOPEZ
ENCARGADO DE LA CONDUCCION
DE LA AUDITORIA

MEXICO, D. F., MARZO, 1986.

PROBLEMATICA-SOLUCION-ALTERNATIVAS

PROBLEMA	SOLUCION	ALTERNATIVA	COSTO
Planes y Objetivos	Elaboración de un Manual que contenga Planes, Objetivos, Sistemas, Procedimientos y Estructuras Orgánicas de la Empresa.	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración del Manual de la Organización. Efectuar juntas periódicas con carácter informativo de los planes y objetivos o metas fijadas en un determinado período. 	<p>El costo varía según la empresa que lo realice.</p> <p>Sugerimos lo elaboren ustedes mismos en base a la forma en que están operando actualmente, apoyados en el Dept. de Relaciones Industriales en coordinación con cada una de las áreas. Podrían utilizar los papeles de trabajo de esta Auditoría.</p> <p>El costo se ve reflejado en la medida de tiempo en que tengan separadas de su actividades a cada persona.</p>
Compras	Encargar a una sola persona la Realización y Control de las Compras.	<ol style="list-style-type: none"> Contratar a una persona con experiencia en Compras de Nivel Profesional o Técnico. Colocando en el puesto de Jefe de Compras o simplemente Comprador. 	<p>Se puede ofrecer sueldo en base a experiencias y de acuerdo con las posibilidades de la empresa.</p> <p>De \$700,000.00 a \$900,000.00</p>

PROBLEMA

SOLUCION

ALTERNATIVA

COSTO

2. A solicitud de la empresa ponemos a su consideración un Manual de Procedimientos para Compras.

Los costos en los que se incurrirán serían únicamente por la elaboración de los formatos recomendados.

ANEXO No. 1

Impresora Riffer

Orden de Compra \$687,140.00 c/Millar.
 Requisición \$687,140.00 c/Millar.
 Nota de Devolución \$412,000.00 c/Millar.
 Condición de Pago 30 días de Crédito.

Control de Inventarios.

Encargar a una persona el Control de los Almacenes.

1. Contratar a una persona con conocimientos contables y experiencia en manejo de almacenes.
2. Subir a la categoría de Jefe de Almacén, a la persona que actualmente se encarga del Almacén de Refacciones, quien reúne todos los requisitos señalados.

Se puede ofrecer sueldo en base a experiencia de \$ 350,000.00 a \$ 500,000.00

En relación al sueldo esta persona percibe actualmente la cantidad de: \$ 350,000.00

PROBLEMA .	SOLUCION	ALTERNATIVA	COSTO
		3. A solicitud e la empresa ponemos a su consideración el Manual de Procedimientos para el Almacén.	Gastos a incurrir, sólo en la elaboración de los formatos recomendados:
		ANEXO No. 2	Impresora Riffer
			Salidas y Entradas de Almacén \$ 138,300 c/millar
Control de Calidad	Responsabilizar más a este departamento en sus Funciones.	1. Determinación de políticas y procedimientos de el Área.	Este lo podrían elaborar entre el Director General, El Gerente de Planta y el encargado de Control de Calidad.
			Elaborar documentos autorizados por las personas de este depto, amparando la calidad de los materiales.
Cartera Vencida	Dejar actuar libremente al Depto. de Crédito y Cobranzas.	1. Efectuar un arqueo a la cartera, establecer los planes y políticas de el Área y realizar supervisiones periódicas.	Esto lo puede realizar el departamento de depuración con el que la empresa cuenta.

PROBLEMA	SOLUCION	ALTERNATIVAS	COSTO
Retrasos Contables por mal manejo de las computadoras.	Capacitar a las personas que las manejarán o manejan actualmente	1. Lo pueden realizar - la personas del área de informática	Se vería reflejado en tiempo en el que se tuvieran separadas a cada persona de sus actividades.
Falta de refacciones de Importación.	Elaboración de Programa de Compra o Importaciones, tomando en consideración las facilidades que a este respecto el Estado ofrece.	1. Se puede realizar con distribuidores o representantes locales. 2. Al proveedor original en el extranjero.	Lo pueden realizar en coordinación el Gerente de Planta con cada uno de los Jefes de área y el encargado de refacciones. Honorarios que cobre la agencia aduanal que se encargue de las gestiones.
Duplicidad de - Funciones.	Delimitación de Líneas de Autoridad y Responsabilidades de cada área.	1. Establecer las funciones que corresponden a cada persona sobre todo en los niveles - Ejecutivos.	Lo pueden realizar ustedes mismo en base a su funcionamiento actual, apoyados en su Depto. de Depuración.
Alto índice de Rotación del personal en la empresa.	Otorgar a cada persona a nivel de Ejecutivo la Autoridad y Responsabilidades suficientes para el desarrollo de sus funciones.	Recomendamos que el estudio lo realicen personas ajenas a la empresa.	El costo varía según la empresa que lo realice.
Ventas	Que los Objetivos y Planes de esta área se sujeten a los del resto de la organización.	Lo pueden realizar ustedes entre los jefes de cada área en juntas periódicas.	El costo va en relación al tiempo que duren las juntas que se realicen.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Guía Práctica de Auditoría Administrativa.
C.P. y L.A. Victor M. Rubio R.
L.A. Jorge Hernández Fuentes
Edit. P.A.C.
México, D.F., Febrero 1986.
- (2) Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo
Robert J. Thierauf.
Edit. Limusa.
México, D.F., 1984
- (3) Manual de la Producción
L.A. Alford y M.E. Bangs.
Edit. U.T.E.H.A.
México, D.F., Mayo 1978.
- (4) Manual de Compras.
George W. Alijan.
Edit. Diana.
México, D.F., Marzo 1981.
- (5) Diagramas de Flujo.
Mario V. Farina.
Edit. Diana.
México, D.F., Enero 1983.
- (6) Encuesta de Compensación Reporte de Sueldos
Intergama de México, S.R.L. de C.V.,
México, D.F., Marzo 1988.

- (7) Importancia de la Planeación y Organización en el Desarrollo de una Empresa Textil.
Gustavo Fco. Velazquez Verdad.
Universidad Ibero Americana.
México, D.F., 1975.
- (8) Organización del Departamento de Ventas en una Empresa Textil del Ramo Hilaturas.
Arturo Araiza Alvarez
Inst. Superior de Estudios Comerciales.
México, D.F., 1974.
- (9) Desenvolvimiento de la Industria Textil en la Economía Mexicana.
Ruperto García Peña
Universidad Autonoma de Nvo. León.
Monterrey, Nvo. León, 1969.

CONCLUSIONES

1. En los tiempos actuales en que la competencia hace más difícil el sostenerse dentro del mercado sólidamente, es necesidad imperiosa para las empresas el realizar evaluaciones o análisis detallados, de los sistemas que se tengan establecidos, con la finalidad de que los directivos de los mismos cuenten con la información necesaria para una adecuada toma de decisiones, que permita a las organizaciones competir con mayores ventajas.
2. La Auditoría Administrativa, surge como una herramienta importante para ayudar a la dirección de las empresas a programar una administración más eficaz, ya que permite tener un control no solo del aspecto contable y financiero, si no también de los sistemas y procedimientos administrativos que se tengan establecidos. La cual se ha definido como un examen comprensivo, constructivo, detallado, metódico y ordenado de la estructura de un organismo, una empresa, un departamento, una determinada función o actividad, para hacer una evaluación de sus planes, objetivos, métodos y controles a fin de determinar si están cumpliendo con las metas establecidas y con los resultados esperados.
3. Si bien, la Auditoría Administrativa es una magnífica técnica de la Administración, no es infalible, ya que su principal limitación consiste en que no se cuenta hasta ahora con una escala de valores precisa para medir el grado de eficiencia con que se cumpla una función por lo tanto el resultado de la revisión adolece de cierta objetividad. Por lo cual el éxito de una Auditoría

Administrativa depende en gran parte de la calidad profesional del Auditor Administrativo.

4. Dentro de la Industria Textil, se presentan una serie de problemas administrativos, que prácticamente no se han podido superar, si tomamos en cuenta el tiempo que ha transcurrido y que sólo han evolucionado los productos, pero comparando la evolución de estos con el aspecto administrativo la realidad es que no han desarrollado sus sistemas, para beneficio de los propios organismos, de la Economía Nacional y como consecuencia, el crecimiento del país.
5. El proponer la determinación de responsabilidades, de delegación de autoridad y establecimiento de métodos y líneas de comunicación, es con el objeto de que al tener un adecuado control de estos aspectos dentro de la empresa, se contribuya al logro de los objetivos establecidos por la organización.
6. Estamos conscientes del carácter subjetivo de la evaluación de los resultados de una Auditoría Administrativa pero en la medida en que ésta vaya cobrando mayor importancia a través del tiempo, podrá ser enriquecida y actualizada con los requerimientos y avances de cada época.

A N E X O S

EMPRESA TEXTIL

MANUAL DE COMPRAS

ANEXO No I

OBJETIVO

CON ESTE MANUAL SE PRETENDE DAR A CONOCER PUNTOS
SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y OPERACION DEL DEPARTA-
MENTO DE COMPRAS.

C O N T E N I D O

- OBJETIVOS
- RESPONSABILIDADES Y DEBERES
- CLASIFICACION DE LAS COMPRAS
 - COMPRAS A CREDITO
 - COMPRAS DE CONTADO
 - COMPRAS URGENTES
 - PAGOS ANTICIPADOS
- CONTRATACION POR HONORARIOS
- DOCUMENTACION A UTILIZAR
- ESTRUCTURA DEL AREA
- ANEXOS

OBJETIVOS

- Adquirir los materiales necesarios y de la calidad apropiada
- Adquirirlos oportunamente para satisfacer las necesidades de la fábrica y hacer que sean entregados en el sitio adecuado.
- Adquirirlos a un costo final más bajo posible en el mercado, estableciendo un mínimo de cotizaciones.
- Que se efectuó la supervisión a la calidad de toda la materia prima que se compre a partir del momento en que estos lleguen a la empresa.
- Elaboración de presupuestos de compras en base a la información que proporcione la Gerencia de Planta.

RESPONSABILIDADES Y DEBERES

- Organización del departamento
- Determinar cuando debe comprarse, en base a los niveles de inventario.
- A quién debe comprarse, tener proveedores base.
- Como debe comprarse, en relación a políticas establecidas.
- Precio que debe pagarse.
- Que por toda compra a realizar exista un pedido o requisición de compra.
- Que todas las requisiciones y pedidos esten debidamente autorizados por las personas indicadas.
- Formular y dar seguimiento hasta que lleguen a la empresa los materiales de todos lo pedidos que les soliciten.
- Interrogar a los proveedores para obtener información al día, conseguir y comparar cotizaciones.
- Elaboración de reportes, sobre totales de compras, cambios de precios, modificaciones, etc.
- Elaboración de presupuestos
- Elaboración de análisis inflacionarios

- Mantener a la compañía al corriente de los programas de investigación y cambios de tecnología, nuevos materiales, herramientas, etc.
- Tramitar las devoluciones de los productos.

RESPONSABILIDADES DE COMPRAS EN COORDINACION CON LOS ENCARGADOS DE AREAS

- Momento en el que debe hacerse el pedido
- Cantidades mínimas a pedir
- Compras anticipadas, en base a programas de producción
- Existencias mínimas
- Control de calidad oportuno
- Mantener el ritmo de la producción, cancelando o adelantando los pedidos realizados en base a programas
- Preparar toda la información para la elaboración de presupuestos
- Aclarar todas la dudas en relación a las devoluciones

CLASIFICACION DE LAS COMPRAS

Procedimiento de compras (No. 1)

Compras de Crédito

- a) 8 Días
- b) 15 Días
- c) 20 Días
- d) 30 Días
- e) 60 Días

Compras de Contado (C.O.D.)

- a) Se establecerá un fondo fijo de caja \$50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 M.N.)
- b) Se reembolsará diariamente
- c) Cuando el costo de un producto sea mayor \$17,000.00 (Diez y Siete mil pesos 00/100 M.N.) deberá solictarse a compras

- con 48 horas de anticipación
- d) Para estar en condiciones de solicitar el cheque a contabilidad en 24 horas antes.
 - e) Las comprobaciones de estas compras se harán el mismo día en que sea entregado el cheque o más a tardar al día siguiente.
 - f) La comprobación se hará en la forma siguiente:
 - La original de la factura, foliada y sellada de recibida
 - Copia de la requisición o pedido con folio de entrada
 - Firmadas por almacén, jefe de depto. solicitantes y por compras

Compras Urgentes

- a) Solicitar con 24 horas de anticipación mínimo
- b) El solicitante recomendará el proveedor ideal para realizar la compra.
- c) Si se puede conseguir a crédito, acordar las fechas de entrega.

Compras Anticipadas

Compras que requieren se pague una determinada cantidad por adelantado a el proveedor. La solicitud del pago se hará en la forma siguiente:

- a) Para solicitud del cheque se presentará la original del pedido o requesición, debidamente autorizada.
- b) La comprobación de estas compras se hará, con el recibo obtenido del pago de anticipo.
- c) Se solicitará el resto del pago con una copia del pedido haciendo referencia a el pago anterior.
- d) Documentos comprobantes:
 - Original de la factura, o del contrato en caso de que se realice alguno
 - Deberá estar sellada y firmada por las personas indicadas

- e) Se hará referencia en la fecha en la que se entregará la factura original y el siguiente pago al recibir la mercancía.

Contratación por honorarios

- a) Por servicios de Mantenimiento
- 1.- Exclusivamente servicios
 - 2.- Se solicitarán presupuestos
 - 3.- Se verificará con el depto. de mantenimiento, si ellos pueden realizar el trabajo.
 - 4.- Se tendrá un control de tarjeta, para checar horarios y fecha de realización de los servicios.
 - 5.- Se establecerá un informe de los avances del servicio, Vo. Bo. y final del mismo.
 - 6.- Si no cumple con lo pactado no se autoriza el pago

DOCUMENTACION (PAPELERIA)

requisición de Compra (Figura No. 2)

Requisitos:

- a) Deberán estar firmadas por el jefe del departamento solicitante
- b) Con el Vo. Bo. del Gerente de Planta si es de producción y de la Gerencia Administrativa si es del resto de las áreas.
- c) Se deberá proponer a tres proveedores ideales para realizar la compra
- d) Se elaborarán en original y copia

Orden de Compra (Figura No. 3)

Requisitos:

- a) Deberá de existir una requisición de compra previa a su elaboración (no necesariamente).

- b) Se elaboran en original y dos copias
- c) La original se entregará a el proveedor.

Notas de Devolución (Figura No. 4)

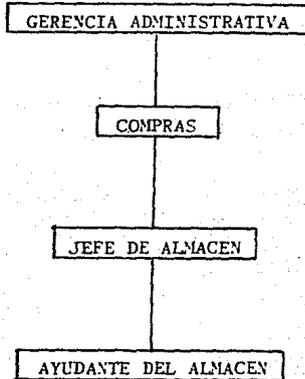
Requisitos:

- a) Se generán en el momento de ser notificado a compras el trámite de la devolución.
- b) Se elaboraran en original y tres copias
- c) El original se entregará al proveedor
- d) Una copia para contabilidad para realizar el descuento correspondiente
- e) Una copia para el almacén para que separe y no se utilicen los materiales.
- f) Deberán estar firmadas por compras y el jefe del departamento afectado.

NOTAS.

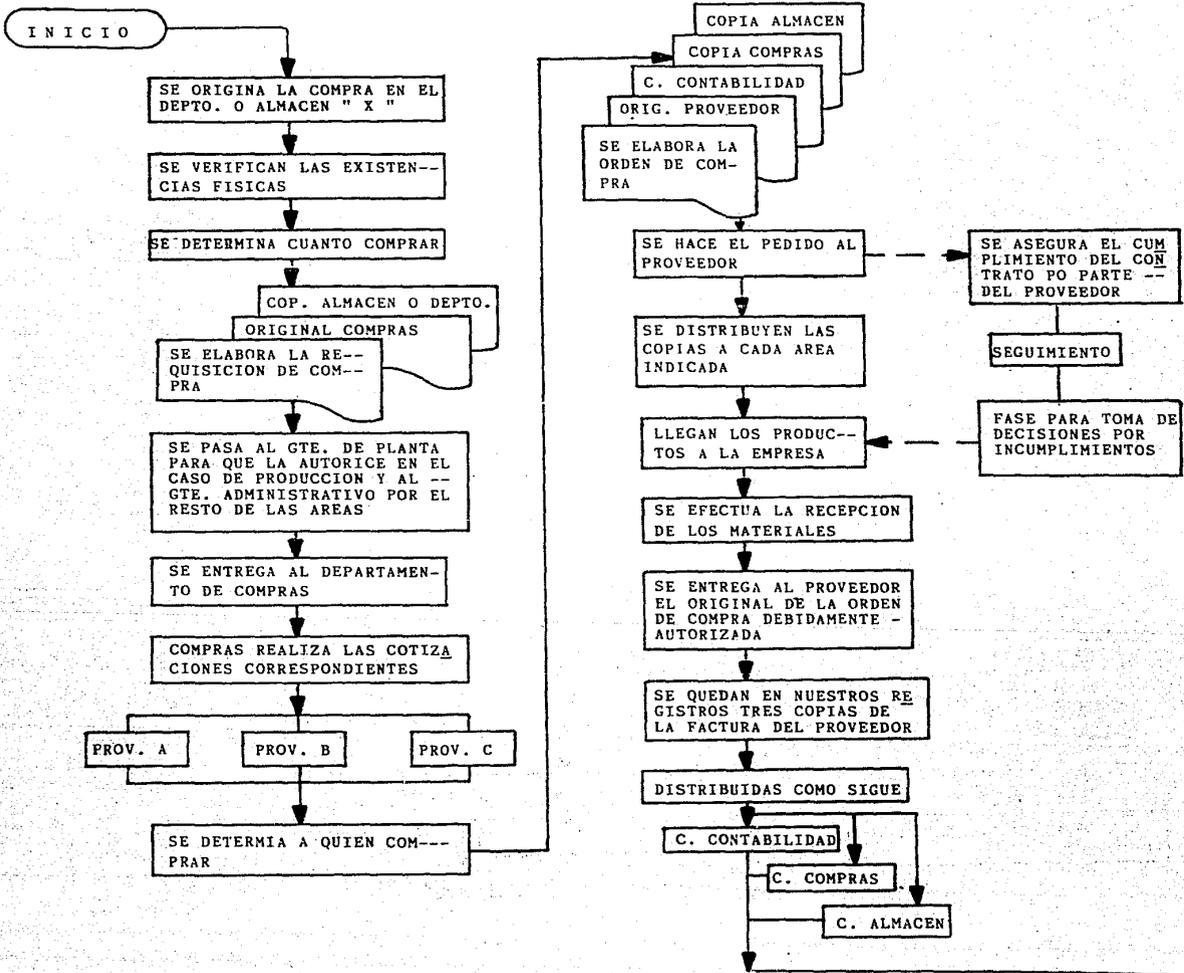
- La requisición de Compra hará las veces de Orden de Compra, para los casos en que se considere conveniente.
- Compras se encargará de tramitar ante el proveedor las reclamaciones correspondientes en casos de devoluciones y realizar junto con Control de Calidad todas las aclaraciones necesarias.

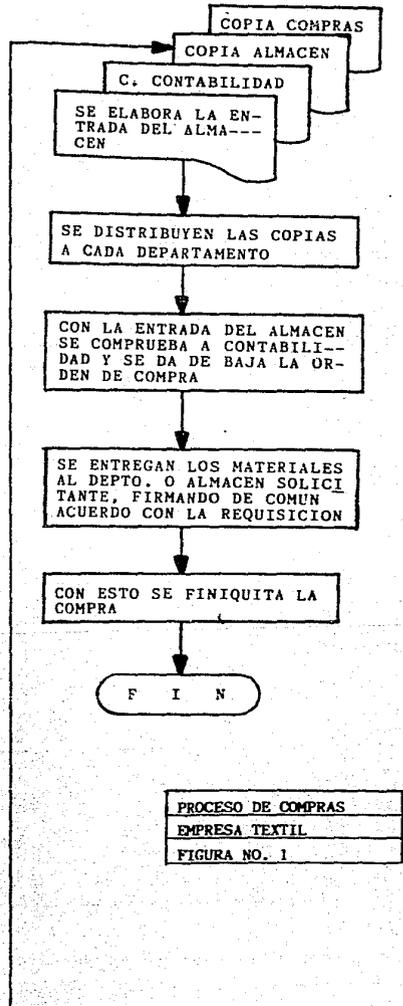
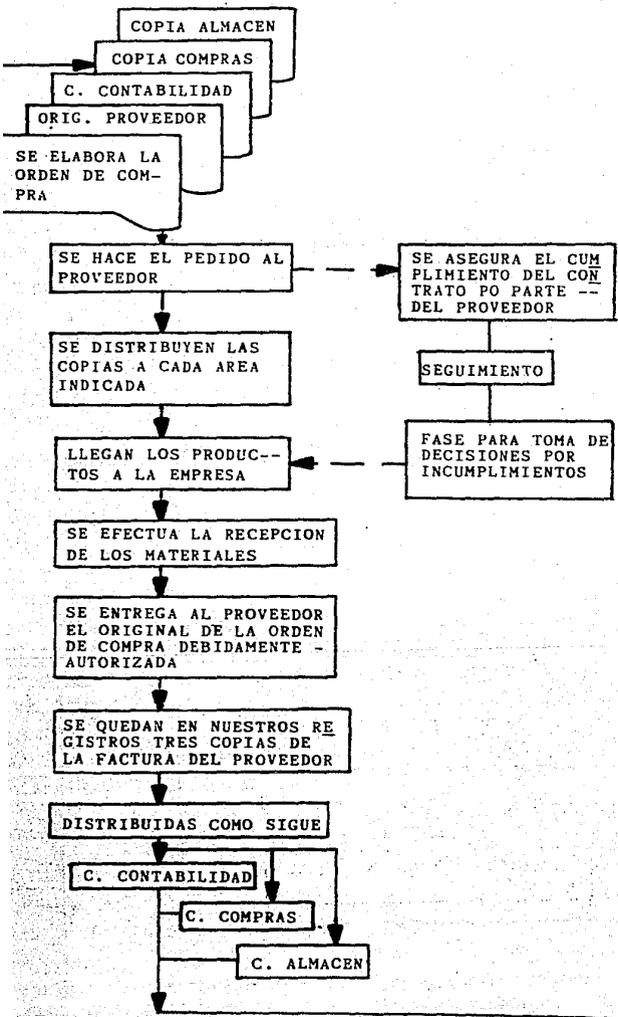
E S T R U C T U R A
D E L
A R E A



NOTAS.

Se reportara indirectamente a la gerencia de planta.
Solo en los casos en que esta lo solicite, no podrá
girar ninguna orden para realizar alguna actividad.
Si lo desea será a través de compras.





REQUISICION DE COMPRA

PROVEEDOR _____
 DOMICILIO _____
 CIUDAD _____
 TELEFONO _____

FOLIO NO. _____
 FECHA DE EMISION _____
 FECHA DE ENTREGA _____
 CONDICIONES _____

CLAVE	DESCRIPCION	EXIST. ACTUAL	CANTIDAD SOLICITADA	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE

109				SUBTOTAL	
107				I. V. A.	
203				TOTAL	

DEPTO. SOLICITANTE D H

P R O V E E D O R	P R E C I O C O T I Z A D O	C O N D I C I O N E S
OBSERVACIONES _____		

REGISTRO
AUTORIZO
COMPRAS

NOTA DE DEVOLUCION

PROVEEDOR		NUM.	
		CLAVE	FECHA
DEPTO. SOLICITANTE		CLAVE	SOLICITO
REFERENCIA	REN/FAC	NIRO.PEDIDO	

CLAVE	ARTICULO	CANTIDAD	UNID	COSTO UNIT.	IMPORTE

109				SUBTOTAL	
107				I. V. A.	
203				TOTAL	

D H

MOTIVO DE LA DEVOLUCION

ALMACEN	REGISTRO
---------	----------

JEFE DE DEPTO.

CONTABILIDAD

COMPRAS

AUTORIZO

EMPRESA TEXTIL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ALMACEN

ANEXO No. 2

O B J E T I V O

**Este manual tiene por objeto el dar a conocer
aspectos sobre el funcionamiento y controles
establecidos en el almacén.**

C O N T E N I D O

- FUNCION PRINCIPAL
- RESPONSABILIDADES Y DEBERES
- CONTROLES
 - A) DOCUMENTOS (FORMATOS A UTILIZAR)
 - B) VIGILANCIA
- FUNCIONES BASICAS DEL PERSONAL
 - A) JEFE DEL ALMACEN
 - B) AYUDANTE DEL ALMACEN
- EQUIPO DE TRABAJO NECESARIO
- ESTRUCTURA ORGANICA DEL AREA
- FORMATOS

FUNCION PRINCIPAL

Recibir para su salvaguardia y protección, todos los suministros: materia prima, materiales parcialmente trabajados, piezas compradas y suministros para conservación de la fábrica y oficinas.

RESPONSABILIDADES Y DEBERES

- Recepción de la mercancía, (Diagrama para la forma de recepción de los materiales, figura No. 1).
- Proporcionar materiales y suministros mediante solicitudes autorizadas, al departamento de producción y otros departamentos.
- Llevar los registros del almacén necesarios, para su buen funcionamiento.
- Mantener el almacén limpio y en orden
- Vigilar los mínimos y máximos de existencias que se deban tener, reportando a tiempo en casos de reposiciones.
- Preparar los productos para inventarios mensuales.

CONTROLES A LLEVAR

- Registros.

a) Entradas de Almacén:

- 1) Se dará entrada tanto a materia prima como a productos en proceso, refacciones y otros.
- 2) Se elaboran en original y dos copias.
 - Original - Contabilidad
 - Copia - Compras
 - Copia - Almacén
- 3) Formato Recomendado Figura No. 2

b) Salidas de Almacén:

- 1) Servirán para cualquier departamento de la empresa - que solicite materiales al almacén.
- 2) Se elaboran en original y copia
Original - Contabilidad
Copia - Almacén
- 3) Formato recomendación, Figura No. 3

c) Kardex: Se recomienda lo controle directamente el jefe del almacén, se elaboran tarjetas a todos los productos que se tengan en el almacén aún y cuando el consumo de estos sea mínimo.

- Vigilancia:

- 1) Mantener cerrado el almacén después de entregas y recepción de materiales.
- 2) Establecer un horario para recepción de materiales. Este puede ser de 10 a 16 horas, teniendo libre de las 8 a las 10 de la mañana para entregar materiales para inicio de labores y de las 4 a las 5 de la tarde para surtir los productos para el turno de la noche, dejando libre el sábado para limpieza y poner en orden el almacén.
- 3) Siempre habrá una persona en el almacén en horas de labores
- 4) Indicar que personas tendrán acceso al mismo.

FUNCIONES DEL PERSONAL

Jefe del Almacén

- Es el responsable directo del control y buen funcionamiento

del almacén.

- Recepción de los materiales
- Comprobar la calidad, cantidad y especificaciones acordadas de los mismos.
- Colocarlos en los sitios adecuados.
- Registrar todas las operaciones que se tengan en el día
- Procurar que los productos estén protegidos contra pérdidas o daños
- Entragarlos a sus respectivos usuarios
- Hacer recuentos periódicos para verificar los saldos e informar de los mismos a contabilidad.
- Vigilar los niveles de existencias establecidos
- Mantener el almacén limpio y en orden
- Instruir y vigilar a todas las personas que laboren en el almacén
- Esforzarse por mejorar el funcionamiento del almacén, su disposición y servicio, coordinando su trabajo con el de los otros departamentos.
- Estar informado y autorizar todos los documentos relacionados con su área
- Responsable del buen funcionamiento del Kardex

Ayudante de Almacén

- Acatar todas las instrucciones que le de el jefe del almacén
- Estibar y mantener los productos en orden
- Verificar que estos estén protegidos
- Efectuar las entregas indicadas, llevando los materiales hasta el área del departamento solicitante si es necesario
- Auxiliar en los recuentos periódicos que se realicen
- Informar al jefe de la escasez de algunos productos, en los casos en que este no se percate de ello.
- Mantener el almacén limpio

- Apoyar a el jefe en todas las iniciativas para el mejor funcionamiento del mismo.
- Estar informado de todos los movimientos que se realicen en el área
- Hacer las veces del jefe en los casos en que este falte o no se encuentre en el almacén.

EQUIPO DE TRABAJO

a) Para seguridad del personal:

Una faja, por cada una de las personas que laboren en el mismo

Botas Industriales

Guantes de Carnaza

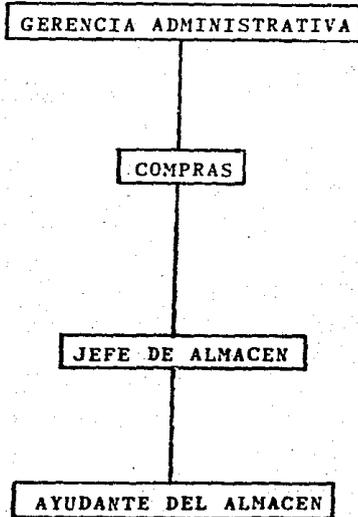
Uniforme

b) Para el desarrollo de las actividades:

Dos básculas de 500 Kgs. cada una

Dos carritos, para carga y distribución de los productos.

E S T R U C T U R A
D E L
A R E A



NOTAS: Se reportara indirectamente a la gerencia de planta.
Solo en los casos en que esta lo solicite, no podra girar ninguna orden para realizar alguna actividad.
Si lo desea será a través de compras.

