

29  
11A



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA  
PEQUEÑA EMPRESA DEL RAMO  
MUEBLERO

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MARCOS CORTES PEREZ

MARIO RUIZ JUAREZ

PROFR. DEL SEMINARIO:  
L.A. GILBERTO DIAZ CASTRO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## PROLOGO

Siempre resulta una gran satisfacción, el haber logrado concluir unos estudios profesionales.

Sin embargo, reconocemos la enorme responsabilidad que todo lleva consigo. Los trabajos que de hoy en adelante realicemos, siempre deberán ser llevados a cabo con gran profesionalismo.

Comenzamos una nueva aventura, la aventura del mundo profesional, en donde seguramente nos encontraremos con obstáculos y que aunado a nuestra inexperiencia parecerán metas insalvables.

Pensamos que para todos aquellos que terminamos los estudios profesionales, siempre resulta un problema el elegir tema para realizar la tesis, debido principalmente a nuestra falta de práctica y experiencia necesaria para llevar a cabo un buen trabajo de investigación.

Ponemos a consideración del honorable jurado, nuestro trabajo de investigación, realizado con empeño y cariño, tratando de contribuir en algo al progreso de nuestra área profesional.

## I N D I C E

INTRODUCCION	1
--------------	---

### CAPITULO I

<u>ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION</u>	3
I.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	4
I.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	7
I.3 FASES DE LA ADMINISTRACION	9
I.4 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION	10
I.5 CUADRO RESUMEN	15
I.6 CUADRO COMPARATIVO DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO -VARIOS AUTORES-	16
I.7 ORIGENES DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO	17

### CAPITULO II

<u>LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>	21
II.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	22
II.2 CLASES DE AUDITORIA	25
II.2.1 PRINCIPALES CLASES DE AUDITORIA	25
II.2.2 CLASIFICACION GENERICA	27

II.3	DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	30
II.4	DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA	33
II.5	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	35
II.6	NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMITIDAS POR EL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C. (CONLA)	37
II.7	CARACTERISTICAS GENERALES DE UN AUDITOR ADMINISTRATIVO	39
II.8	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	42
II.9	PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	43
II.10	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	44
II.11	EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	46

### CAPITULO III

	<u>PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL RAMO INDUSTRIAL</u>	47
III.1	PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL RAMO INDUSTRIAL	48
III.2	LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA	54
III.3	FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)	57
III.4	APOYOS ADICIONALES DEL FONEP	58

III.5	FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)	60
III.6	FIDEICOMISO PARA EL ESTUDIO Y FOMENTO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN)	61
III.7	ORIGENES DEL MUEBLE MEXICANO	63
III.8	CONSTITUCION LEGAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	67
III.9	REQUISITOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL	75

#### CAPITULO IV

	<u>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA</u>	81
IV.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA	82
IV.2	SECUENCIA DE LA AUDITORIA	88
IV.3	CARTA CONVENIO	90
IV.4	FIJACION DE OBJETIVOS	93
IV.5	PROGRAMA GENERAL	94
IV.6	PROGRAMA POR AREAS	95
IV.7	RECOPIACION DE DATOS	96

#### CAPITULO V

	<u>EVALUACION DE LA INFORMACION</u>	107
V.1.	METODO DE EVALUACION	108
V.2	GRAFICA DE RENDIMIENTO DE LAS DISTINTAS AREAS	136

V.3	ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA "MUMEX, S.A. DE C.V."	137
-----	--	-----

## CAPITULO VI

	<u>APRECIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>	140
VI.1	APRECIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	141
VI.2	CARTA DE SUGERENCIAS	145
VI.3	CONCLUSIONES GENERALES	155
VI.4	PLANOS PROPUESTOS Y ACTUALES	160

## ANEXO I

	MANUAL DE ORGANIZACION	161
--	------------------------	-----

## ANEXO II

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	191
--	--------------------------	-----

	BIBLIOGRAFIA	212
--	--------------	-----

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

El presente trabajo de investigación pretende introducir al lector en el conocimiento de lo que es la Auditoría Administrativa, sus objetivos y alcances, además de ver una de las técnicas que se utiliza.

Para ilustrar esto llevamos a cabo una Auditoría Administrativa a una empresa dedicada a la fabricación de salas, empleando para tal caso el método de Auditoría del Maestro José Antonio Fernández Arena, con el fin de que el lector pueda apreciar de manera real y objetiva las pretensiones de la Auditoría Administrativa.

A este estudio lo ilustramos junto con unos antecedentes que permitan tener un panorama del medio en el que se desenvuelve la empresa auditada.

El capítulo I enuncia los antecedentes de la Administración que son la base misma de la Auditoría, así como los elementos que la forman y el proceso administrativo.

Dentro del capítulo II se menciona de manera más concreta a los antecedentes de la Auditoría Administrativa, las clases de Auditorías existentes, su importancia, sus alcances y limitaciones.

En el capítulo III se hace un marco de referencia de los antecedentes del mueble en México, así como la problemática de la industria mueblera, el cuál es el medio en el que se desenvuelve la empresa auditada.



Dentro de los capítulos IV y V se realiza la Auditoría Administrativa a la empresa de Muebles Mumex S.A. de C.V. El cual es el motivo de nuestra investigación y en el cual se desarrolla la Auditoría paso a paso desde los antecedentes de la empresa, hasta la recopilación de la información que fue a base de cuestionarios.

El capítulo VI señala las sugerencias que nosotros pensamos son las más adecuadas para resolver los problemas por los que atraviesa la Empresa Auditada. Así como también se desarrollan las conclusiones generales de esta Auditoría.

Se elaboraron dos Anexos con los cuales se da por terminada esta investigación en el primer anexo se elaboró un Manual de Organización para la empresa y en el segundo un Manual de Procedimientos con el fin de que la Empresa aumente su productividad no sólo para el beneficio de ella sino para el de los trabajadores que ahí laboran, como para su comunidad.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

- I.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION
- I.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION
- I.3 FASES DE LA ADMINISTRACION
- I.4 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION
- I.5 CUADRO RESUMEN
- I.6 CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO -VARIOS AUTORES-
- I.7 ORIGENES DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO

## I.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINSTRACION

José Galván Escobedo<sup>(1)</sup> nos dice:

"Desde los inicios del hombre encontramos muestras de administración. Algunos estudios de la prehistoria hacen referencia a las actividades de organización como "el arrastre", procedimiento empleado para cazar a los Mamuts, que consistía en llevar a los animales a fosos para poder matarlos y aprovechar su carne; esto manifiesta un esfuerzo común y coordinado para lograr un objetivo prefijado".

Más adelante se encuentran en Egipto, China, Grecia y - Roma lo que puede llamarse los inicios. En Egipto, Max Weber señala que 1,300 años A.C. ya existía la administración en el reinado de Ramsés III, ya que en el Papiro Harris viene una serie de herramientas en lo que se - refiere al orden y manejo de las gentes.

En China, 1,000 años A.C. aparecen en los reglamentos de Confucio, que fué uno de los principales eruditos de - leyes para la administración pública, destaco que no - había elemento más importante que el humano.

En Grecia, Solón inició la administración pública; - Socrates decía que el que es bueno en su casa, era - bueno para la administración pública y que eso era el aspecto de la magnitud de la administración. Pericles habló de la selección de personal, indicando que las - personas que eran fuertes, eras las que deberían estar

(1) Galván Escobedo, José. "Tratado de Administración General". Editorial: INAP. México, 1980.

a cargo de los problemas de las gentes (tales como el cobro de impuestos, carceleros, etc.).

Roma, con reflejo e influencia griega, inició el establecimiento de los magisterios para la marina, agricultura, quiebras, educación, etc., 111 años A.C. Estos magisterios eran muy similares a las Secretarías actuales de nuestra forma de gobierno.

Dentro de la historia de la administración de la Iglesia Católica, el Instituto de Norteamérica, en 1955 hizo un estudio en el que se aportaron varias cosas administrativas, ya que es un grupo de organización en el que se advierte claramente la autoridad y la responsabilidad, así como los variados problemas que por 19 siglos se le han presentado a la Iglesia.

En el México de los aztecas, en el islote de Tlatelolco, situado en el norte de la ciudad de Tenochtitlán, apareció desde el principio del siglo XV la primera liga o gremio de corporaciones, designadas con el título de Pochtecas, que se dedicaba a efectuar transacciones comerciales tales como el mercado de esclavos, las de papel hecho de amate, cargas de maíz y otros.

En Europa se habla de las ciudades Hansiáticas, ciudades que se unían para trueques y actividades entre las naciones de la liga. Las primeras asociaciones de esta naturaleza que aparecieron fueron en Inglaterra, Holanda, Francia y Bélgica.

Adam Smmith (1789) enuncia diversos conceptos administrativos de innegable validez; habla de la división del trabajo (fábrica de alfileres), de las aptitudes del individuo y de la especialización).

Charles Babbage (1832) habla de la economía en las máquinas y manufacturas, y recomienda el uso de la información precisa, de la implementación de costos e incentivos a los trabajadores para obtener una mejor administración y rendimiento en las empresas.

André Ure (1835) anticipa aspectos como la producción en masa la división departamental, las relaciones humanas, distribución y finanzas.

Desde el punto de vista administrativo, las actividades políticas y militares han permitido la organización, suministro y movilidad de Recursos Humanos y Materiales, hasta la conquista espacial, ya que actualmente somos testigos de que en ella se invierten millones de dólares y miles de personas trabajan en el esfuerzo por lograr astronautas en otros planetas.

## I.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

Agustín Reyes Ponce expone en su libro<sup>(2)</sup> algunos - conceptos de administración de importantes autores, entre ellos da a conocer el suyo:

### **E.P.L. BRECH.**

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

### **J.D. MOONEY.**

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro reconocimiento de la naturaleza humana.

### **PETERSON Y PLOWMAN.**

Una técnica por medio de la cuál se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

### **KOONTZ Y O'DONNELL.**

La dirección de un organismo social, y su efectividad en el alcance de sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

### **G.P. TERRY.**

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

(2) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". - Primera Parte - Ed. Diana. México, 1975.

**HENRY FAYOL.**

Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**REYES PONCE.**

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

**NUESTRO CONCEPTO ES EL SIGUIENTE:**

Administración es la técnica que permite al hombre coordinar esfuerzos de otros para llegar a un objetivo preestablecido, buscando realizar el menor esfuerzo posible y eliminando errores o fallas que se presenten.

### 1.3 FASES DE LA ADMINISTRACION

Según Reyes Ponce, la administración se da en dos fases:

#### 1. MECANICA

Estructurar o contruir todo organismo social.

#### 2. DINAMICA

Es aquella fase en la que ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.



#### I.4 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Los elementos de la administración son seis, en base a la Mecánica Administrativa se derivan tres que son:

##### 1. PREVISION

La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente) implica la idea de una cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes, por ello la previsión es necesaria para la planeación.

La previsión comprende tres etapas:

##### a. OBJETIVOS

A esta etapa le corresponde fijar los planes.

##### b. INVESTIGACIONES

Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

##### c. CURSOS ALTERNATIVOS

Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción existen.

##### 2. PLANEACION

Consiste en fijar el curso correcto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarias para su realización.

La planeación tiene las siguientes etapas:

- a. POLITICAS  
Principios para orientar la acción.
- b. PROCEDIMIENTOS  
Secuencias de operaciones o métodos.
- c. PROGRAMAS  
Fijación de tiempos requeridos; Presupuestos:  
son programas en que se precisan unidades, -  
costos, etc., y diversos tipos de Pronósticos.

### 3. ORGANIZACION

Es el arreglo de las funciones que se estiman neces~~a~~  
rias para lograr un objetivo, y una indicación de la  
autoridad y responsabilidad asignadas a las personas  
que tienen a su cargo la ejecución de las funciones  
respectivas.

La organización comprende tres etapas:

- a. JERARQUIAS  
Fijar la autoridad y responsabilidad correspon-  
dientes a cada nivel.
- b. FUNCIONES  
La determinación de cómo deben dividirse las -  
grandes actividades especializadas, necesarias  
para lograr el fin general.
- c. OBLIGACIONES  
Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo  
susceptible de ser desempeñada por una persona.

En base a la Dinámica Administrativa tenemos los últimos tres elementos:

4. INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Este elemento administrativo tiene las etapas de:

a. SELECCION

Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

b. INTRODUCCION

La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

c. DESARROLLO

Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

5. DIRECCION

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, o ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

**Comprende las etapas de:**

**a. MANDO O AUTORIDAD**

Es el principio del que se deriva toda la administración y, por lo tanto, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y ejercerla.

**b. COMUNICACION**

Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro directo todos los elementos que deben conocerse, y éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

**c. SUPERVISION**

La función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

**6. CONTROL**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Sus etapas son:

**a. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS**

Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

**b. OPERACION DE LOS CONTROLES**

Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

**c. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

## 1.5 CUADRO RESUMEN

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el -  
Proceso Administrativo, conviene hacer una síntesis de  
las Fases, Elementos y Etapas que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
Ira. MECANICA	1. <u>PREVISION</u>	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
	2. <u>PLANEACION</u>	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS (PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS)
	3. <u>ORGANIZACION</u>	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
	4. <u>INTEGRACION</u>	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO (INTEGRACION DE LAS COSAS)
	5. <u>DIRECCION</u>	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
	6. <u>CONTROL</u>	ESTABLECIMIENTO DE NORMAS OPERACION DE LOS CONTROLES INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas"  
-Segunda Parte- Ed. Diana. México, 1975.

I.6 CUADRO COMPARATIVO DE LOS ELEMENTOS DEL  
 PROCESO ADMINISTRATIVO VARIOS AUTORES

E L E M E N T O S

AUTOR	PREVISION	PLANFACION	ORGANIZACION	COMANDO	COORDINACION	CONTROL
HENRY FAYOL	X		X	X	X	X
LYNDALL URWICK	X	X	X	X	X	X
KOONITZ Y O'DONNELL		X	X	INTEGRACION	DIRECCION	X
GEORGE TERRY		X	X		EJECUCION	X
AGUSTIN REYES PONCE	X	X	X	X	DIRECCION	X
ISAAC GUZMAN VALDIVIA		X	X	X	EJECUCION DIRECCION	X
JOSE ANTONIO FERNANDEZ A.		X		IMPLEMENTACION		X

## I.7 ORIGENES DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO

Los estudios de la Administración en México poseen una larga historia en la cual hay que tomar como antecedente inmediato el entronque de estos estudios con las actividades iniciales de la enseñanza en la Contabilidad.

En el México Prehispánico, se contaba con un sistema de conteo basado en la adición o multiplicación de elementos básicos, expresado mediante signos pictóricos o a través de la acumulación de piedra; sin embargo, es esta época los aztecas poseían registros de los tributos que cobraban a los pueblos sojuzgados.

En la época Colonial, existían contadores oficiales, a los cuales se les enseñaba la fecha en que deberían rendir sus cuentas; en el año 1572, Felipe II decreto que se llevará cuenta exacta del erario, en un libro titulado, "Libro Común del Caro Universal de Hacienda Real".

En la época de la Independencia de México, a causa de el desequilibrio económico que sufrió la Nación, la contabilidad no tuvo oportunidad de acrecentarse, pero sin embargo se despierta un gran interés por la teneduría de libros, ya que se llevaban libros de contabilidad en las instituciones de mayor prestigio, como: haciendas, órdenes religiosas y negocios transnacionales de la época; estableciéndose escuelas para su enseñanza y llevándose a cabo traducciones de obras.



En el año de 1845 se estableció la primera escuela destinada a estudios comerciales, pero al realizarse la invasión norteamericana se vio obligada a cerrar sus puertas; tiempo más tarde se creó la Escuela Superior de Comercio, por decreto expedido por el Presidente Don Antonio López de Santa Anna en 1854.

En 1886, durante el gobierno de Don Benito Juárez, se inauguró en forma definitiva la Escuela Superior de Comercio y Administración, dependiente del Departamento Universitario y de Bellas Artes de la Secretaría de Industria, Comercio Y Trabajo, perteneciendo más tarde a la Secretaría de Educación. Los estudios se realizaban en cuatro años, y sus egresados tenían preferencia para ocupar vacantes o nuevos empleos que se creaban dentro de la Administración Pública.

Durante la primera época de la Escuela Superior de Comercio y Administración, se estableció en el Edificio del Hospital de Terceros de San Francisco, y sus dirigentes fueron los maestros Manuel Payno y Alfredo Chavero. El 21 de Octubre de 1903 fué designado como director de la institución el Lic. Joaquín Casasús; durante este período, se inició propiamente la enseñanza orgánica de la Contaduría Pública, estructurándose la carrera de Perito Empleado en la Administración Pública.

Durante la segunda época, desde 1905 a 1928, la Escuela ocupó dos locales: la Casa de la Mariscala y el Edificio propio de las calles de Emilio Dondé.

A partir de 1929, y paralelamente al nacimiento de la Autonomía Universitaria, se constituyó la Escuela Nacional de Comercio y Administración, impartiendo desde entonces la carrera de Contador Público, Contador de Comercio y Auditor, estableciéndose posteriormente, en 1957, la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, siendo Director del Plantel en ese entonces, el C.P. Wilfrido Castillo Miranda.

La Escuela Nacional, ya debidamente organizada, inició sus cursos el 1º de Marzo de 1930 en la calle de Humboldt N° 30, figurando como primer director el C.P.T. José F. León.

Las primeras escuelas de Administración en México surgieron como fruto de las donaciones de hombres de negocios; así como, Don Eugenio Garza Sada inició los cursos de Administración en nuestro país, llamándolos Administración de Negocios, en el Instituto Tecnológico de Monterrey en 1943.

En 1947, Don Raúl Bailleres estableció su escuela de Administración de Negocios en el Instituto Tecnológico de México.

En 1957, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

Dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración, a mediados de 1955, inició los estudios tendientes a implantar programas de administración que llevarían a la creación de una nueva carrera universitaria denominada Licenciatura en Administración de Empresas, carrera que fué

aprobada por el H. Consejo Universitario en Enero de 1957, iniciando las clases en Marzo del mismo año.

De esta manera la Facultad de Contaduría y Administración nació a la vida universitaria con este rango el 29 de Junio de 1965, fecha en que el H. Consejo Universitario aprobó el reglamento original de la División de Estudios Superiores, creando la Maestría de Administración. El mismo Consejo Universitario, el 10 de Abril de 1973, aprobó la nueva denominación de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, por la de Licenciado en Administración, nombre con el que actualmente se conoce a la carrera<sup>(3)</sup>.

(3) SELECCIONES, FCA. "Origenes de los Estudios de Administración en México". Febrero de 1989.

## CAPITULO II

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- II.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- II.2 CLASES DE AUDITORIA
  - II.2.1. PRINCIPALES CLASES DE AUDITORIA
  - II.2.2. CLASIFICACION GENERICA
- II.3 DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- II.4 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA
- II.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- II.6 NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMITIDAS POR EL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C. (CONLA)
- II.7 CARACTERISTICAS GENERALES DE UN AUDITOR ADMINISTRATIVO
- II.8 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- II.9 PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- II.10 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- II.11 EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## II.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa es tan antigua como la Administración misma, pues cualquier persona que dentro de su actividad busca mejorar la efectividad de sus funciones, debe realizar un examen, lo que nosotros conocemos como una Auditoría.

La Auditoría Administrativa nació en el momento en que se sintió la necesidad por parte de los directivos de las empresas, de tener un control administrativo y no sólo contable y financiero, como tradicionalmente se venía llevando a cabo.

La actividad administrativa tiene antecedentes que podemos remontar al segundo milenio antes de cristo (2,000 A.C.), en Egipto, lo referente a la recaudación de impuestos, estaba confiada a los empleados locales de los sesenta distritos del imperio. Como Jefe figura ba 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 funcionará este sistema, elaborando estados de ingresos que seguían en ciclo informativo. 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<sup>(4)</sup>.

(4) Barnes, Harry E. Vida, Economía del Antiguo Egipto. "Historia de la Economía del Mundo Occidental". Cap. II p. 1 UTHEA, 1955.

Si transportamos a nuestros días estos hechos y los analizamos, podemos decir que existe:

- a. FASE DE PLANEACION
- b. FASE DE REGISTRO
- c. FASE DE REVISION O CRITICA
- d. FASE DE INFORMACION Y TOMA DE DECISIONES

La misión de la Auditoría es evaluativa e informativa, por tanto se informaba al hombre (informe administrativo en la actualidad) y dependía, para lograr el aprovechamiento racional de esa información ya que dependía de él la administración del Estado.

De hecho el hombre había inventado ya los métodos fundamentales para conseguir, no sólo su subsistencia, sino también la de las demás personas que le ayudaban; todo esto por métodos que si bien eran rudimentarios, no fueron fundamentalmente modificados hasta a fines del siglo XVII de nuestra era, cuando comenzó la época de las máquinas y las fábricas, dando origen a la revolución industrial y a la expansión del capitalismo, que es cuando el hombre se da cuenta de la necesidad de una producción más rápida y empieza a utilizar a las máquinas y al hombre mismo en sus planes de producción.

A principios del siglo XX, Frederick W. Taylor lleva a cabo unos estudios en los talleres de Philadelphia, E.U., para estimar el rendimiento de los obreros y aprovechamiento de los recursos materiales, para controlar la producción. Con esto da principio la necesidad de evaluar los niveles administrativos y deja la vía abierta para que los empresarios e ingenieros inicien estudios por medio de los cuales se pudiera evaluar el desarrollo de la empresa.

Una valiosa aportación fue hecho por el Ing. Henry Fayol, quién es considerado como el padre de la Administración, al decir que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo, verificando así la planeación, la organización, la dirección y el control.

Taylor y Fayol con sus principios estaban llevando a cabo las funciones básicas de lo que actualmente se conoce con el nombre de Auditoría Administrativa, la cual empieza a tener aplicación, práctica y consenso público alrededor de la época de los cincuentas, donde las grandes empresas son las que por su desarrollo y mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

Un conocido antecedente de la Auditoría Administrativa en México es el libro "Guía para Estudios de Economía Industrial", de Alfred W. Klein y Nathan Grabinski, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.

## II:2 CLASES DE AUDITORIA

Es conveniente exponer las distintas formas de practicar la Auditoría por la mayor parte de los expertos en la materia, adoptando formas específicas para abordarlas de acuerdo con las clases de Auditoría existentes, en relación con lo que se ha decidido aplicar. Entre otras cosas, esto nos conduce a considerar las similitudes y diferencias de las principales formas de practicar la Auditoría.

### II.2.1 PRINCIPALES CLASES DE AUDITORIA

#### 1. Auditoría Financiera

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de la empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictámen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

#### Auditoría Interna

Proviene de la Auditoría Financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de la organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, con base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos, contabilidad y demás registros, informes financieros, normas de ejecución (como presupuestos y



costos estándar).

#### Auditoría de Operaciones

También se le conoce como Auditoría Operacional, se origina como parte complementaria de un programa de Auditoría Financiera en el cual el Auditor, por iniciativa propia, extiende su examen hacia aspectos que ya no tienen el propósito de verificar los estados financieros, sino de darse una idea de la eficiencia con que se esta administrando una o varias áreas de la empresa, a fin de ampliar su servicio y hacer más útil su intervención. Por lo anterior se da a la Auditoría Operacional o de Operaciones el carácter de optativa, o sea, se debe considerar como un apéndice de la Auditoría Financiera<sup>(5)</sup>.

El conocimiento de las normas de la empresa depende mucho de la documentación de la unidad estudiada. A continuación se dan algunos ejemplos de Auditoría de Operaciones:

- Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos
- Revisión de prácticas de compras
- Revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad
- Revisión de procesos de producción y de informes sobre bajas de equipo

(5) Alvarez Anguiano, Jorge. "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". FCA. 1987.

Fundamentalmente las Auditorías Operacionales se plantean el cómo, y porqué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

## 2. Auditoría Administrativa

Se define como un examen de la Administración de un organismo social, realizado por un profesional de la Administración (Licenciado en Administración), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la Organización, sus Recursos Humanos, Financieros, Materiales, sus métodos, controles, y su forma de operar<sup>(6)</sup>.

El concepto de Auditoría Administrativa es:  
La Auditoría Administrativa es una herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social, con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su Administración.

### II.2.2. CLASIFICACION GNERICA

Genéricamente la técnica de la Auditoría es un servicio profesional regulado por principios técnicos, con características y objetivos específicos enfocados a estudiar una situación o problema.

(6) William P. Leonard. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
Editorial Diana, México, 1987.

Podemos decir que la clasificación más genérica de la Auditoría es la que la divide en: -  
NUMERICA y NO NUMERICA.

**NUMERICA (AUDITORIA FINANCIERA)**

Consiste en la revisión de los estados financieros:

1. De Balance

Enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios, errores.

2. De Resultados

Peritajes, prueba pericial contable para dilucidar una controversia de carácter: -  
fiscal-legal-civil.

3. Especiales

Para la compra-venta de una empresa.

4. Parciales

De un área de los estados financieros como son:

- a. Cuentas por cobrar
- b. Gastos
- c. Inventarios
- d. Ventas
- e. Depuración de cuentas

Auditoría Interna, por consecuencia, es parte de la misma, se realiza aplicando Auditoría Numérica. Por lo general, toda revisión encaminada a la verificación de un saldo o una cuenta tendría el carácter de Auditoría Numérica o Financiera.

**NO NUMERICA (AUDITORIA ADMINISTRATIVA)**

Este tipo de auditorías va más allá de las funciones generales atribuidas a la Auditoría Financiera; se refiere a las actividades no financieras que, tarde o temprano quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa. Fundamentalmente, estas auditorías se plantean el cómo y el porqué se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeños.

Lo anterior abarca un plano mucho más amplio que la Auditoría Financiera y demás niveles superiores de complejidad.

A continuación se dan algunos ejemplos de aspectos que puede abarcar esta Auditoría:

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

Esta auditoría se sale del mundo de los números para dedicarse a realizar un análisis de situaciones, hechos, circunstancias y relacionarlas apropiadamente con su labor. En conclusión, son un instrumento de información especializada.

### II.3 DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Existen diferentes definiciones de Auditoría Administrativa de las cuales mencionaremos sólo algunas:

El Diccionario Larousse Ilustrado nos dice:

"Auditoría es cargo o dignidad de auditor"

Para William P. Leonard, la Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y consultivo de la estructura de una empresa, o cualquiera de sus partes en cuanto a planes, objetivos, métodos, controles, operación física y humana, a fin de precisar deficiencias de operaciones y optimizar el uso de recursos físicos y humanos<sup>(7)</sup>.

William L. Canfield en su obra *Journal of Accountancy*, de Julio de 1967, hace un estudio de esta disciplina conformando el criterio americano sobre la misma, afirmando que, la Auditoría Administrativa es un análisis informativo, constructivo y evolutivo, que realiza una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos y problemas de una entidad económica.

El Dr. Roberto Macías Pineda, nos define así a la Auditoría Administrativa: Constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se está logrando con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa, suministra una

(7) Fernández Arena, José Antonio. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial, LIMUSA. México, 1982 pp. 11 y 12

oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes de las actividades y de la realización de empleados en el negocio<sup>(8)</sup>.

E.F. Norbeck nos dice que la Auditoría Administrativa es técnica de control que proporciona a la agencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.<sup>(9)</sup>

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración - (CONLA) nos describe dos conceptos de Auditoría Administrativa:

1. Es el examen de la forma como se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración.
2. Es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada, con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración.

El Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas aporta la siguiente definición "La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen<sup>(10)</sup>.

- (8) Fernández Arena, José Antonio. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial: LIMUSA. México, 1982. pp. 11 y 12
- (9) Norbeck, E.F. "OPERATION AUDITING FOR MANAGEMENT CONTROL"
- (10) Barbero Monteverde, David. SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE UN GRUPO CORPORATIVO". FCA. México, 1987. Pág. 5

Las definiciones antes anotadas, permiten alcanzar -  
plenamente el concepto de la Auditoría Administrativa,  
con base en el cual podemos afirmar que los principales  
propósitos que se buscan al realizar una Auditoría -  
Administrativa, en toda empresa son susceptibles de  
resumirse de la siguiente manera:

**"Verificar si los objetivos señalados en la planeación  
de la empresa están siendo alcanzados o en caso contra-  
rio, estimar las causas que originan las fallas entre  
los planes y los resultados".**

#### II.4 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA

Al realizar las primeras revisiones de la empresa de un estudio complementario y optativo, el auditor financiero las efectuaba cuando así lo consideraba necesario y bajo su propio criterio, por lo que su resultado era - subjetivo. Surgieron nuevas técnicas para revisar la actuación de otras actividades que no podía contemplar la Auditoría Financiera. Estas técnicas han recibido varios nombres como son:

- Diagnóstico de la Productividad
- Auditoría Operativa
- Diagnóstico de la Empresa
- Análisis Administrativo
- Auditoría de Funciones
- Auditoría Administrativa

De cualquier forma que se llame a este tipo de revisiones, no será el mismo objetivo, ni las mismas herramientas de trabajo que se utilizan al realizar una - Auditoría Financiera, por esta razón, se le denomina: "Auditoría No Financiera".

Las diferencias que existen entre ambas auditorías se pueden resumir de la siguiente manera:

- Auditoría Financiera
- Auditoría Administrativa



#### AUDITORIA FINANCIERA

Se refiere únicamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control de calidad.

Existen disposiciones de carácter legal para efectuarla.

Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.

Le interesa a la empresa y al fisco.

Verifica que las decisiones de los empresarios hayan quedado registradas correctamente en la contabilidad.

Se refiere a hechos pasados.

Existen normas y principios generales aceptados<sup>(11)</sup>.

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se refiere a cualquier área de la administración.

No existen disposiciones referentes a la personalidad de quien la practica.

Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la organización.

Es un fin para uso interno de la organización.

Evalúa las divisiones y los sistemas.

Debe proyectarse hacia el futuro.

(11) Alvarez Anguiano, Jorge. APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. FCA. pp. 15 y 16.

## II.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El verdadero significado de la Auditoría Administrativa es la revisión periódica de la planeación, organización, ejecución y control. La finalidad es contribuir como medio para identificar causas negativas a la eficiencia con que una empresa debe de operar, de manera que se logre determinar si están consiguiendo los máximos resultados de sus esfuerzos y si estos se ven reflejados en el objetivo principal, que son los - utilizados, ya que estos son el resultado final de una serie de actividades y acontecimientos interrelacionados durante un período determinado.

La Auditoría Administrativa proporciona una información completa y conjunta para que los hombres alcancen un mayor grado de eficiencia en sus funciones directivas. A su vez, suministra una oportunidad específica para el examen de todas o determinadas partes de las - actividades y de las relaciones de los empleados del - negocio.

Algunos de los beneficios que se derivan de una Auditoría Administrativa son:

1. Revisión de las nuevas políticas y prácticas, - incluyendo la observación en cuanto a su cumplimiento.
2. Identificación de las principales áreas que requieren apuntalarse.
3. Promoción del mejor uso de las unidades del personal auxiliar de la compañía especialmente, - cuando la Auditoría es practicada por el personal de está.

4. **Comunicación mejorada para que se informe a todos los interesados, el estado de la Compañía.**
5. **Medición del grado de efectividad de los controles administrativos actuales de la Compañía.**
6. **Examen del progreso logrado para alcanzar los objetivos de la Compañía<sup>(12)</sup>.**

(12) **Gradillo Ulloa, José. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL CONTROL PRESUPUESTAL". Tesis.**

## II.6 NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMITIDAS POR EL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C. (CONLA)

- 1era. El Licenciado en Administración es el personal idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas siempre que cuente con la preparación académica que requiere el servicio a prestar.
- 2da. El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que impone el Colegio de Licenciados en Administración, A.C.
- 3era. La auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el Auditor Administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asuma con toda precisión.
- 4ta. Cuando el Auditor Administrativo detecte inseguridad en su cliente, respecto de lo que cree necesario o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo cuyo alcance y responsabilidad deben quedar claramente definidos por escrito.
- 5ta. Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

- 6ta. Es responsabilidad del Auditor Administrativo realizar un trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de dificultades no previstas obliguen en costos que sobrepasen los honorarios.
- 7ma. La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para la mejoría administrativa en la entidad auditada, y en su caso, proponer las recomendaciones que crea adecuadas el Auditor Administrativo.

La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas y numéricas, pero el problema evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración emitirá su opinión sobre la efectividad o deficiencias en la administración de la empresa de su cliente.

Como se ha mencionado, el Licenciado en Administración es el profesionista idóneo para realizar Auditorías Administrativas, dada su preparación profesional, y como dice el, C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano: "Es su área natural de acción" ya que dentro de su preparación profesional se encuentran las materias de estudio sobre las principales áreas de la empresa.

Sin ser un especialista en ellas, tiene el conocimiento integral de las actividades de una empresa, esto le permite ser coordinador de un grupo para realizar una Auditoría Administrativa.

## II.7 CARACTERISTICAS GENERALES DE UN AUDITOR ADMINISTRATIVO

El auditor administrativo debe ser una persona con una preparación académica profesional, debe tener un criterio formado por la experiencia adquirida.

William P. Leonard, nos dice las características que debe reunir el personal que intervenga y que dirija el desarrollo de una Auditoría Administrativa:

- a. Debe tener una buena comprensión de la teoría correspondiente.
- b. Un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.
- c. Poseer una amplia preparación académica a nivel universitario.
- d. Debe tener conocimientos de las siguientes materias de estudio, con el fin de tener un mayor criterio de juicio en exámenes y análisis que efectúe:
  - Problemas Administrativos
  - Toma de Decisiones
  - Planeación de la Administración
  - Contabilidad
  - Sistemas y Procedimientos
  - Administración Financiera
  - Medición del Desempeño
  - Objetivos de la Auditoría
  - Redacción de Informes

- Planeación y Control de Presupuestos
- Estadística Administrativa
- Relaciones Humanas
- Comunicaciones entre Empresas<sup>(13)</sup>

El Licenciado en Administración es la persona idónea - para la preparación académica y profesional en el conocimiento de las principales áreas de una empresa. Las características personales que debe de tener el Auditor Administrativo son:

- a. Inclinación hacia el análisis
- b. Imaginación
- c. Capacidad para redactar y expresarse con elocuencia clara y lógicamente

Definitivamente el Auditor Administrativo requiere de una preparación académica profesional y a su buen juicio, la especialización en algunas áreas o allegarse de personal especializado en esas áreas, además de la experiencia que va a complementar y fundar un criterio más amplio en el Licenciado en Administración.

El código de ética del Licenciado en Administración, reglamenta su actuación en la ejecución de la Auditoría Administrativa; a continuación enunciamos algunos de - los artículos relacionados con lo anteriormente expuesto:

- Art. 1.1 El Licenciado en Administración, guardará el secreto profesional y no revelará por - ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el -

(13) William P, Leonard. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
Editorial, DIANA. México, 1987.

ejercicio de su profesión, a menos que lo autorice él o los interesados y sólo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Art. 1.5. El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar sus servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Art. 1.6. El Licenciado en Administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

Art. 2.5. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictámen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para tomar decisiones deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a sus clientes.

Art. 4.1. El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos no públicos de otros colegas, sin tener su consentimiento por escrito<sup>(14)</sup>.

(14) Mendéz Salvatorio, Adrián. "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" México, 1988.



## II.8. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa, tiene como objetivo primordial el revelar los defectos, irregularidades, pérdidas y deficiencias, en los elementos examinados de un organismo; así como encontrar los mejores métodos, formas de control operacional y la mejor utilización de los recursos con que cuenta una empresa.

Otro objetivo es el de servir como un administrador, para que pueda realizar con mayor eficiencia, su función dentro de la organización.

Un objetivo más consiste en evaluar y examinar los procedimientos y métodos, su operación, su realización y su posible modificación en todas y en cada una de las áreas donde se hayan localizado fallas.

## II.9 PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El propósito de la Auditoría Administrativa, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y - eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas de la organización.

Por medio de la Auditoría Administrativa, la Administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

1. Eliminar Pérdidas y Deficiencias
2. Mejorar los Sistemas y Procedimientos de Operación
3. Mejorar los Medios de Control
4. Desarrollar mejor al Personal
5. Utilizar mejor los Recursos de que se dispone, tanto Humanos como Físicos.

Otro propósito es incrementar su productividad, a - través de la localización de problemas y planteamientos de alternativas mediante la creación de programas administrativos.

## II.10 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En algunas empresas la Auditoría Administrativa es una función específica que se desarrolla constantemente por parte de un departamento especializado para ello; en tanto que otras, sólo hacen uso de ella cuando surge un problema que no se ha podido resolver con recursos propios y por lo tanto recurren a despachos de auditores externos.

Dependiendo del objetivo que tenga que llevar a efecto una Auditoría, sus alcances pueden ser inmensos, pues ésta se puede llevar a cabo tanto en un área "X" de la empresa, como en todo el conjunto de áreas que la conforman de ser así necesario.

En algunos casos se recurre a la Auditoría aún cuando el problema de que se trata sea muy específico, como pudiera ser la revisión única y exclusiva de promoción y publicidad. Para resolver el problema, habría entonces que analizar y evaluar todo lo que tuviera una relación directa con la promoción y la publicidad.

En la práctica muchas veces es necesaria la revisión de otros aspectos que tendrán que ser soluciones en primera instancia para tener éxito en el objetivo que tenía la Auditoría.

En un momento dado la Auditoría puede convertirse en lo que era la resolución de un problema muy específico, en una Auditoría para toda el área en la que se ubica el problema original y aún más será necesario hacer también un análisis de las áreas que se ven afectadas por la primera logrando así una Auditoría Integral.

En toda empresa surgen problemas que van aunados a otros, ya que el proceso administrativo se da en cada una de las partes que forma la empresa y aunque cada una de ellas tenga una función específica que cumplir, siempre estará contemplada desde un punto de vista general por ser el complemento de otra, que juntas al logro de los objetivos de la empresa. Por esto, es importante lograr un desarrollo normal en cualquier actividad para que no se vea afectada toda la empresa.

Algunas veces la Auditoría Administrativa se ve limitada por factores que no se pueden medir en forma objetiva; dado que no existe ningún sistema que logre hacerlo de tal forma.

También existen otros inconvenientes que limitan la actuación de la auditoría, gran parte de ellos surgen en la etapa de recolección de datos ya que el Autor no puede saber si la persona que tiene que proporcionar la información la recuerda, es accesible y colabore en forma positiva, o al contrario, si es una persona que no quiera colaborar por ser muy hostil y que difícilmente va a proporcionar información confiable.

Esta es una de las mayores limitaciones que tiene el Auditor y que sólo pueden ser superadas por características propias de él.

Otra limitante es la falta de información en las empresas que se están Auditando, ya que no existe (o si la hay se encuentra desordenada), siendo esto un grave impedimento para llevar a cabo un buen diagnóstico de la empresa Auditada.

## II.11 EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La ejecución de la Auditoría Administrativa, basándose en los principios de administración, la podrá hacer el Licenciado en Administración y el Contador Público, aunque también otros profesionistas; sin embargo, la Auditoría Administrativa debe ser trabajo de equipo y requiere de la intervención de una serie de técnicas las cuales son aplicadas por especialistas en sus correspondientes campos y que pueden ser:

- CONTADOR PUBLICO
- LICENCIADO EN DERECHO (ASPECTO LABORAL)
- LICENCIADO EN ADMINISTRACION
- LICENCIADO EN ECONOMIA
- INGENIERO INDUSTRIAL

Todos ellos bajo la coordinación técnica de un profesional, que entre otros requisitos posea:

- Visión administrativa amplia
- Mente analítica y constructiva
- Conocimientos generales de Auditoría Administrativa y Psicológica
- Experiencia suficiente

De esta manera 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 y de esta manera los aspectos de independencia y de la experiencia interna con la economía de tiempo y costo.

CAPITULO III

PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
EN EL RAMO INDUSTRIAL

- III.1 PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
EN EL RAMO INDUSTRIAL
- III.2 LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN  
LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA
- III.3 FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)
- III.4 APOYOS ADICIONALES DEL FONEP
- III.5 FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)
- III.6 FIDEICOMISO PARA EL ESTUDIO Y FOMENTO DE  
CONJUNTOS , PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y  
CENTROS COMERCIALES (FIDEIN)
- III.7 ORIGENES DEL MUEBLE MEXICANO
- III.8 CONSTITUCION LEGAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA
- III.9 REQUISITOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE  
UNA EMPRESA INDUSTRIAL

### III.1 PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL RAMO INDUSTRIAL

Al hablar de la pequeña y mediana industria, la entenderemos como toda aquella manufactura que se lleva a cabo en establecimientos pequeños y que cuentan aproximadamente entre los 100 y 200 empleados.

La pequeña y mediana industria incluye empresas tradicionales y modernas, sean el tipo de producción manual o con maquinaria, establecidas en el medio urbano o rural, que fabrican cualquiera de los cientos de productos manufacturados existentes.

Difícilmente podemos establecer una base con la cuál determinar si una industria es pequeña, mediana o grande; podemos obtener innumerables clasificaciones de tamaño y cualquier límite entre una y otra es impreciso o arbitrario.

Sin embargo, el criterio para determinar donde comienza y termina el concepto de la pequeña y mediana industria, ha sido determinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quién nos dice que quedan comprendidas en Industrias Pequeñas y Mediana todas aquellas que transformen materias primas en artículos terminados y que tengan un capital contable como límite mínimo de \$40,000.00 y de \$50,000.00 como máximo.

Existen varios criterios para determinar a la pequeña y mediana industria ya sea por producción bruta o neta, en términos físicos o monetarios, por capital de potencia motriz instalada, por número de trabajadores, por

diferentes grados de desarrollo industrial, etc. (15).

En vista de los numerosos criterios existentes para clasificar a estas industrias mencionaremos las características más notables que se encuentran entre la pequeña y mediana industria en relación con la gran empresa.

#### 1. RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE

La visión parcial o incompleta de los problemas que afectan a la pequeña y mediana empresa provocan tomas de decisiones que no dan los resultados adecuados, esto es debido a la mala información que se tiene sobre los factores internos y externos que afectan a la misma. A esto se agrega su formación empírica y el desconocimiento de las disciplinas administrativas, como también de los escasos recursos humanos de que dispone.

#### 2. RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION

La especialización en administración es relativamente reducida y podríamos afirmar que muchas de las empresas son caracterizadas por tener la administración de un solo hombre.

Solo existe un administrador y tal vez algunos ayudantes que vigilan Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia y otros aspectos de un

(15) "EMPRENEDORES", Revista editada por la FCA. Nº 2, 4 y 5. Año 1988.



negocio sin existir alguna estructura organizada -  
con innumerables niveles jerárquicos como en las -  
grandes organizaciones.

Existe un gerente que en este tipo de empresas -  
pequeñas casi siempre es el dueño y que esta  
personalmente en contacto con los trabajadores del  
área de Producción, los clientes, los proveedores;  
pero si el gerente es hábil, esta característica -  
da una cualidad de relaciones humanas y una flexi-  
bilidad en las operaciones que la empresa grande -  
no tiene; por otro lado, los niveles de capacita-  
ción de los recursos humanos de la industria peque-  
ña y mediana, sobre todo en las áreas administrati-  
vas y niveles de supervisión, presentan deficien-  
cias que demandan programas de capacitación y desa-  
rrollo adecuado a sus necesidades.

La administración muestra generalmente mayores de-  
ficiencias como consecuencia de una falta de forma-  
ción profesional y de una experiencia concreta en  
este campo. Se encuentran estas deficiencias en -  
forma más acentuada en las áreas de planeación y -  
manejo financiero; ya que no suelen tener sistemas  
formales de planeación en los que se definen clara-  
mente objetivos, políticas y programas de acción a  
corto y mediano plazo.

### 3. RELACIONADOS CON EL MERCADO

En muchos aspectos la industria pequeña y mediana  
dependen de la gran industria. Y a que estas -  
pequeñas empresas tienen dificultades para definir  
políticas y sistemas de financiamiento en apoyo a  
sus ventas, a fin de colocarse en condiciones -

competitivas en un mercado generalmente agresivo y manteniendo márgenes satisfactorios de utilidad. Sin embargo, desde el punto de vista de su tecnología y procesos simples de producción resulta relativamente sencillo poner en práctica programas permanentes de capacitación y desarrollo (agentes de ventas), elemento indispensable para promoción de este importante segmento de actividad industrial.

#### 4. RELACIONADOS CON LA PRODUCCION

La tecnología de que dispone la industria pequeña y mediana es en muchos aspectos desarrollada por el empresario, pero generalmente no mejora de acuerdo con el crecimiento de la empresa ni con el transcurso del tiempo, por lo que en muchas ocasiones se mantiene estática. El empresario desconoce generalmente las posibilidades de obtener una mejor tecnología y a veces se muestra renuente a recibir los servicios de asesoría que ofrecen organismos e instituciones sobre todo del sector público y cámaras industriales, en ocasiones por actitudes de desconfianza y desconocimiento de las características y costos de estos servicios.

Así el desarrollo tecnológico de estas empresas depende del espíritu innovador del empresario.

Tomando en cuenta su tecnología y características, los procesos productivos de la industria pequeña y mediana son relativamente simples. Esto permite a las empresas cubrir satisfactoriamente los requerimientos de calidad a pesar de las deficiencias en la capacitación de la mano de obra.

La industria pequeña y mediana tiene generalmente activos fijos reducidos, los cuales representan la adquisición de maquinaria usada y reacondicionada, y en ocasiones, adaptada en su instalación por el empresario, pero que debido a su tecnología se reduce en un uso eficiente pero no intenso, ya que normalmente se tiene un turno, eventualmente dos y muy esporádicamente tres.

Se puede pensar que el no usar de manera intensiva el equipo se debe fundamentalmente a limitaciones de la demanda, pero se ha encontrado que por falta de planeación o por una visión parcial de algunos empresarios, se aumenta la capacidad instalada antes de evaluar cuidadosamente la conveniencia de establecer un turno adicional, que eventualmente puede representar un menor costo en los gastos de producción.

##### 5. RELACIONADOS CON ASPECTOS FINANCIEROS

El desconocimiento de los fondos de Fomento y de su mecánica de operación produce en los pequeños empresarios, cuando requieren financiamiento a mediano plazo, una actitud de desaliento que los inclina a buscar las líneas de crédito a corto plazo; las cuales consecuentemente, no resuelven su problemática financiera en forma integral.

Las deficiencias administrativas y la falta de liquidez financiera lo obligan con frecuencia a no dar cumplimiento oportuno a sus obligaciones fiscales, utiliza los impuestos como una forma de financiarse con costos muy superiores al costo del dinero en el mercado de crédito.

**Lo anterior se agrava por la falta de una asesoría profesional fiscal y laboral.**

### III.2 LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA

Ha sido una preocupación constante de todos los sectores económicos, y especialmente del Gobierno Federal, la elaboración de instrumentos de apoyo para promover el desarrollo de la pequeña y mediana industria, la cuál por su importancia dentro de la actividad económica y por su fuerza creadora de empleos, juega un papel muy importante en el desarrollo económico del país, contribuyendo a apoyar la producción y crear o fortalecer una clase empresarial.

El apoyo financiero que requiere la pequeña y mediana industria consiste no sólo en la provisión de recursos financieros, sino también en la adecuada información y asesoría por parte de las instituciones y organismos que la apoyan.

Los principales instrumentos de apoyo a la pequeña y mediana industria son:

#### EL SISTEMA BANCARIO

Cuya función principal consiste en ser intermediarios del crédito, es decir, fomentan el ahorro o captación de recursos para que mediante crédito o inversión directa, esos recursos se destinan a empresas que participen en actividades económicas y beneficien a los propios ahorradores o inversionistas, generando así un desarrollo económico.

Por ello el gobierno federal ha reglamentado la actividad bancaria en lo que se refiere a la canalización de los recursos hacia la industria pequeña y mediana, pues la considera como una actividad prioritaria, generadora de empleo, de bienes y servicios que ayudan a la buena marcha de la economía nacional.

#### LOS FONDOS DE FOMENTO

Con el fin de dar una respuesta a los problemas financieros para el desarrollo de ciertas actividades del País; que por el tamaño de la empresa o por el riesgo que conlleva la misma actividad, tradicionalmente no fueron atendidos en sus necesidades de financiamiento por la banca comercial, al Gobierno Federal, a través de diferentes instituciones o dependencias ha constituido fondos para el apoyo y fortalecimiento de esas actividades económicas que tan necesarias son para consolidar el desarrollo de México.

El Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo, que da nueva vida a estos Fondos de Fomento, se puede resumir en los siguientes puntos:

1. Fortalecer el ahorro interno, favoreciendo una mayor formación de capital.
2. Canalizar eficientemente los recursos financieros a las prioridades de desarrollo.
3. Reorientar las relaciones financieras con el exterior. A este programa le corresponde cumplir las siguientes tres funciones básicas:
  - a. Financiamiento especializado de proyectos a largo plazo y de actividades estratégicas

- b. Apoyo asistencial a zonas y grupos de bajos ingresos
- c. Promoción activa de inversiones, a través de una reestructuración financiera y del financiamiento temporal de capital de riesgo.

A continuación se explicarán las características principales de cada uno de los fondos de Fomento del Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo.

### III.3 FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)

Su objetivo es otorgar crédito a tasas de interés preferenciales para estudios que permitan a los empresarios obtener información necesaria para realizar con éxito sus inversiones. La forma en que opera es directamente con los empresarios, ya sean éstos del sector público o privado.

Los estudios se efectúan por empresas consultoras registradas en este fondo, que cuentan con la organización necesaria para la elaboración de estos proyectos.

Los servicios que ofrece FONEP pueden ser utilizados para financiar los siguientes estudios:

1. Realización de programas o proyectos técnicos y económicos que tengan por objeto crear o ampliar una empresa.
2. Especificaciones de Ingeniería y Diseño Final previo a la etapa de ejecución de proyectos cuya viabilidad haya sido demostrada.
3. Estudios de carácter regional incluyendo los recursos naturales y humanos e investigaciones aerofotogramétricas.
4. Estudios para el mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva o de mercado.
5. Asesoría directa a empresarios, durante las etapas de estudio de reinversión, analizando y evaluando mayores alternativas para el proyecto que se realice.



#### III.4 APOYOS ADICIONALES DEL FONEP

##### a. PROGRAMA DE ESTUDIOS DE FOMENTO ECONOMICO

Identifica proyectos específicos de inversión en -  
regiones consideradas como prioritarias por el -  
Gobierno Federal.

##### b. PROGRAMA DE APOYO DIRECTO A LA CONSULTORIA

Se diseño para apoyar con recursos financieros a  
las firmas consultoras para permitirles concluir -  
los estudios y proyectos contratados con el sector  
público, y de igual forma ampliar su capacidad de  
operación.

##### c. PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA PROYECTOS DE DESARROLLO

Ofrece cursos y seminarios para capacitar y  
adiestrar personal técnico y administrativo que se  
relacionen con la planificación de proyectos de -  
desarrollo.

#### REQUISITOS

- a. Cuando el empresario seleccione una firma no inscrita en el FONEP deberá cumplir con los requisitos establecidos para las firmas que se tienen - registradas.
- b. Los sujetos de crédito aportarán un mínimo de 5% del costo del estudio.

- c. La duración de los estudios de preinversión no -  
será mayor de 24 meses, a menos que por razones -  
especiales se amplíe el plazo.

En cuanto al pago de los créditos se refiere, los -  
plazos de amortización varían de dos a ocho años y se  
fijan de acuerdo a las características de los estudios.

### III.5 FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

Su objetivo es apoyar financieramente a las industrias, participando como socio minoritario y temporal en la capital de las empresas, además de otorgar créditos sin garantías, susceptibles de convertirse en capital social.

Opera directamente con los solicitantes de los recursos financieros; puede adquirir acciones comunes o preferentes de la empresa o conceder créditos sin garantía hasta el 49% del capital social de una empresa nueva, o del capital contable de una empresa en operación ya considerada la aportación de dicho fondo.

#### REQUISITOS

Los industriales deben presentar un estudio económico, financiero y técnico, o en caso de no hacerlo el costo del estudio se tomara como aportación de los empresarios.

FOMIN funge como socio minoritario pero no dirige la empresa sólo participa en el consejo de Administración en los términos que señala la Ley General de Sociedades Mercantiles.

En cuanto a venta de acciones, pasada la etapa de participación de FOMIN, sus acciones se pondrán a la venta dando preferencia a los accionistas de la empresa industrial con la que se asocio temporalmente.

### III.6 FIDEICOMISO PARA EL ESTUDIO Y FOMENTO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN)

El objetivo de FIDEIN es ayudar a la descentralización industrial, fomentando la inversión para el desarrollo de infraestructuras urbano-industrial ya sea en ciudades, parques o conjuntos industriales en todas las entidades de la República Mexicana.

#### Servicios que ofrece:

1. Venta de terrenos urbanizados (al contado y a plazos) ya sea para industrias, comercios, empresas de servicios y habitacionales.
2. Da asistencia técnica para el fomento de desarrollos industriales.
3. Como fondo, financia necesidades de urbanización a desarrollos industriales, sobre todo en sus primeras etapas.
4. Apoya financieramente para la compra de equipos de las industrias establecidas en parques, conjuntos y ciudades industriales.
5. Proporciona información para la toma de decisiones racionales de acuerdo con las alternativas que ofrecen los desarrollos industriales en el país.

Para los financiamientos que otorga el fondo, se conceden plazos de hasta 5 años para pagar los sitios industriales, además de que ofrecen incentivos fiscales - necesarios para promover las inversiones que el Fideicomiso desea estimular.

FIDEIN apoya preferentemente el financiamiento para la construcción de edificios y adquisición de maquinaria, con lo que libera cursos aplicables al capital de trabajo.

### III.7 ORIGENES DEL MUEBLE MEXICANO

Por el propio nomadismo de las primeras tribus que llegaron al "Nuevo Mundo", ya en busca de alimentos, ya perseguidos por otros clanes más poderosos, los muebles entre los indígenas americanos tuvieron un tardío nacimiento cuando ya en Europa estaban sumamente perfeccionados.

Las tribus procedentes del norte del país, las correspondientes a la Nahuatl, especialmente, florecieron hasta el Siglo IX precisamente en la fundación de Tula y acrecentó su poderío, durante el período Teotihuacano.

Fué en este lapso histórico cuando se construyeron innumerables objetos, pero en cuanto al mobiliario fue muy restringido.

Apenas y se puede mencionar una pieza: el "Icpalli" o trono. Y no pasaba de ser eso, un trono. Jamás llegó a ser mueble de condición humilde, porque la corriente religiosa lo tenía considerado como parte del ritual, cuyo destino se reservaba para el principal señor y sacerdote.

El códice Borgiano es el que en forma más explícita da a conocer los primeros estilos de "Icpallis" o tronos.

Eran de dos piezas de sólida piedra, una constituyendo un simple respaldo y la otra el asiento al parecer algunas tribus de Mesoamérica carecía de respaldo.

Al principio estas piedras fueron cubiertas por pieles, pero al paso del tiempo se comenzaron a labrar los respaldos.

Apenas si se bosqueja en lo que en el florecimiento de los aztecas se conoció como el trazo llamado greca.

Inicialmente las piedras de estos troncos estaban dibujados con una simple línea en su contorno. Al centro se señalaban adornos en forma de círculos para representar fechas, ya que la unidad numérica tolteca así lo exigía.

Cuando surgieron las noblezas y el poderío azteca logró avasallar los pueblos circunvecinos, el "Icpalli" ascendió de valor y de elegancia dejó de ser de piedra y comenzó a ser labrado en madera y con adornos de joyas preciosas.

Generalmente estos muebles estaban cubiertos con pieles de animales, por ser éstas el ornato de más boga, pero en principio acostumbraban cubrir el mueble real con esteras de yute o tule, realizado con primor y elegancia.

Como parte de la identificación misma del trono se dibujaba con él algún motivo, predicción astrológica, hecho acontecido y de modo especial; el jeroglífico que defendía la personalidad del "rey" sobre todo el signo que se le imponía al cuarto día de su nacimiento.

Conforme era la riqueza del usuario de este mueble, así que los había forrados de ixtle y con adornos de jade de preferencia de color morado porque representaban el poder religioso y todo era a la vez un sumo sacerdote.

En cuanto los nahuatlís se establecieron en Tula e instauraron su imperio, fabricaron más utensilios. De este período nace la cama; una simple estera, mullida y ribeteada de colores. Durante el día nuestros abuelos indígenas usaban otro tipo de esteras pequeñas para descansar que también eran dobles a la hora de la siesta.

A la llegada de los españoles a la Gran Tenochtitlán, encontraron una maravilla difícil de describir por su incomparable belleza, el trono de Moctezuma Ilhuicamina. Poseía numerosas esmeraldas traídas de Tujupilco; turquesas-piedras "que solamente podían usar los dioses y los consagrados por ellos".

La misma ancestral historia nos revela que en Tula existía un grupo denominado "tlacuilos" o pintores que se especializaban en realizar los adornos de los icpallís. Este grupo de artistas estaban preparados culturalmente y conocían a fondo la tradición. Sabían labrar también el mármol con tanta belleza que el propio Moctezuma poseía un trono realizado en este mismo material con incrustaciones de oro y plata.

También la madera tomó parte activa en estos muebles reales, los hubo imponentes de una elegancia robusta y sobria.



Al derrumbarse el imperio Azteca; impuesta la conquista, los franciscanos se preocuparon por enseñar a los naturales a fabricar su propio mobiliario y estos lo primero que hicieron fué los famosos "Icpallis", - dándose así el gusto de utilizar lo que antes les - estaba vedado hasta con la pena de muerte.

En nuestros días todavía se construyen esta clase de - muebles y generalmente se usa la madera que procede - del mezquite de Jalisco, región en donde más se cons- truye.

### III.8 CONSTITUCION LEGAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El Código de Comercio establece quienes son comerciantes. Las personas físicas que, teniendo capacidad legal hacen del comercio su ocupación ordinaria; las sociedades constituidas conforme a las leyes mercantiles, y las sociedades extranjeras o sus sucursales que ejerzan actos de comercio dentro del territorio nacional. Con relación a las personas físicas, no basta que ejecuten actos de comercio con relativa frecuencia para que adquiera la calidad de comerciante, sino que es necesario que la actividad mercantil constituya su actividad fundamental y la principal fuente de sus ingresos.

Para determinar quienes son las personas que tienen capacidad legal, es necesario acudir al Derecho Civil, que nos dice:

Son capaces de contratar y obligarse los mayores de edad que se encuentran en pleno goce de sus facultades y no esten en estado de interdicción. La Ley prohíbe expresamente el ejercicio del comercio a los corredores, los quebrados que no hayan sido rehabilitados y aquellas personas que fueron condenadas por delitos.

La inscripción en el Registro de Comercio es potestativa para las personas físicas y obligatoria para las sociedades mercantiles; pero las primeras quedarán inscritas de oficio cuando lleven a registrar algún documento.

Se consideran "Sociedades Mercantiles" aquellas que se constituyan expresamente para ejecutar actos de comercio y que adopten alguna forma prevista en la ley de la materia, las cuáles se explicarán posteriormente:

1. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO
2. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE
3. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
4. SOCIEDAD ANONIMA
5. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES
6. SOCIEDAD COOPERATIVA

La industria pequeña y mediana puede adoptar cualquier tipo de organización que más se apegue a sus necesidades y la que más le convenga.

A continuación explicaremos cada una de ellas.

#### SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

Es la creación de una sociedad de dos o más personas para conducir un negocio con fines lucrativos y en la que todos los socios responden subsidiaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales, queriendo decir con esto que, en caso de que la sociedad adquiriera deudas que luego por cualquier circunstancia no pueda solventar, los acreedores están en la posibilidad de exigir de los socios en lo personal, el pago de sus créditos hasta embargarles las propiedades particulares en caso necesario.

Si alguno de los socios cuyos nombres figuren en la razón social se separan de la sociedad podrá seguir usando la misma razón social siempre que se le agregue la palabra "Sucesor" o "Sucesores" o su abreviatura.

La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores que podrán ser socios o personas extrañas a ella, nombrados o removidos por la mayoría de los socios.

#### **SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE**

Existe bajo una razón social y se compone de dos clases de socios: Comanditados que responden subsidiaria, - solidaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales, y Comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón se formará con los nombres de uno o más comanditas seguidos de la palabra "y Compañía". Es simple cuando los socios - comanditarios son personas determinadas cuyo nombres - figuran en el contrato social y no pueden transmitir - su cualidad de socios sin la aprobación de los demás - expresada en la forma que determinen los estatutos.

#### **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Es la que se constituye entre socios que solamente - estan obligados al pago de sus aportaciones, sin que - las partes sociales puedan estar representadas por - títulos negociables, a la orden o al portador, pues - solo serán en los casos y con los requisitos que establece la Ley. Esta sociedad puede acatuar bajo una razón social o una denominación. La primera es el - nombre comercial formado con menciones personales; la segunda se forma con palabras que hagan referencia a la actividad objetiva principal de la empresa, independientemente de todo nombre de persona.

Una u otra deben de ir seguidos de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura "S. de R.L.". La omisión de este requisito sujetará a los socios a la responsabilidad ilimitada.

La ley establece que ninguna sociedad de este tipo puede tener más de 25 socios.

El capital social nunca podrá ser inferior a cinco mil pesos; el cuál se dividirá en partes sociales. En el momento de la constitución habrá de exhibirse cuando menos la mitad del capital social. El resto se pagará de acuerdo con los términos que establezca la escritura constitutiva.

#### **SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES**

Existe bajo una razón o denominación social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios comanditados seguidos de las palabras "y Compañía" u otras equivalentes cuando en ella no figuren los de todos. El capital social estará dividido en acciones, pero las pertenecientes a los comanditados siempre serán nominativas y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

### **SOCIEDAD COOPERATIVA**

"Es la organización concreta del sistema cooperativo - que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lucro y el régimen asalariado, para substituirlos por la solidaridad y la ayuda mutua de los socios sin suprimir la libertad individual."

La sociedad cooperativa tiene una denominación, capital variable fundacional dividido en participaciones iguales; su actividad social se presta sólo en favor de sus socios siendo la responsabilidad de estos limitada.

Las cooperativas pueden ser de producción o de consumo. En las primeras, los socios se obligan a prestar sus servicios en la misma organización mércantil que es - explotada por la cooperativa y las utilidades se repartirán en proporción a los servicios que se hayan prestado a la cooperativa, sin tomar en cuenta el capital que el socio haya aportado. Son en cambio cooperativas de consumidores las que sus integrantes se asocian con el fin de obtener en común bienes o servicios para - ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.

### **SOCIEDAD ANONIMA**

Existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación se formará libremente debiendo ser distinta a la de cualquier otra sociedad y, al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A.". Aunque la ley de Sociedades Mercantiles no prevee sanción para el caso de que se omita la mención Sociedad Anónima o su abreviatura, S.A. debe aplicarse por analogía, la responsabilidad en que se incurre en casos similares en la sociedad de responsabilidad limitada, es decir, que tal omisión - sujeta a los socios a la responsabilidad ilimitada por las deudas sociales que resulten.

La S.A. se constituye de manera simultánea compareciendo ante un Notario Público las personas que otorguen la escritura social, la que deberá contener los mismos requisitos que se necesitan para constituir cualquier otra sociedad.

La S.A. debe estar formada cuando menos por cinco socios y que como mínimo cada uno suscriba una acción.

El capital social deberá ser mayor de veinticinco mil pesos.

El capital de la sociedad se divide en acciones las que representan el conjunto de derechos que le corresponden a cada socio. La influencia de cada socio se valora por la cantidad de acciones que posea.

El órgano supremo de la S.A. es la asamblea general de accionistas, la que puede acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta.

Las asambleas generales de accionistas pueden ser constitutivas, ordinarias y extraordinarias, según los asuntos que hayan de tratarse (16).

(16) Carbajal Moreno, Gustavo. "NOCIONES DE DERECHO POSITIVO MEXICANO" Editorial PORRUA. México, 1983.



### III.9 REQUISITOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

Para que una empresa industrial comience a funcionar, deberá cumplir con ciertos requisitos que le son exigidos por la ley, debido a la importancia que esto representa se creyó conveniente elaborar una lista en la que se contemplan los principales requisitos:

- a. Deberá de presentarse la Carta o Acta Constitutiva, o sea las diversas formas de organización que pueden adoptar los negocios para constituir una sociedad.
- b. Todo industrial cuyo capital en giro sea de \$2,500,000.00 en adelante, deberá inscribirse al iniciar sus operaciones en el registro de CANACINTRA.
- c. Autorización de ubicación  
La ubicación de la empresa tiene repercusiones muy importantes para esta, dado que es el elemento constitutivo de su domicilio con todos los efectos jurídicos derivados de este, tales como el lugar legalmente determinado y reconocido para el envío y recibo de notificaciones y emplazamientos.
- d. El industrial que desee iniciar y realizar la construcción de un edificio en el D.F., deberá solicitar:
  - Licencia de funcionamiento de la oficina del Plano Regulador
  - Autorización sanitaria en cuanto a iluminación, ventilación e instalaciones eléctricas
  - Visto bueno de Bomberos

- Licencia de uso especial, en los casos de usos o destinos industriales deberá agregarse un estudio relativo a las especificaciones, características y técnicas de operación, así como una relación de la maquinaria y el equipo que utilizará y de los productos que se elaboran.
- e. Existen además Reglamentos que controlan ciertas operaciones de la empresa para asegurar el bienestar social, tales como:
- Reglamento para la prevención y control de la contaminación atmosférica originada por la emisión de humos y polvos.
  - Reglamento de la prevención y control de ruidos
  - Reglamento de la prevención y control de aguas
  - Reglamento para la inspección de generadores de vapor y recipientes sujetos a presión.

De los reglamentos que se mencionaron con anterioridad, existen leyes que disponen de ciertas cláusulas para que las empresas acaten dichas disposiciones, de entre las cuáles tenemos:

- a. Ley de la Promoción de la Inversión Mexicana y Regulación de la Inversión Extranjera. Dispone que el capital que proviene del exterior, venga a complementar la inversión mexicana y se ajuste a las políticas u objetivos establecidos para el desarrollo del país.

b. Ley sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología

Regula la adquisición de tecnología para evitar el pago excesivo o injustificado de regalías y eliminar cláusulas que dentro de los contratos de transferencia constituyan un obstáculo para nuestro desarrollo.

c. Ley de Invencciones y Marcas

Ante la Secretaría del Patrimonio y Fomento - Industrial deberá registrarse como lo estipula la Secretaría de Comercio.

- Una solicitud y expedición de patentes
- El uso de marcas
- Registro de marca
- Vigencia de marca

Entendiéndose por "marcas" los signos distintivos de los artículos fabricados en una empresa que los distingue de los de su especie.

Las marcas pueden ser de dos clases: Industriales, las empleadas por el fabricante de los artículos y comerciales que son utilizadas por el que las vende. Son registrables con una duración de 10 años, renovables en períodos de 10 en 10 años indefinidamente.

d. Ley Federal del Trabajo

En la cual se estipula la relación de trabajo, o mejor dicho el Contrato en el que se establecen las condiciones de trabajo, tanto de la persona que presta el servicio, como el que lo solicita. La ley habla de un salario mínimo de una jornada máxima, de días de descanso obligatorio y de las prestaciones que se le otorgan al trabajador, etc.

- e. Todas las empresas deben de registrarse en el Instituto Mexicano del Seguro Social, dar aviso de cambios de domicilio, de razón social, cláusura, etc.

El patrón deberá inscribir a sus trabajadores, incluyendo a los eventuales y dará aviso de las modificaciones de salario, así como de las bajas de los mismos, también comprenderá:

1. Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
2. Enfermedades no profesionales y maternidad
3. Inválidez, vejez y muerte

- f. La empresa deberá aportar al INFONAVIT una cantidad equivalente al 5% del salario ordinario de los trabajadores, sobre la cuota diaria para la construcción de viviendas.

- g. Permiso para transporte particular de carga. Para efectuar este tipo de transporte, se requiere permiso del Departamento del Distrito Federal, el cuál será otorgado por la Dirección General de Policía y Tránsito de conformidad.

- h. Licencia de Anuncios. Entendiéndose por "Anuncio" todo medio de información, publicidad o publicación que indique, señale, exprese, muestre o difunda al público cualquier mensaje relacionado con la producción y venta de productos y bienes con la prestación de servicios, y con el ejercicio lícito de actividades profesionales políticas, culturales, industriales o mércantiles, carteleras o pantallas destinadas a que en

ellas se haga publicidad. La empresa auditada cuenta con los siguientes requisitos para su funcionamiento:

1. Acta Constitutiva
2. Registro Federal de Causantes
3. Registro de Empadronamiento
4. Registro del IMSS
5. Registro del INFONAVIT
6. Licencia Sanitaria
7. Licencia de Funcionamiento
8. Visto Bueno de Bomberos
9. Registro de Libros Contables
10. Registro a la CANACINTRA

ESQUEMA N<sup>o</sup> 1

**CLASIFICACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

**1. CUANTITATIVO (INDUSTRIAL)**

a. SECOFIN: Micro-Industria	15 personas máximo
	300 millones ventas anuales
Pequeña-Industria	100 personas máximo
	3,400 millones de ventas netas anuales
Mediana-Industria	250 personas máximo
	6,500 millones de ventas netas anuales

b. CANACINTRA:

Micro-Industria 12 personas promedio  
19 millones de ventas netas  
anuales con relación a -  
sueldos y salarios

Pequeña-Industria 48 personas promedio  
170 millones de ventas netas  
anuales con relación a -  
sueldos y salarios

Mediana-Industria 171 personas promedio  
712 millones de ventas netas  
anuales con relación a -  
sueldos y salarios

2. CUALITATIVO (SERVICIOS)

a. PEQUEÑA

- Administración centralista (independiente)
- Capital suministrado por una o más personas (Participación Externa)
- Cubre su localidad, y busca satisfacer más mercados
- Comparándola con la Industria

## CAPITULO IV

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA

- IV.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA
- IV.2 SECUENCIA DE LA AUDITORIA
- IV.3 CARTA CONVENIO
- IV.4 FIJACION DE OBJETIVOS
- IV.5 PROGRAMA GENERAL
- IV.6 PROGRAMA POR AREAS
- IV.7 RECOPIACION DE DATOS

#### IV.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA

Hace aproximadamente dos años se formo la empresa denominada "Muebles Mumex, S.A. de C.V." iniciando su actividad como fabricante de salas de madera.

Al principio la empresa solo contaba con 8 personas que laboraban en el proceso de fabricación de las salas, mismas que se vendían a mueblerías de colonias populares tales como Ciudad Nezahualcoyotl, Iztapalapa, por mencionar algunas.

Además de estas 8 personas, existe un gerente de la fabrica mismo que con la ayuda del dueño se encargaban de las diferentes actividades tales como: Producción, Compras, Ventas y Finanzas además de la Supervisión del personal.

Para llevar la contabilidad de la empresa se encontraba una secretaria que fungía como auxiliar contable misma que era asesorada por el gerente antes mencionado.

Al poco tiempo, los pedidos de salas se incrementaron en un 300% comparado con la producción que se obtenía a la semana, (se producían 20 salas al principio y subió a 60 por semana). Para esto se necesito contratar más personal y mejorar la calidad del producto.

En la actualidad, la empresa no cuenta con un organigrama que permita una apreciación clara de las funciones que realizan cada una de las personas, así como sus niveles de autoridad y responsabilidad.



Sin embargo, se tratará a continuación de describirlos en forma tal que permita darnos una idea clara y concreta de la situación de cada área involucrada.

#### AREA DE PRODUCCION

El producto que se elabora son salas, existen 5 modelos y sus precios están en función del modelo.

Para su realización se cuenta con una planta, la cual tiene una distribución de secciones para elaborar las salas.

La sección de cascos, la cual se encarga de habilitar la madera y formar el esqueleto de las salas, compuesto por 5 personas, donde una de estas es la encargada de repartir el trabajo; la sección de blancos, integrada por 3 personas, la cual se encarga de enresortar y poner costal al casco ya armado, el cual uno de ellos es responsable del trabajo de los otros. La sección de confección integrada por 4 personas, donde se corta y confecciona la tela para la vista a la sala y al igual que las otras secciones hay una persona encargada del trabajo de los demás y por último la sección de tapicería o acabado compuesta por 10 personas, misma que visten la sala con la tela que los de la sección de confecciones les proporcionan, dándoles la forma y el modelo que se requiere para posteriormente ponerla en poliétileno al terminarla, para llevarla a bodega.

También hay un encargado en esta sección. Se llevan - dos bodegas: una de materias primas y otra de producto terminado.

Las maquinarias que se utilizan son: Sierras circulares, sierras, cintas, pistolas neumáticas y máquinas rectas de coser.

Existe un supervisor de producción que se responsabiliza de que la producción se lleve a cabo, en coordinación con los encargados de cada sección. El recibe instrucciones del encargado de ventas, para que a su vez entregue las materias primas a las secciones correspondientes, y si algún material faltase pedirselo al encargado de compras.

#### AREA DE VENTAS

Hasta la fecha, el producto se vende en mueblerías medianas y grandes tanto en el D.F. como en la provincia como los estados de: Guerrero, Morelos, Veracruz, Estado de México, Querétaro, Guanajuato, por mencionar algunos. Existe un jefe que es el que se encarga de atender los pedidos por vía telefónica y ventas de mostrador); a los vendedores y a los clientes, así como la función de embarques, y la bodega de producto terminado. Se tiene una secretaria que se encarga de facturar y llevar el concentrado de ventas al día y algunos vendedores reportan sus ventas por vía telefónica y otras actividades relacionadas con el área. Como son: quejas y sugerencias de nuestros muebles.

El promedio mensual que tiene la empresa de ventas es de 300 millones de pesos.

#### **AREA DE COMPRAS**

En ese departamento hay un jefe el cual se encarga de tener al día los stock o niveles de inventario de materias primas, elaborando sus requisiciones y órdenes de compras. Tiene una persona que depende de él que es el bodeguero de materias primas.

#### **AREA DE PERSONAL**

Existe un jefe que se encarga de la contratación y selección de personal, así como la elaboración de contratos de planta y eventuales también lo referente a las bajas y altas del IMSS; la SHYCP; INFONAVIT y la elaboración del pago de nóminas, semanales y quincenales.

#### **AREA DE FINANZAS**

La empresa sostiene su situación con capital propio y se estima que el margen de utilidad neta que obtiene de sus productos fluctua entre un 30% y un 38%.

Este aspecto es manejado por un jefe de finanzas o el Director General que a su vez realiza la coordinación de todas las áreas mencionadas, así como la Contabilidad la cuál se encuentra integrada a esta área.

El propietario se dedica a realizar un poco de todo por su experiencia en el negocio de muebles, y junto con el jefe de finanzas vigila el buen funcionamiento de la fábrica.

Para el desempeño de cuestiones administrativas se tiene un mensajero, una secretaria para el Director - General que se encarga de sus asuntos y una recepcionista.

Después de una investigación preliminar y entrevistas con el Gerente observamos y escuchamos que:

LOS PROBLEMAS A LOS QUE LA EMPRESA SE ESTA ENFRENTANDO SON LOS SIGUIENTES:

1. No cuenta la empresa con una estructura orgánica - formalmente establecida, por lo que el propietario nos solicitó que estructuramos su negocio y le - sugirieramos soluciones viables que la favorezcan.
2. Otro problema que encontramos en el Area de Producción es la incapacidad de poder producir el suficiente número de salas, que le demanda el Area de Ventas.
3. La entrega de salas es inoportuna, y esto hace que se pierdan clientes.
4. No se acatan las decisiones tomadas por los jefes del Area Funcional (Problema Organizacional).
5. Hay lenta recuperación del dinero por la venta de las salas (Finanzas).
6. La falta de liquidez limita la compra de materia prima (Finanzas).

7. Las decisiones son tomadas en forma precipitada, con lo cual afectaban el capital que se tiene disponible (Finanzas).

## IV.2 SECUENCIA DE LA AUDITORIA

A continuación presentamos la secuencia que se sigue en la Auditoría Administrativa y el contenido de cada uno de sus aspectos:

### 1. INVESTIGACION PRELIMINAR

Entrevista con el gerente o con la persona que solicita la Auditoría.

Se detectan los síntomas y las causas del problema.

### 2. OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Buscar objetivos claros, alcanzables y que contribuyan al crecimiento de la empresa.

### 3. CARTA CONVENIO

- Derechos y obligaciones
- Detalle del servicio
- Tiempo del servicio
- Como y cuando se va a prestar
- Costo y forma de pago
- Facilidades

### 4. PROGRAMA GENERAL

Se especifica a grandes rasgos los errores que existen en la empresa.

### 5. PROGRAMA DETALLADO

- Descripción de actividades.  
Secuencia y tiempo en que se desarrollarán.
- Tipo de información que se requiere y personal que las llevará a cabo.

**6. DESARROLLO DE LA AUDITORIA**

Llevar a la práctica el programa herramienta a utilizar para obtener información (Cuestionarios).

**7. PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO**

- Informe final
- Recomendaciones
- Conclusiones

### IV.3 CARTA CONVENIO

CONVENIO CELEBRADO POR UNA PARTE LA EMPRESA MUMEX, S.A. DE C.V., REPRESENTADA POR EL SR. MANUEL BUSTAMANTE DIAZ EN SU CARACTER DE DUEÑO, EN ADELANTE "LA EMPRESA", Y POR LA OTRA LA EMPRESA DE AUDITORES ARJANTEX, S.A. DE C.V., REPRESENTADA POR LOS C.C. MARIO RUIZ JUAREZ Y MARCOS CORTES PEREZ, EN ADELANTE "EL PROFESIONISTA" DE CONFORMIDAD CON LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES:

#### D E C L A R A C I O N E S

1. "La Empresa" declara:

Que es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propios, bajo la denominación de S.A. de C.V.

1.2. Que cuenta con recursos disponibles, suficientes para cubrir el monto de los servicios pactados en este convenio.

2. "El Profesionista" declara:

Que tiene capacidad jurídica y técnica para contratar y obligarse a la ejecución de los trabajos, objeto de este contrato y que dispone de los elementos propios y la organización suficiente para ello.

2.1. Que es de nacionalidad mexicana con registro federal de contribuyentes N<sup>o</sup> AUSA-880415 y con domicilio en Av. Universidad N<sup>o</sup> 1300, Col. Copilco, Delegación Coyoacán, C.P. 04200.

EXPUESTO LO ANTERIOR, LAS PARTES SUJETAN SU COMPROMISO A LA FORMA Y TERMINOS QUE SE ESTABLECEN EN LAS SIGUIENTES:



## C L A U S U L A S

**PRIMERA: OBJETO**

"El Profesionista" se obliga a prestarle a "La Empresa" los servicios consistentes en: Auditoría de las áreas que la conforman.

**SEGUNDA: HONORARIOS**

"La Empresa" cubrirá por concepto de los servicios prestados a "El Profesionista" la cantidad de \$8,000,000.00 (Ocho Millones 00/100 M.N.) ----- la cuál será pagadera al término del trabajo acordado.

Los honorarios de los servicios se pagarán en moneda nacional y compensarán a "El Profesionista" por materiales, sueldos, honorarios, organización, dirección, técnica propia, administración, prestaciones sociales y laborales a su personal, las obligaciones que el propio "Profesionista" adquiere y todos los demás actos que se originen como consecuencia de este contrato por lo que "El Profesionista" no podrá exigir mayor retribución por ningún otro concepto.

**TERCERA: VIGENCIA**

La duración del presente contrato será de 2 meses contando a partir del día 27 de febrero de 1990.

**CUARTA: RECURSOS HUMANOS**

Para efecto del cumplimiento del presente convenio "El Profesionista" se obliga a proporcionar personal especializado para la ejecución del presente contrato.

LEIDO EL PRESENTE CONVENIO Y ENTERADAS LAS PARTES DE SU VALOR  
SE FIRMA EN LA CIUDAD DE MEXICO, D.F. A LOS 20 DIAS DEL MES  
DE FEBRERO DE 1990.

POR "LA EMPRESA"

POR "EL PROFESIONISTA"

MANUEL BUSTAMANTE DIAZ

MARIO RUIZ JUAREZ

MARCOS CORTES PEREZ

#### IV.4 FIJACION DE OBJETIVOS

Una vez realizado el sondeo preliminar, fueron fijados como objetivos principales de esta Auditoría los siguientes:

##### OBJETIVOS

1. Identificar las actividades que la empresa realiza, para agruparlas por funciones y establecer una estructura lo más funcional posible.
2. Analizar, revisar y evaluar detalladamente el funcionamiento de las áreas de:
  - Producción
  - Ventas
  - Compras
  - Finanzas
  - Personal

Promover la coordinación entre estas áreas para lograr una mejor productividad en la empresa.

IV.5 PROGRAMA GENERAL

AUDITORES ARJANTEX, S.A. DE C.V.

EMPRESA AUDITADA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

FECHA DE INICIACION DE ACTIVIDADES 27 DE FEBRERO AL 28 DE MAYO DE 1991.

AUDITOR RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

ETAPA	DESCRIPCION DEL TRABAJO	TRABAJO UTILIZADO	REFERENCIA	REALIZADO POR	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Investigación preliminar. Revisar planes de trabajo de las áreas de la empresa. Obtener información de contratos, estados financieros, presupuestos, reglamentos, formas, etc.																			
2	Recolección de información. Cuestionarios, planes y objetivos, organigrama de la empresa, manual de procedimientos.																			
3	Evaluación de resultados. Analizar todas las posibles Alternativas para mejorar la operación.																			
4	Informe, señalar las deficiencias encontradas, incluyendo sugerencias.																			

PERSONAL NECESARIO:

CON QUIEN SE CONSULTARAN LOS PROBLEMAS DE INMEDIATA ATENCION. DIRECTOR GENERAL

PERSONA (S) A LA QUE SE LE DEBERA ENTREGAR INFORME. DIRECTOR GENERAL

IV.6 PROGRAMA POR AREAS

AUDITORES ARJANTEX, S.A. DE C.V.

EMPRESA AUDITADA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREAS AUDITADAS: PRODUCCION, VENTAS, FINANZAS, COMPRAS Y PERSONAL.

ETAPA	DESCRIPCION DEL TRABAJO	TIEMPO UTILIZADO	REALIZADO POR
1	Investigación preliminar. - Revisar los documentos de trabajo, informes de contratos, estados financieros, presupuestos, reglamentos, etc.	3 días	
2	Recolección de información. - Cuestionarios, planes y objetivos. obtener un organigrama de las áreas auditadas, y el manual de procedimientos de dichas áreas.	3 días	
3	Evaluación de resultados. <u>An</u> alizar todas las posibles <u>alter</u> nativas para mejorar las <u>opera</u> ciones	2 días	
4	Informe Final. Señalar las <u>deficiencias encontradas e</u> incluir sugerencias.	1 semana	

#### IV.7 RECOPILACION DE DATOS

La obtención de la información de esta Auditoría se realizó por medio de cuestionarios.

##### CUESTIONARIO PILOTO

1. ¿Conocé cuál es el giro de la empresa?
2. ¿Los obreros y los empleados conocen claramente los objetivos de la fábrica de muebles?
3. ¿El presupuesto de la fábrica está definido?
4. ¿Su jefe de producción conoce los procedimientos de fabricación?
5. ¿Se utiliza algún tipo de instructivo en las diferentes áreas?
6. ¿El encargado de ventas conoce las técnicas de ventas?
7. ¿El encargado de finanzas tiene la suficiente capacidad para desempeñar las funciones de su puesto?
8. ¿El encargado de producción conoce las técnicas y procedimientos necesarios para el buen desempeño de su labor?

**CUESTIONARIO DE VENTAS**

1. ¿Trata a su jefe?
2. ¿Cuál es la función de su área?
3. ¿Cómo están organizadas las ventas en la República Mexicana?
4. ¿Se finca la responsabilidad?
5. ¿Se premia a los buenos trabajadores?
6. ¿Hay coordinación con las otras áreas para el buen desempeño de su trabajo?
7. ¿Cuál es el objetivo de su área?
8. ¿Se cumplen estas metas?
9. ¿Quién establece los objetivos y los planes de ventas?
10. ¿Quién controla el cumplimiento de los objetivos y planea de ventas?
11. ¿Se cuenta con una planeación de ventas?
12. ¿Quién verifica que los muebles sean entregados oportunamente a los consumidores?
13. ¿La mercancía se entrega a tiempo?
14. ¿Se llevan controles de las facturas?
15. ¿Quién controla los embarques de mercancía?
16. ¿La empresa conoce a su competencia?
17. ¿Se cuenta con agentes de ventas?

18. ¿Quién atiende las quejas de los clientes?
19. ¿Existen ventas por teléfono?
20. ¿Quién controla las devoluciones de la mercancía?
21. ¿Cuenta con equipo de reparto para la mercancía?
22. ¿A quién reportan todas sus actividades los vendedores?



CUESTIONARIO DE PRODUCCION

1. ¿Trata usted a su jefe?
2. ¿Existe suficiente coordinación con las otras áreas - para el mejor cumplimiento de su trabajo?
3. ¿Cuál es el objetivo de su área?
4. ¿Quién establece y revisa los objetivos de producción?
5. ¿Quién controla el cumplimiento de los objetivos?
6. ¿Se reciben los materiales en forma que facilite el - manejo en la planta adecuada y rápidamente?
7. ¿Se envían de inmediato al taller donde van a emplearse?  
SI (    )      NO (    )
8. ¿Se requieren empleados especializados para manejar - cierta maquinaria? SI (    ) NO (    )
9. ¿Se dañan los productos debido al tránsito del taller?
10. ¿Existen seguros que cubran las instalaciones de mate- rias primas y productos terminados?
11. ¿Se planea la materia prima para el área de producción?
12. ¿Se aprovecha la distribución de la planta?
13. ¿Existe algún instructivo de utilización de maquinaria?
14. ¿Se suministran a tiempo las herramientas?
15. ¿Es adecuado el almacén en lo referente a espacio y funcionalidad?

16. ¿Quién verifica el control de calidad?
17. ¿Se lleva un registro de las entradas y salidas del -  
almacen? SI ( ) NO ( )
18. ¿Qué porcentaje de desperdicios existen de materia -  
prima?
19. ¿Existe el control de calidad que demandan los consumi-  
dores?
20. ¿Existe el diseño, con el fin de introducir innovacio-  
nes al producto?
21. ¿Se realizan inventarios físicos y su depreciación?

CUESTIONARIO DE FINANZAS

1. ¿Cuál es la función de su área?
2. ¿Se responsabiliza totalmente por el desempeño de su trabajo?
3. ¿Existe suficiente coordinación con las otras áreas para el buen desempeño de su trabajo?
4. ¿Cuál es el objetivo específico de su área?
5. ¿Se cumple con este objetivo?
6. ¿Quién establece y revisa los objetivos de finanzas?
7. ¿Quién controla el cumplimiento de los objetivos?
8. ¿Los métodos operativos que se utilizan son manuales o están mecánizados?
9. ¿Se hacen los presupuestos sobre bases flexibles para dar información de su funcionamiento y control de la -  
fábrica?
10. ¿Cómo funciona la sección de crédito y cobranza?
11. ¿Se definen claramente los motivos de las inversiones y sus características?
12. ¿Se tienen fondos suficientes para proveer de materiales y equipo necesario?
13. ¿Se analizan los estados financieros?
14. ¿Se llevan a cabo estudios sobre rendimiento, rentabilidad y solvencia?

15. ¿existe un control sobre el efectivo y documentos en caja?
16. ¿El margen de utilidad es el esperado?

CUESTIONARIO DE PERSONAL

1. ¿Trata a su jefe?
2. ¿Cuál es la función de su área?
3. ¿Habla con su jefe?
4. ¿Existe reglamento interior de trabajo?
5. ¿Existe suficiente coordinación con las otras áreas - para el desempeño de su trabajo?
6. ¿Quién establece y revisa los objetivos de personal?
7. ¿Quién controla el cumplimiento de los objetivos de su área?
8. ¿Existe un registro completo del personal?  
SI (    )    NO (    )
9. ¿Se preparan las listas de raya y nómina en función a su asistencia?
10. ¿Es controlado y revisado el tiempo extra?
11. ¿El supervisor vigila las labores del subordinado?
12. ¿Existe evaluación de los puestos?
13. ¿Existe una selección y contratación del personal al puesto que se va a ocupar?
14. ¿Se provee al nuevo personal de los útiles necesarios para la buena realización de su trabajo?

15. ¿Existe el periodo de entrenamiento para ambientarse al nuevo trabajo?
16. ¿Hay una política sobre incentivos para mejorar el trabajo?
17. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y la puntualidad?
18. ¿Existe contrato colectivo de trabajo?  
SI (    )    NO (    )
19. ¿Quién controla la nómina?
20. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de actividades?

CUESTIONARIO DE COMPRAS

1. ¿Diálogo usted con su jefe?
2. ¿Cuál es la función de su área?
3. ¿Se responsabiliza por el buen desempeño de su trabajador?
4. ¿Existe suficiente coordinación con las otras áreas para el mejor cumplimiento de su trabajo?
5. ¿Se cumple con el objetivo de compras?
6. ¿Quién establece y revisa los objetivos de compras?
7. ¿Quién controla el cumplimiento de los objetivos?
8. ¿Se consiguen cotizaciones y se efectúa un análisis no sólo de precios, sino de condiciones de crédito, tiempo, entrega, etc.?
9. ¿Se efectúa una programación de compras y entrega?
10. ¿Se llevan a cabo trámites para la entrega y verificación del recibo de materiales?
11. ¿Se hacen análisis sobre materiales de desecho, obsoletos y excedentes?
12. ¿Conocen el consumo de los materiales que se compran?
13. ¿Conocen el tiempo de entrega de todos los materiales que compran?
14. ¿Existe una lista de proveedores autorizados?

15. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de pedidos urgentes?
16. ¿Se dan anticipos a los proveedores?
17. ¿Cómo se administran las compras de activo fijo?
18. ¿Dispone el almacén de una copia de los pedidos para verificar las recepciones?
19. ¿Se elabora un informe de materiales recibidos contra cada recepción de material?
20. ¿Se verifica la cantidad de materiales recibidos?



**CAPITULO V**

**EVALUACION DE LA INFORMACION**

- V.1 METODO DE EVALUACION**
- V.2 GRAFICA DE RENDIMIENTO DE LAS  
DISTINTAS AREAS**
- V.3 ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA  
" MUMEX, S.A. DE C.V. "**

## V.1 METODO DE EVALUACION

El presente método de evaluación es el del Profesor - José Antonio Fernández Arena. En este método de evaluación se manejan ocho factores importantes para las empresas, que quieran mejorar su nivel de eficiencia y productividad en las operaciones de la empresa. Además de que el presente método es más adecuado en la apreciación de la misma.

### 1. PONDERACION DE FUNCIONES

- PRODUCCION	10%
- VENTAS	35%
- FINANZAS	20%
- COMPRAS	15%
- PERSONAL	<u>20%</u>
	100%

### 2. DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR

	PRODUCCION	VENTAS	FINANZAS	COMPRAS	PERSONAL	TOTAL
1. Adecuación de objetivos y políticas	5	20	20	5	10	60
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	5	20	20	5	10	60
3. Adecuación de la estructura orgánica	10	35	30	10	20	105
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	10	30	25	10	25	100
5. Adecuación de los estándares de operación	10	45	20	20	30	125
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación	25	45	35	40	30	175
7. Eficiencia del personal	25	80	30	30	40	205
8. Adecuación de los recursos - materiales y financieros	10	75	20	30	35	170
<b>T O T A L E S</b>	<b>100</b>	<b>350</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>1000</b>

**3. ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR**

- Producción	100
- Ventas	350
- Finanzas	200
- Compras	150
- Personal	<u>200</u>
<b>T O T A L</b>	<b>1000</b>

**4. ADECUACION DE LOS GRADOS**

- Excelente (E)	=	100-90
- Muy Bien (MB)	=	90-80
- Bien (B)	=	80-60
- Regular	=	60-40
- Mal (M)	=	40-20
- Muy Mal (MM)	=	20-0

5. ELABORACION DE LA TABLA DE VALUACION

AREA DE PRODUCCION

	100-90 E=5	90%	90-80 MB=4	80-60 B=3	60-40 R=2	40-20 M=1	20-0 MM=0
1. 5x5=25	22.5		5x4=20	5x3=15	5x2=10	5x1=5	5x0=0
2. 5x5=25	22.5		5x4=20	5x3=15	5x2=10	5x1=5	5x0=0
3. 10x5=50	45		10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0
4. 10x5=50	45		10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0
5. 10x5=50	45		10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0
6. 25x5=125	112.5		25x4=100	25x3=75	25x2=50	25x1=25	25x0=0
7. 25x5=125	112.5		25x4=100	25x3=75	25x2=50	25x1=25	25x0=0
8. 10x5=50	45		10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0
TOTAL	500	450	400	300	200	100	0

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas son - acordes con las necesidades de la empresa (Señale el grado)			X			
2. Los objetivos y políticas son - claros y precisos				X		
3. Los objetivos y políticas tienen cierta flexibilidad (Se adaptan a ciertas circunstancias)			X			
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x25=200÷15=13.33=R</b>					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas se - llevan a cabo al pié de la letra (Señale el grado)				X		
2. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los objeti- vos y políticas.				X		
3. Los objetivos y políticas son - conocidas por todo el personal del departamento.					X	
<b>S U M A</b>	<b>4+1=5</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>5x25=125÷15=8.33=M</b>					

### 3. ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (En que grado)				X		
2. Es precisa la línea de autoridad - desde los niveles superiores a los inferiores					X	
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla				X		
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x50=400;15=26.66=R</b>					

### 4. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado cumple la estructura orgánica con los objetivos de la empresa				X		
2. La estructura orgánica es sencilla y flexible				X		
3. Está adecuada la estructura orgánica al nivel de la empresa				X		
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>9x50=450;15=30=B</b>					

5. ADECUACION DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo -		X				
2. Los estandares de operación son los necesarios para la empresa -		X				
3. Los estandares de operación son confiables -		X				
<b>S U M A</b>	<b>12</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>12x50=600;15=40=MB</b>					

6. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los estándares de operación -			X			
2. Estan de acuerdo los estándares de operación con el nivel de la empresa --				X		
3. Los estandares de operación son precisos y seguros -			X			
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x125=1000;15=66.66=R</b>					

**7. EFICIENCIA DEL PERSONAL**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado se considera que está la eficiencia del personal				X		
2. En qué grado se considera que el personal colabora			X			
3. El personal es confiable y capacitado			X			
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x125=1000;15=66.66=R</b>					

**8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales y financieros para la empresa				X		
2. Los recursos materiales y financieros son acordes a la empresa			X			
3. Cumplen las políticas de recursos materiales y financieros con los establecidos por el departamento				X		
<b>S U M A</b>	<b>3+4=7</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>7x50=350+15=23.33=R</b>					

<b>SUMA DE RESULTADOS</b>	1.	13.33
	2.	8.33
	3.	26.66
	4.	30
	5.	40
	6.	66.66
	7.	66.66
	8.	23.33
		<b>274.97 = R</b>



AREA DE VENTAS

	100-90 E=5	90 %	90-80 MB=4	80-60 B=3	60-40 R=2	40-20 M=1	20-0 MM=0
1. 20x5=100	90		20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0
2. 20x5=100	90		20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0
3. 35x5=175	157.5		35x4=140	35x3=105	35x2=70	35x1=35	35x0=0
4. 30x5=150	135		30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0
5. 45x5=225	202.5		45x4=180	45x3=135	45x2=90	45x1=45	45x0=0
6. 45x5=225	202.5		45x4=180	45x3=135	45x2=90	45x1=45	45x0=0
7. 80x5=400	360		80x4=320	80x3=240	80x2=160	80x1=80	80x0=0
8. 75x5=375	337.5		75x4=300	75x3=225	75x2=150	75x1=75	75x0=0
TOTAL	1750	1575	1400	1050	700	350	0

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas son - acordes con las necesidades de la empresa (Señale el grado)			X			
2. Los objetivos y políticas son - claros y precisos				X		
3. Los objetivos y políticas tienen cierta flexibilidad (Se adaptan a ciertas circunstancias)			X			
S U M A	6+2=8					
R E S U L T A D O	8x100=800÷15=53.33=R					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas se - llevan a cabo al pié de la letra (Señale el grado)			X			
2. En qué grado de cumplimiento se considera que están los objeti- vos y políticas.					X	
3. Los objetivos y políticas son - conocidas por todo el personal del departamento.					X	
S U M A	3+2=5					
R E S U L T A D O	5x100=500÷15=33.33=M					

**3. ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (En que grado)				X		
2. Es precisa la línea de autoridad - desde los niveles superiores a los inferiores			X			
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla			X			
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>175x8=1400÷15=93.33=R</b>					

**4. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado cumple la estructura orgánica con los objetivos de la empresa				X		
2. La estructura orgánica es sencilla y flexible			X			
3. Está adecuada la estructura orgánica al nivel de la empresa			X			
<b>S U M A</b>	<b>4+3+2=9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>150x9=1350÷15=90=B</b>					

5. ADECUACION DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo -			X			
2. Los estandares de operación son los necesarios para la empresa -			X			
3. Los estandares de operación son confiables -			X			
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b><math>225 \times 9 = 2025 \div 15 = 135 = B</math></b>					

6. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los estándares de operación -				X		
2. Eutan de acuerdo los estándares de operación con el nivel de la empresa -				X		
3. Los estandares de operación son precisos y seguros -			X			
<b>S U M A</b>	<b>7</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b><math>225 \times 7 = 1575 \div 15 = 105 = R</math></b>					

**7. EFICIENCIA DEL PERSONAL**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado se considera que está la eficiencia del personal				X		
2. En qué grado se considera que el personal colabora				X		
3. El personal es confiable y capacitado				X		
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>400x9=3600÷15=240=B</b>					

**8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales y financieros para la empresa				X		
2. Los recursos materiales y financieros son acordes a la empresa					X	
3. Cumplen las políticas de recursos materiales y financieros con los establecidos por el departamento				X		
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x375=3000÷15=200=R</b>					

<b>SUMA DE RESULTADOS</b>	1.	53.33
	2.	33.33
	3.	93.33
	4.	90
	5.	135
	6.	105
	7.	240
	8.	200
		<b>949.99 = R</b>

AREA DE FINANZAS

	100-90 E=5	90%	90-80 MB=4	80-60 B=3	60-40 R=2	40-20 M=1	20-0 MM=0
1.	20x5=100	90	20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0
2.	20x5=100	90	20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0
3.	30x5=150	135	30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0
4.	25x5=125	112.5	25x4=100	25x3=75	25x2=50	25x1=25	25x0=0
5.	25x5=125	112.5	25x4=100	25x3=75	25x2=50	25x1=25	25x0=0
6.	35x5=175	157.5	35x4=140	35x3=105	35x2=70	35x1=35	35x0=0
7.	30x5=150	135	30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0
8.	20x5=100	90	20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0
TOTAL	1000	900	800	600	400	200	0

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas son - acordes con las necesidades de la empresa (Señale el grado)				X		
2. Los objetivos y políticas son - claros y precisos				X		
3. Los objetivos y políticas tienen cierta flexibilidad (Se adaptan a ciertas circunstancias)			X			
<b>S U M A</b>	<b>3+4=7</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>7x100=700÷15=46.66=R</b>					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas se - llevan a cabo al pié de la letra (Señale el grado)				X		
2. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los objeti- vos y políticas.				X		
3. Los objetivos y políticas son - conocidas por todo el personal del departamento.					X	
<b>S U M A</b>	<b>4+1=5</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>5x100=500÷15=33.33=M</b>					

3. ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (En que grado)			X			
2. Es precisa la línea de autoridad - desde los niveles superiores a los inferiores				X		
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla			X			
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x150=1200÷15=80=R</b>					

4. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado cumple la estructura orgánica con los objetivos de la empresa			X			
2. La estructura orgánica es sencilla y flexible			X			
3. Está adecuada la estructura orgánica al nivel de la empresa			X			
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>125x9=1125÷15=75=B</b>					



5. ADECUACION DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo -				X		
2. Los estándares de operación son los necesarios para la empresa -					X	
3. Los estándares de operación son confiables -					X	
S U M A	4+6=10					
R E S U L T A D O	10x100=1000÷15=66.66=B					

6. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los estándares de operación -					X	
2. Estan de acuerdo los estándares de operación con el nivel de la empresa -					X	
3. Los estándares de operación son precisos y seguros -					X	
S U M A	9					
R E S U L T A D O	9x175=1575÷15=105=B					

**7. EFICIENCIA DEL PERSONAL**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado se considera que está la eficiencia del personal		X				
2. En qué grado se considera que el personal colabora				X		
3. El personal es confiable y capacitado		X				
<b>S U M A</b>	<b>8+2=10</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>10x150=1500÷15=100=B</b>					

**8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales y financieros para la empresa		X				
2. Los recursos materiales y financieros son acordes a la empresa			X			
3. Cumplen las políticas de recursos materiales y financieros con los establecidos por el departamento				X		
<b>S U M A</b>	<b>4+3+2=9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>9x100=900÷15=60=B</b>					

<b>SUMA DE RESULTADOS</b>	1.	46.66
	2.	33.33
	3.	80
	4.	75
	5.	66.66
	6.	105
	7.	100
	8.	60
		<b>566.65 = R</b>

AREA DE COMPRAS

100-90 E=5	90-80 MB=4	80-60 B=3	60-40 R=2	40-20 M=1	20-0 MM=0		
1. 5x5=25	22.5	5x4=20	5x3=15	5x2=10	5x1=5	5x0=0	
2. 5x5=25	22.5	5x4=20	5x3=15	5x2=10	5x1=5	5x0=0	
3. 10x5=50	45	10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0	
4. 10x5=50	45	10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0	
5. 20x5=100	90	20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0	
6. 40x5=200	180	40x4=160	40x3=120	40x2=80	40x1=40	40x0=0	
7. 30x5=150	135	30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0	
8. 30x5=150	135	30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0	
TOTAL	750	675	600	450	300	150	0

**1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas son - acordes con las necesidades de la empresa (Señale el grado)			X			
2. Los objetivos y políticas son - claros y precisos			X			
3. Los objetivos y políticas tienen cierta flexibilidad (Se adaptan a ciertas circunstancias)			X			
<b>S U M A</b>	<b>4+6=10</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>10x25=250÷15=16.66=B</b>					

**2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas se - llevan a cabo al pié de la letra (Señale el grado)				X		
2. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los objeti- vos y políticas.					X	
3. Los objetivos y políticas son - conocidas por todo el personal del departamento.					X	
<b>S U M A</b>	<b>2+2=4</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>4x25=100÷15=6.66=M</b>					

### 3. ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (En que grado)			X			
2. Es precisa la línea de autoridad - desde los niveles superiores a los inferiores				X		
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla			X			
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>8x50=400÷15=26.66=R</b>					

### 4. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado cumple la estructura orgánica con los objetivos de la empresa			X			
2. La estructura orgánica es sencilla y flexible			X			
3. Está adecuada la estructura orgánica al nivel de la empresa			X			
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>9x50=450÷15=30=B</b>					

5. ADECUACION DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo -				X		
2. Los estandares de operación son los necesarios para la empresa -				X		
3. Los estandares de operación son confiables -				X		
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b><math>9 \times 100 = 900 \div 15 = 60 = B</math></b>					

6. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado de cumplimiento se considera que estan los estándares de operación -				X		
2. Estan de acuerdo los estándares de operación con el nivel de la empresa -				X		
3. Los estandares de operación son precisos y seguros -				X		
<b>S U M A</b>	<b>6+2=8</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b><math>200 \times 8 = 1600 \div 15 = 106.66 = R</math></b>					

7. EFICIENCIA DEL PERSONAL

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado se considera que está la eficiencia del personal				X		
2. En qué grado se considera que el personal colabora				X		
3. El personal es confiable y capacitado		X				
<b>S U M A</b>	<b>4+6=10</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>10x150=1500÷15=100=B</b>					

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales y financieros para la empresa				X		
2. Los recursos materiales y financieros son acordes a la empresa				X		
3. Cumplen las políticas de recursos materiales y financieros con los establecidos por el departamento				X		
<b>S U M A</b>	<b>4+6=10</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>10x150=1500÷15=100=B</b>					

<b>SUMA DE RESULTADOS</b>	1.	16.66
	2.	6.66
	3.	26.66
	4.	30
	5.	60
	6.	106.66
	7.	100
	8.	<u>100</u>
		446.64 = R

AREA DE PERSONAL

	100-90 E=5	90%	90-80 MB=4	80-60 B=3	60-40 R=2	40-20 M=1	20-0 MM=0
1.	10x5=50	45	10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0
2.	10x5=50	45	10x4=40	10x3=30	10x2=20	10x1=10	10x0=0
3.	20x5=100	90	20x4=80	20x3=60	20x2=40	20x1=20	20x0=0
4.	25x5=125	112.5	25x4=100	25x3=75	25x2=50	25x1=25	25x0=0
5.	30x5=150	135	30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0
6.	30x5=150	135	30x4=120	30x3=90	30x2=60	30x1=30	30x0=0
7.	40x5=200	180	40x4=160	40x3=120	40x2=80	40x1=40	40x0=0
8.	35x5=175	157.5	35x4=140	35x3=105	35x2=70	35x1=35	35x0=0
TOTAL	1000	900	800	600	400	200	0



1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas son - acordes con las necesidades de la empresa (Señale el grado)			X			
2. Los objetivos y políticas son - claros y precisos				X		
3. Los objetivos y políticas tienen cierta flexibilidad (Se adaptan a ciertas circunstancias)			X			
S U M A	6+2=8					
R E S U L T A D O	8x50=400÷15=26.66=R					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Los objetivos y políticas se - llevan a cabo al pie de la letra (Señale el grado)			X			
2. En qué grado de cumplimiento se considera que están los objeti- vos y políticas.					X	
3. Los objetivos y políticas son - conocidas por todo el personal del departamento.					X	
S U M A	3+2=5					
R E S U L T A D O	5x50=250÷15=16.66=M					

**3. ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (En que grado)			X			
2. Es precisa la línea de autoridad - desde los niveles superiores a los inferiores			X			
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla			X			
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>9x100=900÷15=60=B</b>					

**4. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA**

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado cumple la estructura orgánica con los objetivos de la empresa			X			
2. La estructura orgánica es sencilla y flexible			X			
3. Está adecuada la estructura orgánica al nivel de la empresa			X			
<b>S U M A</b>	<b>9</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>9x125=1125÷15=75=B</b>					

5. ADECUACION DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. Hay asignación de actividades y - obligaciones para el grupo		X				
2. Los estandares de operación son - los necesarios para la empresa			X			
3. Los estandares de operación son - confiables			X			
<b>S U M A</b>		4+6=10				
<b>R E S U L T A D O</b>		10x150=1500	15=100=B			

6. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado de cumplimiento se - considera que estan los estándares de operación			X			
2. Estan de acuerdo los estándares de operación con el nivel de la -- empresa			X			
3. Los estandares de operación son - precisos y seguros			X			
<b>S U M A</b>			9			
<b>R E S U L T A D O</b>			9x150=1350	15=90=B		

7. EFICIENCIA DEL PERSONAL

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado se considera que está la eficiencia del personal			X			
2. En qué grado se considera que el personal colabora			X			
3. El personal es confiable y capacitado			X			
<b>S U M A</b>	<b>4+6=10</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>10x200=2000÷15=133.33=B</b>					

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales y financieros para la empresa			X			
2. Los recursos materiales y financieros son acordes a la empresa			X			
3. Cumplen las políticas de recursos materiales y financieros con los establecidos por el departamento			X			
<b>S U M A</b>	<b>8+3=11</b>					
<b>R E S U L T A D O</b>	<b>11x175=1925÷15=128.33=B</b>					

SUMA DE RESULTADOS	1.	26.66
	2.	16.66
	3.	60
	4.	75
	5.	100
	6.	90
	7.	133.33
	8.	<u>128.33</u>
		629.98 = B

**TABLA GENERAL**

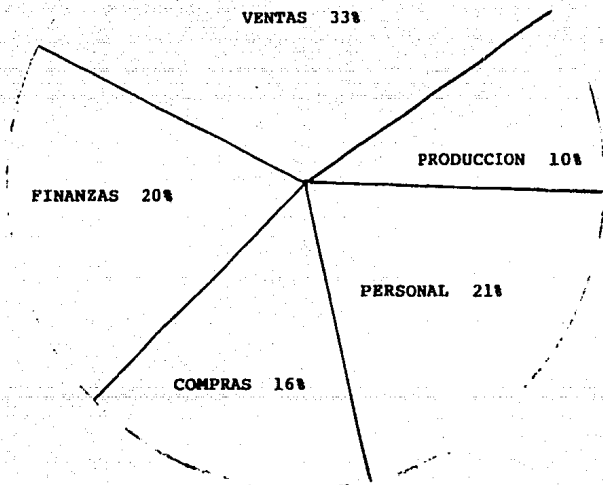
	E=5	90%	MB=4	B=3	R=2	M=1	MM=0
PRODUCCION	687.41	618.67	549.93	412.45	274.97	137.48	0
VENTAS	2389.96	2149.96	1909.97	1429.98	949.99	474.99	0
FINANZAS	1416.61	1274.95	1133.29	849.97	566.65	283.32	0
COMPRAS	1116.6	1004.94	893.28	669.96	446.64	223.32	0
PERSONAL	1574.95	1417.45	1259.96	944.97	629.98	314.99	0
<b>T O T A L</b>	<b>7170.5</b>	<b>6453.4</b>	<b>5736.4</b>	<b>4302.3</b>	<b>2868.2</b>	<b>1434.1</b>	<b>0</b>

PRODUCCION	274.97	10%	36°
VENTAS	949.99	33%	118°
FINANZAS	566.65	20%	72°
COMPRAS	446.64	16%	58°
PERSONAL	<u>629.98</u>	<u>21%</u>	<u>76°</u>
<b>T O T A L</b>	<b>2868.23=R</b>	<b>100%</b>	<b>360°</b>

LA EMPRESA SE ENCUENTRA LABORANDO A UN NIVEL REGULAR

V.2

GRAFICA DE RENDIMIENTO DE LAS  
DISTINTAS AREAS



**V.3 ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA "MUMEX, S.A. DE C.V."**

Según los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en la Empresa de Muebles "Mumex, S.A. de C.V." y sus diferentes áreas, se hicieron las siguientes observaciones:

1. La empresa conoce su objetivo general, que en este caso es el de obtener la mayor utilidad posible.
2. Los objetivos de las áreas funcionales son:
  - a. **VENTAS**  
Obtener el mayor volumen de ventas.
  - b. **PRODUCCION**  
Cubrir las necesidades de el departamento de Ventas.
  - c. **FINANZAS**  
Manejar el dinero, dándole la mayor utilidad posible.
  - d. **COMPRAS**  
Obtener las materias primas al menor costo y tiempo posible.
  - e. **PERSONAL**  
Seleccionar al personal idóneo para el puesto requerido.

La planeación, no existe en la empresa, ya que toman como planeación la resolución de los problemas en el momento mismo en que suceden, basándose para ello en la experiencia y sugerencias del dueño.

Tampoco hay una planeación financiera; esto es, no manejan presupuestos financieros y los problemas que surgen tratan de resolverlos, hasta el momento mismo de su aparición.

Hay instalaciones para producir los pedidos de salas.

Pero no existe la recuperación de la cartera de crédito.

La empresa no cuenta con un organigrama definido donde se observen las respectivas líneas de autoridad y responsabilidad.

Se ha observado que si se asignan funciones (Jefes de Area); sin embargo, estas no son respetadas por el dueño, ya que tanto delega como quita autoridad y responsabilidades continuamente.

Otro punto importante, es la falta de un Manual de Organización y Procedimientos, aunque existe un bosquejo de organigrama que no es respetado por nadie.

Nadie conoce los objetivos específicos de su área.

En cuanto a los procedimientos, nadie sabe el origen y el flujo que lleva cada operación que tiene que hacer el personal de la empresa.



La localización de la planta es la adecuada en lo referente a las materias primas, en el área metropolitana.

La distribución de la planta es deficiente debido a que la maquinaria está mal distribuida ya que impide el flujo continuo de la materia prima o producto en proceso.

**CAPITULO VI**

**APRECIACION DE LA**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

- VI.1      APRECIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
- VI.2      CARTA DE SUGERENCIAS**
- VI.3      CONCLUSIONES GENERALES**

## VI.1 APRECIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez concluida esta auditoría, especificaremos los problemas que se encontraron durante nuestra investigación en las diversas áreas de la empresa y que son:

- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Compras
- Personal

Hacemos mención que gracias a las facilidades que nos proporciono la empresa se pudo llegar a la conclusión - de este trabajo.

La apreciación de la Auditoría Administrativa para las áreas auditadas es la siguiente:

### AREA DE PRODUCCION

1. No se conocen las políticas.
2. Hace falta un presupuesto que controle las actividades
3. Se observó la falta de manuales de organización y procedimientos.
4. La distribución de la planta, no es la óptima para lograr una máxima productividad ya que el flujo de producción no es constante.
5. El control sobre los inventarios no se lleva bien.
6. La empresa no establece requisitos para los aspirantes que desean ocupar un puesto dentro de esta área.
  - 6.1. Se carece de cursos de capacitación y adiestramiento.

7. No existe un comité de higiene y seguridad industrial.
8. El porcentaje de desperdicios, es muy alto.
9. Falta un departamento de control de calidad ya que la calidad, del producto es revisada mediante - observaciones muy superficiales por el encargado - del proceso.
10. No existe planeación para la elaboración de cierta cantidad de productos.

#### AREA DE VENTAS

1. El área conoce su objetivo, pero no conoce sus - políticas.
2. No cuentan con un manual de organización y procedimientos.
3. No se tiene un pronóstico de la venta de salas de los diferentes modelos.
  - 3.1. Tampoco se tiene un pronóstico de las ventas que tengan mayor aceptación por parte del consumidor.
4. Las fechas de entrega al cliente no son respetadas.
5. Los catálogos de telas (muestrarios que tienen - los vendedores no están actualizados).

#### AREA DE FINANZAS

1. El área de finanzas conoce sus objetivos
  - 1.1. El área de finanzas no conoce sus políticas.
2. No hay manuales de organización y procedimientos.
3. Hace falta elaborar una planeación financiera.
4. No existe un sistema establecido de costos.
5. Se administra mal el manejo de cuentas por cobrar.
6. No se hace un buen uso del fondo fijo de caja.

#### AREA DE COMPRAS

1. El área conoce su objetivo.
  - 1.1. El área no conoce sus políticas.
2. No hay manuales de organización y procedimientos.
3. Hace falta elaborar un presupuesto de compras.
4. No existe una programación de pedidos con oportunidad.
5. La verificación de la calidad de los materiales es inadecuada.
6. Falta una adecuada selección de los proveedores - de materias primas.

#### AREA DE PERSONAL

1. El área conoce su objetivo.
  - 1.1. El área conoce sus políticas
2. No existen manuales de organización y procedimientos.
3. No se elaboran presupuestos.

4. El sistema implantado de selección y contratación de personal es inadecuado.
5. La empresa no cuenta con incentivos al personal.
6. Cierta porción del personal no está dado de alta en el IMSS en su totalidad.
  - 6.1. El personal no está dado de alta en el INFONAVIT.
7. El personal carece de capacitación y adiestramiento.
8. No existe un reglamento interno de trabajo.

Según la evaluación que se hizo a cada área, se observó que se encuentran trabajando a un 60% de su capacidad, esto en base a la evaluación realizada con el método de ponderación del Maestro Fernández Arena.

6.2. CARTA DE SUGERENCIAS

AUDITORES ARJANTEX, S.A. DE C.V.

AUSA-880415

AV. UNIVERSIDAD Nº 1300,  
COL. COPIICO,  
DELEG. COYOACAN  
C.P. 04200

México, D.F. 25 Abril 1990.

SR. MANUEL BUSTAMANTE DIAZ  
MUMEX, S.A. DE C.V.  
P R E S E N T E .

De acuerdo a la Auditoría Administrativa realizada a la Empresa de Muebles "MUMEX, S.A. de C.V.", hacemos de su - conocimiento la problemática a la que se enfrenta, así como las sugerencias tomadas por Arjantex conforme a la minuciosa investigación de la que fué objeto.

Estamos a sus órdenes para cualquier aclaración adicional.

ATENTAMENTE.

MARIO RUIZ JUAREZ

MARCOS CORTES PEREZ

A continuación mencionaremos los problemas que aquejan a la empresa, así como sus sugerencias:

#### AREA DE PRODUCCION

Es importante que se elaboren manuales de organización y procedimientos de la maquinaria y de las oficinas, ya que la mala ubicación no deja que el flujo de la producción sea el adecuado, y el uso del suelo es mal aprovechado.

Se sugiere que las oficinas se encuentren en la planta baja y no estorben con la producción que de esta manera será más rápida y constante (Ver planos).

Es importante que se cuente con programas que establezcan el tiempo que se requiere para cumplir las actividades de la empresa y que haya una planeación de los pedidos de las salas haciendo mención del tiempo y los requerimientos del pedido del cliente.

El presupuesto de producción es muy importante pues sirve como medida de control y se debe procurar el no excederse del presupuesto asignado.

Los controles que son de gran importancia para el área son los de:

##### a. ALMACEN

Debe tener un orden que le permita identificar rápidamente los materiales solicitados. Por lo tanto se sugiere que se trate de aprovechar al máximo la distribución de la empresa de tal manera que sea posible contar con un almacén bien distribuido.



b. UN STOCK DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

Es muy importante que se establezca un máximo y - mínimo de existencias en el almacén ya que está materia es considerada como dinero invertido y necesariamente tendrá que recuperarse.

Por lo que es necesario tener un alto nivel de inventarios ya que es dinero improductivo, que se podría aprovechar en otras inversiones, y que tampoco es bueno el hecho de contar con una existencia mínima de la materia prima, ya que en caso de no contar con suficiente material corremos el riesgo de no cumplir oportunamente con los clientes.

Es pues, recomendable dque se establezca un stock adecuado de acuerdo con la moda, precios de la materia prima y la demanda del mercado.

Al personal que labore con herramienta o maquinaria especializada, como por ejemplo: la sierra circular, será necesario que se les proporcione cursos de capacitación y adiestramiento para así lograr el mejor aprovechamiento en la maquinaria, - herramienta y menor número de accidentes.

Es necesario que la empresa cuente con un comité de higiene y seguridad industrial, como lo establece la ley, principalmente en el área de - producción que es donde más riesgos existen de un posible accidente por el uso de la maquinaria que ahí se encuentra.

Es necesario contar con un botiquín de primeros auxilios, así como también con una persona capacitada para hacer frente a los posibles accidentes que pudieran presentarse.

Algunos de los aspectos que deberá cuidar el comité de higiene y seguridad son los siguientes:

La limpieza es esencial para la salud de todos los que colaboran en la empresa, deben existir suficientes cestos de basura al alcance de los trabajadores y tratar de que permanezcan vacíos.

Es importante contar con suficiente espacio para trabajar, otra medida de prevención de accidentes, es el de colocar extinguidores y difundir la prevención de accidentes y enfermedades profesionales mediante carteles, folletos y conferencias.

Sería recomendable que se buscará una mejor especialización en las operaciones y que todos conozcan la secuencia que sigue el producto. Ya que esto repercutirá en el porcentaje de desperdicios, utilizándose únicamente el material necesario, evitando así el derroche de materia prima que repercute en los costos.

Es necesario para la empresa que se cuente con un departamento de control de calidad que verifique la calidad de la materia prima y evalúe la calidad del producto terminado. Se requiere de un supervisor con suficientes conocimientos y autoridad, así como el buen mantenimiento de la maquinaria y equipo que nos garantice la buena fabricación del mueble.

## AREA DE VENTAS

Es necesaria la creación de Manuales de Organización y Procedimientos que garanticen la mayor eficiencia en - esta área.

La elaboración de presupuestos es importante ya que funciona también como medida de control.

Los programas de ventas son necesarios pues su elaboración nos permitirá tomar en cuenta las tendencias del mercado, para lo cual se necesita de una investigación de mercados. La cual se recomienda encargar a una Agencia de Mercadotecnia y que hecho esto y con los resultados obtenidos proporcionará datos suficientes acerca del comportamiento de los consumidores. Esto es muy importante ya que de aquí se establecerán los pronósticos de ventas además de saber que modelo de sala se vende más que otros para lo referente a la materia prima.

La implantación de sistemas en los tiempos de trabajo de la elaboración de los productos para no incurrir en el incumplimiento de las fechas de entrega a los clientes.

Otro aspecto importante es el de la renovación de los catálogos de telas a los vendedores, ya que muchos clientes se quejan de las telas y colores (muchas ya pasadas de moda), por lo que debe de haber más diversidad.

La empresa debe de establecer controles como son: Control de precios en cuanto a sus canales de distribución y a su competencia.

También es preciso contar con información estadística que refleje aumentos o disminución en las ventas.

#### **AREA DE FINANZAS**

Es necesario que se cuente con manuales que ofrezcan eficiencia y productividad en esta área.

La empresa debería tomar en cuenta las distintas opciones financieras que los bancos ofrecen, como la asesoría gratuita para la obtención de mayores rendimientos en las inversiones del capital.

Se sugiere elaborar un presupuesto que muestre una realidad económica sobre la cuál se deban desarrollar las actividades.

Debido a los problemas que tiene la empresa con el crédito a los clientes se sugiere la creación de un departamento de crédito y cobranzas que asegure la buena función de estos procedimientos.

Se requiere de programas para esta área donde se establezca el tiempo que se necesita para cumplir las actividades realizadas ahí.

Además se recomienda establecer un sistema de costos que permita ver la realidad económica de la empresa.

La elaboración de planes financieros es muy importante pues ellos nos indican si le conviene a la empresa, desde el punto de vista financiero, llevar a cabo los planes de ventas o en su defecto cuáles serán los ajustes que deberán realizarse para poder mantener una situación económica aceptable.

Es conveniente el llevar un control de:

- Presupuestos
- Inversiones
- Uso de capital

Apropiado que permita verificar lo planeado

Ya que no basta con planear las cosas, sino mostrarlas a través de informes reales que puedan comprobarse y aprovecharse en el futuro.

#### **AREA DE COMPRAS**

Es importante que se cuente con Manuales de Organización y Procedimientos que estén al nivel del departamento.

La elaboración de un presupuesto es importantísimo , para tener un adecuado control sobre este departamento.

Se necesita contar con sistemas que garanticen un rápido abastecimiento de materia prima, además de saber el valor de las compras anuales para un mejor control del presupuesto.

Se debe también contar con una lista de proveedores que reúna la mayor parte de los requisitos:

- Que proporcione material de calidad
- Que ofrezca el mejor precio
- Que surta a tiempo los pedidos
- Que ofrezca buenas condiciones de crédito

Es necesario que las compras sean registradas en la contabilidad a través de las respectivas notas del proveedor y órdenes de compra.

Se recomienda también la creación de un departamento de control de calidad para inspeccionar, evaluar y aceptar la mercancía tanto la que entra como la que sale, ya que muchas veces la madera o la tela no es la que se pide o bien no cuenta con la calidad necesaria para la buena elaboración del producto.

Se necesita elaborar un Kardex en donde se manifiesten los datos generales de cada proveedor, así como el material que nos surten (se recomienda abrir el expediente por orden alfabético de materiales que nos surte cada proveedor).

#### AREA DE PERSONAL

Es indispensable que se cuente con Manuales de Organización y Procedimientos para el buen funcionamiento de esta área.

Además se recomienda la elaboración de un presupuesto para poder llevar un buen control.

Se deberá elaborar un proceso para la selección y contratación de personal, teniendo de antemano las pruebas a aplicar (psicológicas y de conocimientos) que vayan de acuerdo con el puesto, además de efectuar visitas por la fábrica con el personal de nuevo ingreso para darle una idea del puesto que ocupará.

Además se deberá contar con un período de entrenamiento para ambientarse al nuevo trabajo.

Es necesario que se le provea al nuevo aspirante y a todo el personal de las herramientas necesarias para una buena realización de su trabajo.

La empresa debe preocuparse por darle al personal incentivos (conforme a la ley) y que le ayuden para motivarlo a lograr la productividad, para esto es necesaria una política sobre los incentivos y promover la asistencia y puntualidad.

Un asunto muy grave es que no todos los trabajadores están afiliados al IMSS y al INFONAVIT por lo que se recomienda a la directiva que inscriban a sus trabajadores, antes de que puedan ser multados los socios de la empresa por las autoridades correspondientes.

Otro aspecto importante es el de contar con programas de capacitación y adiestramiento conforme lo marca la ley federal del trabajo ya que es muy importante su superación personal y beneficia a la empresa.

Para el buen funcionamiento de las relaciones laborales pedimos que se realice un reglamento interior de trabajo en donde especifiquen los derechos y obligaciones del trabajador, para lograr la buena armonía entre empleados y patrones.



### VI.3 CONCLUSIONES GENERALES

En las diferentes áreas funcionales de la empresa no cuentan con Manuales de Organización y Procedimientos lo que implica un desconocimiento total de sus políticas así como de los diversos métodos a seguir en la realización de sus funciones.

Tampoco en ninguna de estas áreas se lleva a cabo una elaboración de presupuestos, esta grave situación nos lleva por ejemplo: a realizar compras mal planeadas por no tener un control en compras y por lo tanto luego no se cuenta con liquidez en un momento dado.

También se carece de programas para la realización de las actividades correspondientes de la empresa que se hacen con descuido y sin saber porque se realizan.

En cuanto a las conclusiones de las distintas áreas son las siguientes:

#### AREA DE PRODUCCION

En lo tocante a la distribución de la planta está no es la adecuada para lograr un máximo aprovechamiento del espacio ya que se interrumpe continuamente el proceso. (Ver plano)

El control de los inventarios es un valioso auxiliar en todas las empresas, así como el que hemos realizado pues al contar con el material suficiente en el momento requerido nos traerá grandes beneficios.

Refiriéndonos a los aspectos de seguridad industrial, si no se crea un departamento de higiene y seguridad industrial, puede acarrear graves problemas tanto para el personal como para las instalaciones y es de vital importancia vigilar este aspecto.

Al no existir una planeación de la producción provoca que el tiempo en que se realice el producto, se calcule someramente sin aprovechar adecuadamente el m<sup>2</sup> de la planta por lo tanto hemos modificado su distribución original para lograr fluidez de la mano de obra, materia prima y sus acabados.

#### AREA DE VENTAS

No se cuenta con un pronóstico de venta de ningún tipo para los varios tipos de salas que se venden, lo que hace que se cometan errores como el de la falta de inventarios bien organizados ya que siempre falta materia prima.

Los catálogos de telas con que cuentan los vendedores no están acatualizados, lo que hace que el cliente busque en la competencia otras opciones.

Tiene que superarse la empresa también en lo relativo a las entregas del producto ya que existe mucho incumplimiento en las fechas de entrega y se enfrentan a clientes disgustados y a cancelaciones de pedidos, por lo que pierden clientes, todo esto se debe a la falta de responsabilidad.

#### **AREA DE FINANZAS**

No se tiene un sistema de costos que verifiquen el costo real para la empresa de producir un determinado tipo de sala.

Otro grave problema es el incumplimiento por parte de algunos clientes a crédito ya que no realizan sus pagos el día convenido para ello. Además de que el fondo fijo de caja no recibe el uso apropiado para el que está destinado.

El control es importante para una empresa y una forma de obtenerlo es mediante el presupuesto y que se adapte a la forma de producción de la empresa, siempre y cuando esta adaptación sea lógica y eficiente.

El saber utilizar el capital correctamente es otro de los problemas de la empresa, ya que es como si se tirará el dinero hay que saberlo invertir y lograr una rentabilidad tomando en cuenta los costos de capital que tienen los bancos.

#### **AREA DE COMPRAS**

Al no llevarse a cabo una verificación en la calidad de los materiales de los proveedores, después se encuentra la empresa con que el producto en proceso no se puede terminar debido a la mala calidad de la materia prima o que una vez terminados, la sala se rompe al poco tiempo.

Otro punto importante es el poco respeto por parte de los proveedores para las líneas créditicas ya que al no pagar a tiempo ponen en aprietos financieros a la empresa.

Lo anterior, ocurre debido a que no cuentan con un catálogo de proveedores a quién consultar y que reúna los requisitos que la empresa exija.

#### AREA DE PERSONAL

El personal de la empresa es contratado, sin llevar a cabo un proceso confiable. Por otro lado, los ya contratados no cuentan con incentivos que los estimulen a no faltar ni a llegar tarde.

Varios trabajadores no cuentan con la afiliación del IMSS y de INFONAVIT como lo ordena la ley y esto puede causar muchos problemas a la empresa.

No se cuenta con programas de capacitación y adiestramiento y solo se basan en la capacidad individual del trabajador, e incurriendo con ello en riesgos y accidentes tanto para el personal como para las instalaciones.

La delegación de la autoridad no es la correcta, ya que por momentos un empleado puede tener más autoridad que su jefe ya que el dueño delega y quita autoridad a como se le da la gana y esto provoca confusión entre los trabajadores.

Por último, se carece de un reglamento interior de trabajo, hay algunas reglas que cumplir pero no están especificadas por escrito, sino que se mencionan al ingresar a la empresa, al no existir un reglamento se cae mucho en ausencias, retardos y no existen normas de conducta para el beneficio de la empresa y del trabajador.

#### VI.4 PLANOS PROPUESTOS Y ACTUALES

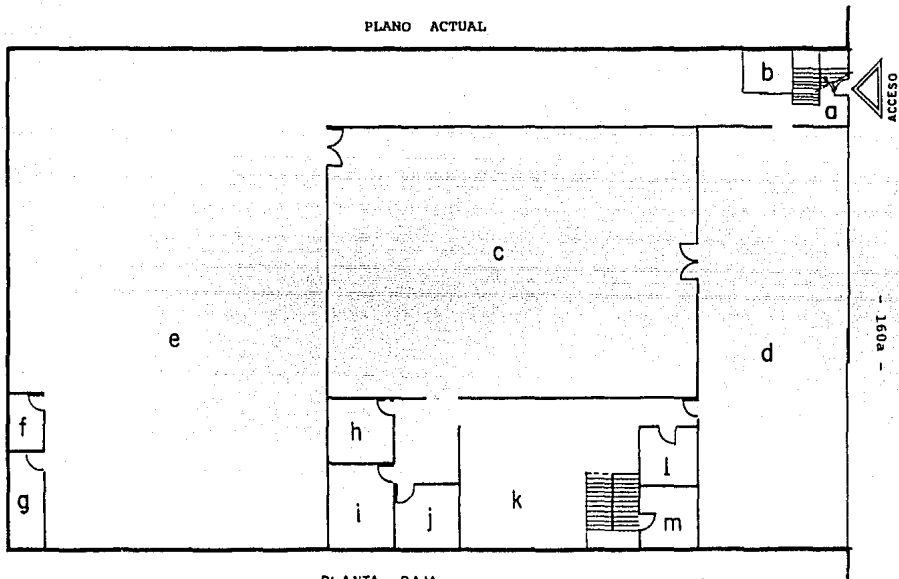
##### DISTRIBUCION DE LA PLANTA PLANO ACTUAL

- PLANTA BAJA
- PRIMER PISO
- SEGUNDO PISO

##### DISTRIBUCION DE LA PLANTA PLANO PROPUESTO

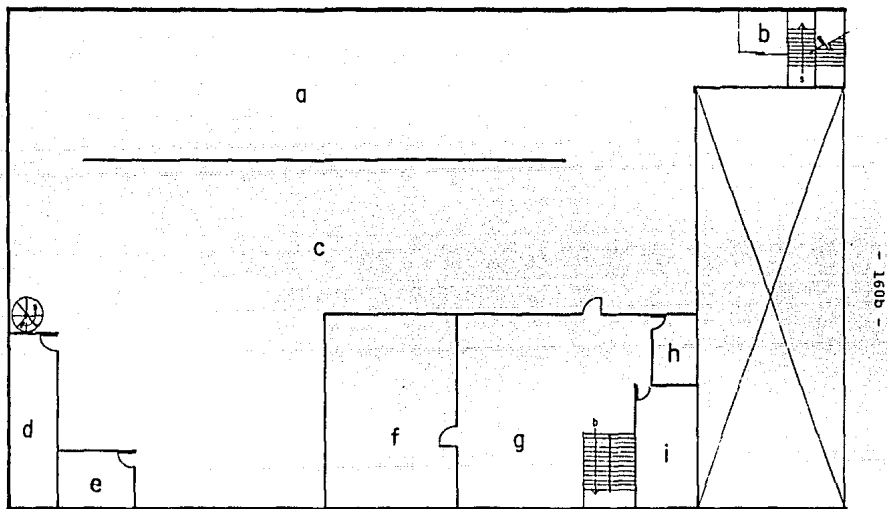
- PLANTA BAJA
- PRIMER PISO
- SEGUNDO PISO

DISTRIBUCION DE LA PLANTA  
PLANO ACTUAL



PLANTA BAJA

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| a) VIGILANCIA          | n) OF. VENTAS   |
| b) MONTACARGAS         | o) OF. COMPRAS  |
| c) BODEGA PT           | p) OF. PERSONAL |
| d) ESTACIONAMIENTO     | q) RECEPCION    |
| e) TAPICERIA Y EMPAQUE | r) CAJA         |
| f) OFICINA PRODUCCION  | s) CAFETERIA    |
| g) BAÑOS               |                 |

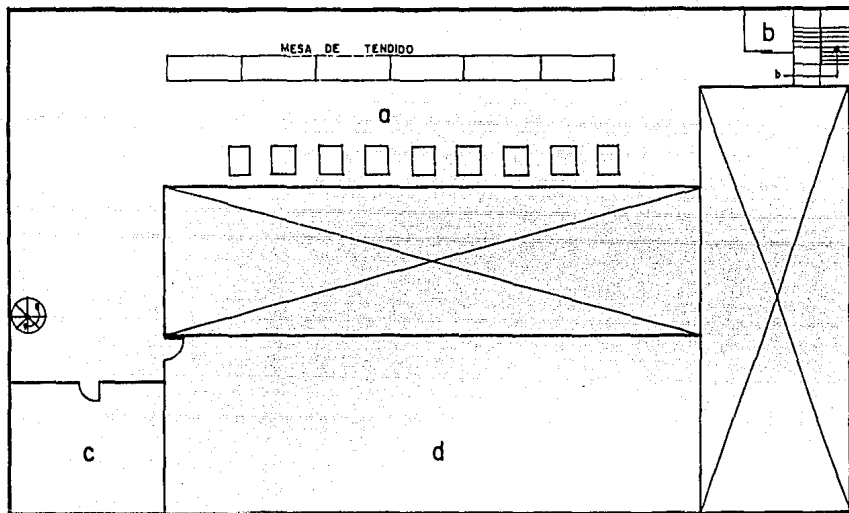


PRIMER PISO

- a) ARMADO DEL MUEBLE
- b) MONTACARGAS
- c) BLANCOS
- d) BAÑOS
- e) MANTENIMIENTO
- f) OF. DUEÑO

- g) RECEPCION
- h) OF. FINANZAS
- i) OF. DIRECTOR GENERAL

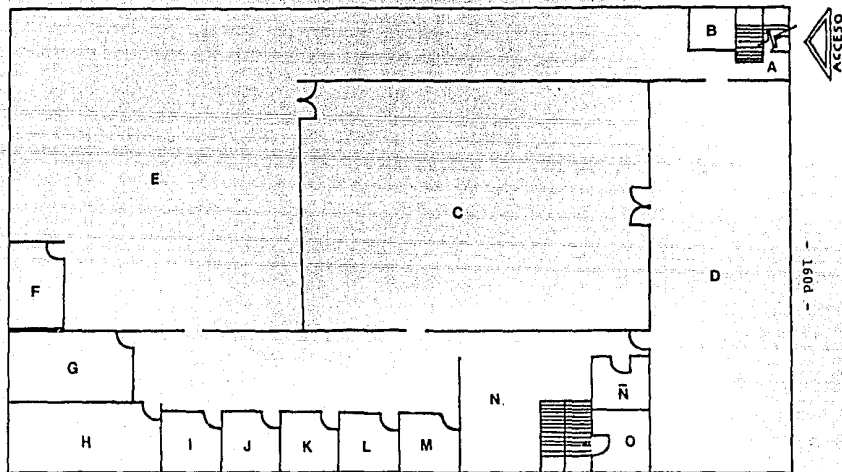




SEGUNDO PISO

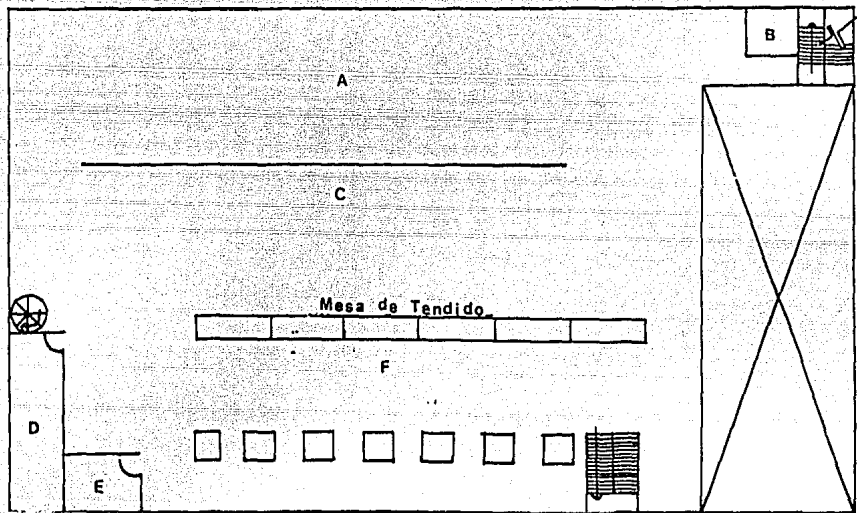
- a) CORTE Y CONFECCION
- b) MONTACARGAS
- c) CAFETERIA
- d) BODEGA MATERIA PRIMA

DISTRIBUCION DE LA PLANTA  
PLANO PROPUESTO



PLANTA BAJA

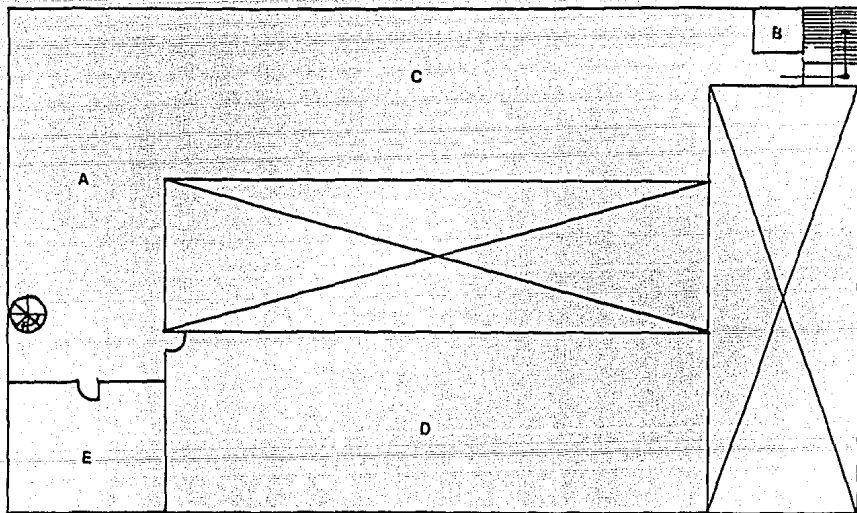
- |    |                              |    |                       |    |           |
|----|------------------------------|----|-----------------------|----|-----------|
| A. | VIGILANCIA                   | H. | OFICINA DEL DUEÑO     | R. | CAJA      |
| B. | MONTACARGAS                  | I. | OFICINA DE PRODUCCION | O. | CAFETERIA |
| C. | BODEGA P.T.                  | J. | OFICINA DE COMPRAS    |    |           |
| D. | ESTACIONAMIENTO              | K. | OFICINA DE VENTAS     |    |           |
| E. | TAPICERIA Y EMPAQUE          | L. | OFICINA DE FINANZAS   |    |           |
| F. | BAÑOS                        | M. | OFICINA DE PERSONAL   |    |           |
| G. | OFICINA DEL DIRECTOR GENERAL | N. | RECEPCION             |    |           |



PRIMER PISO

A. ARMADO DEL MUEBLE  
 B. MONTACARGAS  
 C. BLANCOS  
 D. BAÑOS

E. MANTENIMIENTO  
 F. CORTE Y CONFECCION



SEGUNDO PISO

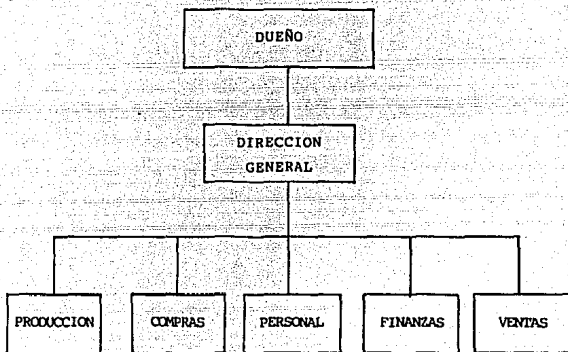
A. CORTE DE MADERA  
 B. MONTACARGAS  
 C. CEPILLADO Y TORNEADO

D. BODEGA MATERIA PRIMA  
 E. CAFETERIA

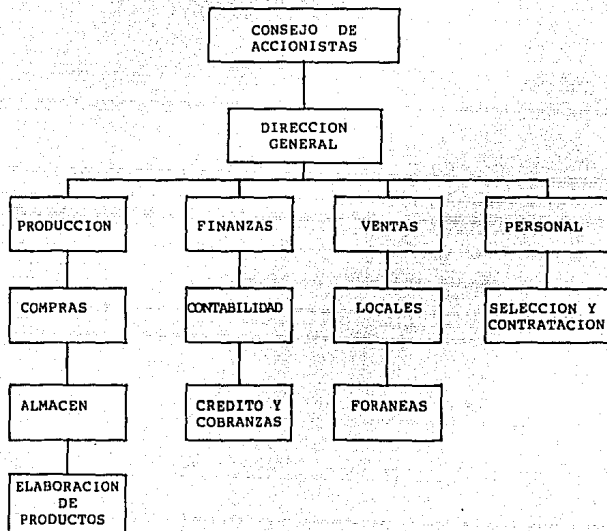
**ANEXO I**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ORGANIGRAMA ACTUAL**



**ORGANIGRAMA PROPUESTO**



## MANUAL DE ORGANIZACION

### INTRODUCCION

#### OBJETIVO DEL MANUAL

Debido al volumen de las operaciones, a la creación de técnicas nuevas, al crecimiento del personal, y para garantizar el buen funcionamiento de la estructura administrativa dentro de las empresas, es importante contar con elementos que permitan la fácil adaptación y actuación de los elementos humanos para que su esfuerzo colabore con la consecución de los objetivos que se persiguen, y también para proporcionar la más completa información que se requiere para que los administradores cumplan con el buen desempeño de sus funciones y obligaciones que tan necesarias son para la pequeña y mediana empresa.

Por éste motivo se ha elaborado el presente manual de la Compañía "Muebles Mumex, S.A. de C.V."

El objetivo primordial de éste manual, es proporcionar información completa, actualizada y sencilla de los objetivos de su estructura orgánica y las distintas funciones que tiene cada una de las diferentes unidades que la integran, las constantes relaciones de coordinación y dependencia que se tienen entre si, y sus respectivos grados de autoridad y responsabilidad.



#### OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES

1. Toda la acción de la empresa debe estructurarse sobre la base de fijar cuotas de ventas y producción, tanto generales como por artículo, zonas o vendedores, etc., con el fin de tratar de forzar a todos a alcanzar dichos.
2. Es necesario que se delimite con mayor precisión posible las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponde a cada jefe de cada uno de los niveles, para evitar la duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.
3. Para que ésta delegación sea la más benéfica para la empresa, se deberán establecer los controles adecuados, con el fin de que la alta administración pueda corregir oportunamente cualquier acción impropia.
4. La delegación de autoridad y responsabilidad debe hacerse en forma general.
5. Debe procurarse la colaboración periódica de juntas con los jefes de cada departamento y las personas que tienen a su cargo.
6. Debe formularse por escrito, y revisarse periódicamente los objetivos y políticas dentro de cada división de la empresa, cuidando de tomar en cuenta siempre las que vayan surgiendo en resolución de consultas, e implantación de nuevos sistemas.

## DIRECCION GENERAL

### FUNCION GENERAL

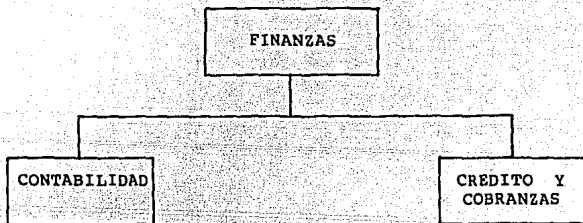
- Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas y operativas que realiza la empresa, responsabilizándose de su correcto y eficiente desempeño para el logro de su objetivo.
- Tomar decisiones sobre el total funcionamiento de la empresa.

### FUNCIONES ESPECIFICAS

- Establecer los objetivos y políticas generales de la empresa.
- Planear la actividad de la empresa, por medio de una estimación de presupuestos, que permita alcanzar sus objetivos.
- Planear, coordinar, revisar y controlar la elaboración del presupuesto.
- Determinar las responsabilidades para llevar a cabo los planes, definiendo los procedimientos y organización estructural.
- Organizar las labores de la empresa, con objeto de lograr una mayor eficiencia en su funcionamiento, una mejor distribución del trabajo, y cuidar que la elaboración y entrega de los productos que realiza la empresa, sea correcto.

- Modificar políticas y procedimientos cada vez que la experiencia lo considere necesario.
- Establecer las medidas de control necesarias para verificar el desempeño y eficiencia de las actividades en los departamentos que integran ésta empresa.
- Controlar el progreso de la producción y de las ventas a través de planes.
- Comunicar las ideas, información y las instrucciones para que puedan ser advertidas, comprendidas y desarrolladas.
- Recibir y atender aquellos asuntos que los subordinados a su cargo no puedan resolver, y dictar las medidas para solucionarlos.
- Establecer y mantener relaciones públicas que coadyuven al éxito de la empresa.

FINANZAS



**OBJETIVOS Y POLITICAS**

1. Establecer técnicas para la utilización de capital y -  
estructuración financiera, haciendo uso de los recursos  
de que dispone la empresa y las fuentes de recursos -  
externos para proporcionar una situación financiera que  
le permita: ampliaciones del capital y rotación del -  
mismo.
2. Deberá establecer un programa de gastos y control  
presupuestal, cuidando al mayor detalle posible los  
fondos.
3. Deberá cuidar el pago de impuestos, tratando de mantener  
relaciones armoniosas con el Fisco.
4. Deberá hacer uso adecuado del manejo de crédito y  
cobranza.

## CONTABILIDAD

### OBJETIVOS Y POLITICAS

1. Mantener informada a la Dirección General de todo lo que ocurre en la empresa, por medio de la información financiera oportuna.
2. Producir informes contables y estadísticos, en tiempo y forma convenientes.
3. Proporcionar en un tiempo adecuado los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.
4. Adecuación de sistemas, controles en base a los requerimientos fiscales.

## CREDITO Y COBRANZA

### OBJETIVOS Y POLITICAS

1. Mantener y mejorar la posición económica de la empresa.
2. Autorización de créditos, previa investigación de solvencia moral, económica y financiera de los posibles sujetos de crédito.
3. Revisión continúa de los períodos de crédito en base a las necesidades de operación.

4. Otorgamiento de descuentos por pronto pago, bonificaciones y ofertas, mediante el análisis previo de los efectos y repercusiones sobre nuestras utilidades.
5. La suspensión de crédito procederá en casos de:
  - a. Demora
  - b. Bajas en los volúmenes de compra
6. Modalidades de los procedimientos de cobro  
En casos de clientes que cumplen normalmente con sus pagos
  - a. Llamadas telefónicas
  - b. Envío de recordatorios
  - c. Visitas personales
7. Para clientes morosos se llevará a cabo el cobro a través de:
  - a. Agencias de cobro
  - b. Procedimientos legales

Considerando el monto del adeudo y tiempo de retraso. Para mayoristas y clientes foráneos el cobro se realizará por:

- a. Procedimientos bancarios computarizados

## FINANZAS

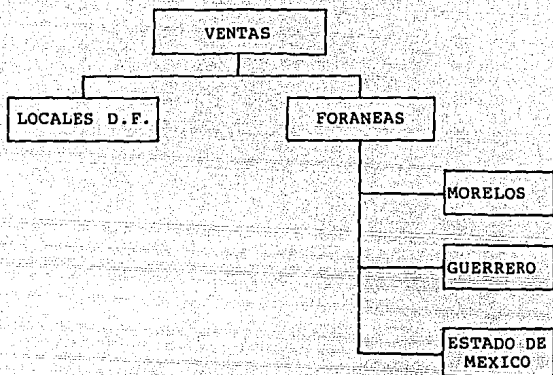
### FUNCION GENERICA

- Planear, organizar, dirigir y controlar, los aspectos monetarios de la empresa, de acuerdo con las necesidades que se presentan, logrando así un mejor desarrollo de sus actividades para poder lograr su crecimiento.
- Tratar de obtener una mayor rotación del capital como base principal para lograr mayores utilidades.
- Formular programas para la adquisición de capital
- Formular los presupuestos a largo plazo de la caja.
- Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos, llevándolos con el mayor detalle posible para el departamento y secciones, coordinándolos todos en un presupuesto general.
- Definir con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con todo detalle sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir, y la naturaleza de las decisiones que puedan tomar.
- Coordinarse con el encargado de Contabilidad para el desarrollo de procedimientos y reportes.
- Delegar en el personal de su departamento las responsabilidades y funciones que considere convenientes junto con la autoridad necesaria para que las desempeñen.
- Supervisar el desempeño de las funciones contables.

- Determinar los costos de activos de capital.
- Determinar y ajustar el salario que se les pagará a todos los obreros para que el contador realice la nómina y - entregar los respectivos pagos.
- Afinar los sistemas de costos y control de utilidades por cada línea y producto.
- Tener un buen manejo de crédito y cobranzas.
- Fijar el máximo de créditos que puedan concederse, tanto en general, como en zonas, vendedores o clientes, buscando que no se recarguen los costos.
- Preparar un análisis de la estructura de precios, en - relación con todos los elementos del costo.
- Dar una mejor atención al establecimiento y operación de los registros financieros, contables y estadísticos, con la finalidad principal de utilizarlos como medidas de - control, y para que sirvan a la vez como base de prevención.
- Será responsable el departamento de dar cuenta de sus - actos, así como proporcionar los controles necesarios a la dirección general para que sean verificados y aprobados.



## VENTAS



### OBJETIVOS Y POLITICAS

1. Tratar de ganar los mercados que no están en manos de la competencia.
2. Planear siempre las ventas sobre las bases de una investigación de mercados y análisis de la fuerza de la competencia.
3. Fijar técnicamente cuotas de ventas, y estimular a todos a alcanzarlas y a superarlas.
4. Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.

5. **Sistematizar del mejor modo posible, la atención de los clientes especiales por medio de visitas, cartas, etc.**
6. **Llevar un pronóstico de ventas.**
7. **Llevar un control estadístico de ventas.**

#### FUNCION GENERICA

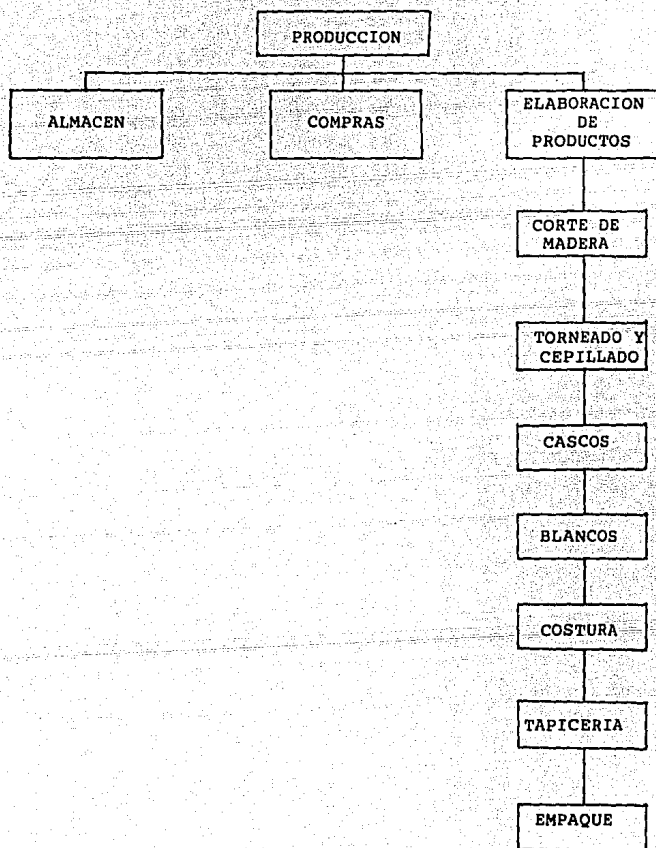
Investigar quién es su cliente, donde está el comprador, qué es lo que compra, cuáles son sus deseos insatisfechos; para determinar así el mercado para cada uno de sus productos.

#### FUNCIONES ESPECIFICAS

- Estimar las fuerzas de la competencia, tendencias presentes y futuras, cambios en la moda y todas las demás influencias que afectan las ventas.
- Elaborar proyectos de ventas tendientes a satisfacer los mercados futuros.
- Seleccionar el canal o canales de distribución que mejor convenga a la empresa para lograr su objetivo de ventas.
- Llevar a cabo la distribución de la organización de las ventas que se necesiten para alcanzar las metas del mercado.
- Mantener una constante coordinación con el departamento de producción y el de finanzas, para el desarrollo de sus actividades.
- Reportar su actividad a la Dirección General de manera veraz y oportuna.
- Obtener del personal de la empresa sugerencias para mejorar o diseñar nuevos productos, siendo la Dirección General quién tome la decisión final.

- Seleccionar, adiestrar y conservar al personal de ventas.
- Motivar y estimular a los vendedores con el fin de alcanzar los objetivos de ventas.
- Vigilar y controlar el estado de los productos existentes en el mercado, y en caso necesario, mejorarlos, es decir determinar el índice de aceptación y de agrado en la preferencia del consumidor.
- Controlar el mercado a través del tratamiento adecuado de los pedidos, visitas a clientes y ventas a crédito.
- Controlar el precio de los productos observando siempre que se cubran los costos de producción y ventas, y al mismo tiempo que atraigan a los compradores. Además de mantener un márgen que sirva de incentivo para que la empresa siga hacia adelante.
- Fijar precios considerando los diferentes canales de distribución que conciernen al producto.
- Definir la escala de precios y condiciones de venta para los distintos tipos de compradores.
- Mantenerse informado sobre los precios de la competencia que le servirán de base para fijar el suyo.
- Impulsar las ventas a través de descuentos y tomando en cuenta las disposiciones que marca la Dirección General.

PRODUCCION



## PRODUCCION

### OBJETIVOS Y POLITICAS

1. Coordinar las actividades de producción con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones, consultas, etc.
2. Investigar constantemente nuevos productos, tipos, etc., sobre todo en relación con los avances de la industria y los cambios en la moda.
3. Medir la productividad en cada línea de producción.
4. Tratar de aprovechar al máximo el equipo y maquinaria en forma de que estén inactivos el menor tiempo posible.
5. Fijar programas de producción tratando de que estos resulten normales y fluidos, con el fin de evitar trabajos en horas extras, en razón de un mayor costo.
6. Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.
7. Fijar y revisar los niveles de inventarios de materia prima, herramientas, buscando que no se sobrecarguen innecesariamente los costos, ni se retrasen o dificulten exigencias imprevistas de producción.

#### FUNCION GENERICA

- Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones operativa y administrativas que realiza el área de producción, responsabilizándose de su correcto funcionamiento.
- Planear la selección de maquinaria, el espacio de la fábrica y los materiales de producción que requiere la empresa para lograr los objetivos fijados.
- Organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del almacén, compras y elaboración de productos.
- Coordinar, instruir, orientar y vigilar las labores de los encargados de las unidades que integran este departamento, para el mejor desempeño de las mismas.
- Acordar con el jefe el mantener información con la Dirección General sobre el desempeño de sus funciones y de esta manera tener la posibilidad de solucionar los diversos asuntos presentados.
- Proyectar, coordinar y revisar los presupuestos sometiendo estos a la consideración del encargado de Finanzas.
- Vigilar el debido cumplimiento de los programas de trabajo.
- Establecer normas instructivas y disposiciones orientadas a la buena marcha de las labores de su área y que tienda al mejoramiento de los productos encomendados.

- Establecer los controles necesarios para verificar e informar al Director General sobre el desempeño y eficiencia de las funciones del área de producción.
- Controlar la maquinaria mediante un adecuado mantenimiento.
- Controlar la calidad de los productos estableciendo un nivel de calidad específico a fin de proporcionar un producto satisfactorio a los clientes finales.
- Controlar el inventario de materia prima, productos en proceso y artículo terminado a través de un stock de máximos y mínimos en existencia.
- Someter al acuerdo del Gerente General, los asuntos de carácter técnico, presupuestal y administrativo que lo requieran.



## FUNCIONES ESPECIFICAS

### ALMACEN

- Recibir, controlar y distribuir en forma óptima los artículos y bienes adquiridos para el uso o consumo del área de producción, actuando como mecanismo regulador entre el abastecimiento y la demanda que permitan un máximo de economía en su inversión observando los lineamientos marcados por la Dirección General.
- Recibir, revisar, registrar y despachar las requisiciones de mercancías solicitadas de acuerdo con los pedidos recibidos.
- Controlar e inventariar los bienes de activo fijo, así como de activo circulante llevando los registros de resguardo actualizados.
- Concentrar y registrar en tarjetas por cada clase de artículo, la información referente a movimientos de almacén.
- Obtener y proporcionar a su superior inmediato mensualmente el saldo total de movimientos de almacén.
- Vigilar y mantener las buenas condiciones y la adecuada conservación de los bienes, equipo y materiales recibidos.
- Coordinarse con compras y elaboración de productos, cuando sus existencias se encuentran por abajo del nivel mínimo establecido.

### COMPRAS

- Planear las compras de material para el uso o consumo del área de Producción, así como el tiempo de entrega definitivo, dejando márgenes adecuados para posibles demoras.
- Realizar las compras de los artículos de papelería con la anticipación requerida.
- Comparar las distintas cotizaciones de los proveedores y elegir la mejor.
- Observar y proporcionar mensualmente el precio promedio de los bienes adquiridos, para ser remitidos al jefe del departamento de producción.
- Establecer los controles necesarios para reportar su actividad al Departamento de Producción, así como a aquellas áreas que tengan relación directa con su función.

### ELABORACION DEL PRODUCTO

- Planear, organizar, dirigir y controlar las secciones de: Corte, Torneado y Cepillado, Cascos, Blancos, Costura, Tapicería y Empaque.
- Acatar la orden del jefe de producción para surtir el pedido que más urge.

- Mantenerse en constante coordinación con la sección de Almacén y Compras, para llevar a cabo el proceso de producción.
- Planear la secuencia óptima en las operaciones.
- Coordinar al personal de las distintas secciones para terminar sin retrasos los pedidos.
- Establecer la autoridad y responsabilidad en las distintas secciones del proceso productivo.
- Delegar autoridad suficiente en aquéllas secciones que lo ameriten.
- Informar a cada uno de los miembros sobre las actividades que se espera que ejecute.
- Dividir las cargas de trabajo de un modo equitativo.
- Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- Proveer a los trabajadores de las cantidades y clases más apropiadas de materiales y herramientas, así como el lugar y las comodidades requeridas.
- Determinar la mejor forma de usar las herramientas y los materiales.
- Ayudar a encontrar, adiestrar y perfeccionar a sus subalternos, especialmente a sus asistentes y ayudantes inmediatos.

- Control de horas extras y permisos, así como faltas en cuanto al personal que esta bajo su responsabilidad.
- Fijar programa de producción buscando que este resulte normal y fluido, con el fin de quitar trabajo en horas extras en razón de un mayor costo.
- Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.
- Supervisar y evitar errores, equivocaciones o descuidos en la producción.
- Evitar demoras en el proceso productivo para no retrasar la entrega del pedido.
- Supervisar y tomar las decisiones pertinentes en caso de quejas y agravios entre el personal.
- Reportar al almacén sobre las condiciones del equipo y mobiliario en caso de ser necesaria su sustitución o compostura.
- Será responsable de entregar los informes necesarios, así como de reportar y dar cuenta de los actos que realiza el Departamento de Producción.

### CORTE

Esta sección deberá encargarse del corte de la madera - según las distintas medidas para los diferentes modelos de salas que se fabrican.

### TORNEADO Y CEPILLADO

La sección correspondiente a torneado y cepillado se encargará de tornear la madera y cepillar las chaperas que son partes de la sala.

### CASCOS

Aquí deberán armarse las salas con las medidas de la madera habilitada previamente cortada y cepillada.

### BLANCOS

En esta sección deberá colocarse el resorte y el costal del casco (esqueleto) formando una cama para evitar que se tire la borra (relleno).

### COSTURA

Aquí se encargarán del corte y la confección de la tela - dependiendo del modelo de sala de que se trate.

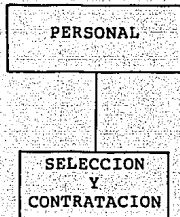
TAPICERIA

La sección de tapicería recibirá el casco o esqueleto ya relleno y con la tela confeccionada y procederá a relleno con borra y guata (relleno del mueble).

EMPAQUE

Una vez terminada la sala se procederá a etiquetar y envolver con polietileno, para posteriormente pasarla al almacén de producto terminado.

PERSONAL



**OBJETIVOS Y POLITICAS**

1. Mantener un adecuado sistema de comunicación dentro del negocio.
2. Seleccionar políticas administrativas para obtener el máximo aprovechamiento y productividad de los elementos humanos que forman la empresa.
3. Mantener un adecuado programa de administración de personal.
4. Ejecutar y desarrollar planes de adiestramiento y capacidad de todo el personal de la empresa.
5. Mantener en uso y actualizado el Manual de Organización.

6. Contar con un adecuado número de prospectos con las características y habilidades técnicas y administrativas para cubrir los puestos que se desocupan.
7. Formular y revisar periódicamente las políticas en materia de personal, buscando lograr la unidad de acción en las diferentes funciones y actividades de la empresa para obtener la aprobación de la dirección de las nuevas políticas, las modificaciones de las ya establecidas, para que estas se apeguen a las condiciones imperantes en la empresa.
8. Vigilar que el adiestramiento y la capacitación que se les dé a los empleados, tanto en aspectos de trabajo - como en los sociales se realice, de modo que obtenga la mayor eficiencia y colaboración de éstos.
9. Delegar la autoridad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos, cuidando que ésta tenga correspondencia con la responsabilidad y fije los límites de la autoridad así como los controles necesarios para mantenerse siempre informado del uso que se haga de ésta.
10. Vigilar que los sistemas de remuneración a empleados, - vendedores, etc., logren estimular de la mejor manera posible al personal, evitando los descontentos, rotación innecesaria y mantener a la empresa en un lugar de competencia dentro del mercado de trabajo.



#### FUNCION GENERICA

Es la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

#### FUNCION ESPECIFICA

- Formular los objetivos y políticas de personal, sujetarlas a discusión con el Director General y obtener su aprobación, cuidar de que se implanten.
- Vigilar que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal se lleven a cabo.
- Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros.
- Formular un programa sobre los contratos con el sindicato.
- Elabora las altas y bajas de los empleados de nuevo ingreso y que renuncien a la empresa, para el pago del seguro social y tramitar sus documentos ante el IMSS.
- Avisar de el pago de horas extras para que se incluyan en la nómina.

- Controlar los retardos y las faltas del personal, mediante la revisión de las tarjetas de entrada y salida.
- Formular los avisos de cambios de salario a contabilidad.
- elabora estadísticas de ausentismo, retardos, rotación de personal, etc.
- Realiza estudios de prestaciones que se les podrían otorgar a los empleados, del costo y beneficio de las mismas.

**ANEXO II**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### INTRODUCCION

#### OBJETIVO DEL MANUAL

Es importante en estos tiempos para las empresas contar con un sistema que simplifique el trabajo y proporcione información que ayude al logro de los objetivos de la empresa.

Por estos puntos es por lo que se elaboró el presente manual en donde se describe en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de los departamentos de Producción y Personal, que a nuestro criterio son los más problemáticos y los que más dañan a la empresa.

Esperamos con esto, ayudar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y poder así propiciar la uniformidad en el trabajo, lo cuál permitirá un ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, y servirá como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, para así propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DEPARTAMENTO DE PRODUCCION**

COMPañIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO		DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION					1
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
1	Elaboración de productos	1.1. Recepción de pedidos	1.2.	Recibe de los agentes de ventas pedidos, ordenándolos por fecha de pago, y ordena la producción.	
			1.3.	Para utilizar el material para el modelo de sala requerido, se elabora una lista de material para ser presentada en el almacén.	
2	Almacén	2.1. Surtir	2.2.	Este surte si son productos terminados, mediante un vale de firma del supervisor de producción, si es materia prima mediante la lista de materiales.	
			2.3.	Cuando falta materia prima se elabora una requisición de compra para enviarla a Compras.	
3	Compras	3.1. Compra de material	3.2.	Quién la recibe, selecciona al proveedor y elabora una orden de compra a los proveedores.	
4	Proveedores	4.1. Entrega de materia prima	4.2.	Se surte mediante facturas en original y copia al almacén.	
5.	Almacén	5.1. Recepción de materia prima	5.2.	Quién recibe y compara que la mercancía cumpla con las especificaciones de la orden de compra. Prima de recibido la factura, se queda con la copia para enviarla posteriormente a contabilidad. El material se entrega al supervisor de Producción.	
6.	Contabilidad	6.1. Recepción de documentos	6.2.	Prepara los pagos correspondientes a los proveedores.	
7.	Elaboración de productos	7.1. Recepción de materiales	7.2.	Se procede a repartirlo entre las secciones del proceso.	
8	Corte de madera	8.1. Destazar la madera	8.2.	Recibe la madera y procede a cortar la madera en diferentes medidas de acuerdo al modelo de la sala.	

COMPañIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO		DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION					2
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
9	Cepillado y torneado	9.1. Cepillar y tornear madera	9.2.	Se cepilla y se tornea la chapera con sus respectivos cantos.	
10	Cascos	10.1 Ensamble de las salas	10.2.	Se monta y arma con la madera el esqueleto de la sala.	
11	Blancos	11.1 Poner en blancos el casco	11.2.	Se enresorta y se le pone el costal a los esqueletos de las salas.	
12	Costura	12.1 Corte y confección de la tela	12.2.	Se corta y confecciona la tela de acuerdo a los diferentes modelos de salas.	
13	Tapizado	13.1 Tapizar la sala	13.2.	Se forra y tapiza la sala con la tela confeccionada anteriormente.	
14.	Empaque	14.1 Empaque de la sala	14.2.	Se etiqueta y envuelve la sala en polietileno y pasa al almacén de producto terminado.	
15	Almacén	15.1 Recepción de producto terminado	15.2.	Recibe los productos terminados mediante una nota de entrada.	
16	Elaboración de productos	16.1 Solicitud de mercancía	16.2.	Una vez que el pedido debe surtirse, el supervisor solicita la mercancía al almacén.	
17	Almacén	17.1 Requerimiento de mercancía	17.2.	Está entrega los artículos mediante un vale y solicita al supervisor lo firme. Se queda con la copia y el original se envía a contabilidad.	
18	Elaboración de productos	18.1 Entrega de vale	18.2.	Se entrega el vale al departamento de ventas.	
19.	Ventas	19.1 Elaboración de factura	19.2	Se elabora la factura respectiva en original y dos copias. Se queda con una copia para el archivo de clientes y entrega la mercancía con el original y la copia al chofer.	

COMPANIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION				3

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
20	Chofer	20.1 Entrega de mercancía	20.2 Entrega el pedido al cliente, si es a crédito se le deja la copia y se entrega la original para cobro a Crédito y Cobranzas y si paga de contado se le deja la factura original al cliente y se trae la copia con el cheque o efectivo para entregar a Crédito y Cobranzas.



COMPAÑIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO	ALMACEN	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION					4

NR	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Almacén	1.1 Salida de materia - prima	<p>1.2. Recibe una lista de materiales (original y copia) del supervisor de elab oración de productos en base a lo cual verifica existencias.</p> <p>1.3. Entrega el material al supervisor, firma la lista de material. Se queda con el original para realizar los ajustes correspondientes en el Kardex.</p> <p>1.4. Una vez que se registraron sus salidas, envia la lista de material a - Contabilidad.</p> <p>1.5. Elabora una solicitud de compra en - original y copia. Compara que la - orden de la orden de compra, cumpla con lo solicitado.</p> <p>1.6. Ya recibido el material, se colocan en su lugar, conforme a las claves de cada producto.</p> <p>1.7. En base a la orden de compra registra sus entradas en el Kardex.</p>
2	Almacén	2.1 Entradas de productos terminados	<p>2.2. Recibe de todas las secciones (cascos, blancos, etc.), un informe de la producción elaborada en el día en original y copia.</p> <p>2.3. Verifica los datos del informe, firma de recibido, se queda con el original y regresa la copia a los responsables de estas secciones.</p> <p>2.4. En base al original del informe, - registra sus entradas en el Kardex.</p> <p>2.5. Coloca los productos en su lugar - correspondiente.</p>

COMPANIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO	ALMACEN	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION					5

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
3	Almacén	3.1 Salida de productos terminados	<p>3.2. Entrega de los productos terminados mediante una nota de salida en original y copia que elabora el mismo.</p> <p>3.3. Solicita al jefe de elaboración de productos, firme la nota de salida. Envía el original a contabilidad.</p> <p>3.4. Con la copia registra sus salidas en el Kardex.</p>

COMPANIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO		COMPRAS	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION						6
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION			
1	Compras	1.1 Solicitud de compra	1.2. Recibe requisición de compras.	1.3. Con base en esta selecciona al proveedor.	1.4. Elabora una orden de compras en original y dos copias. Se queda con el original; envía al almacén una copia y al proveedor la otra.	
2	Proveedor	2.1 Entrega de mercancía	2.2. Entrega la mercancía en el almacén amparándose con una nota de remisión original y copia.			
3	Almacén	3.1 Recibir material	3.2. Recibe el material y verifica que cumpla con las especificaciones que señala la orden de compra. Firma la nota de remisión. El proveedor se lleva el original y la copia se envía a Contabilidad.			
4	Contabilidad	4.1 Entrega	4.2. Una vez recibida la copia realiza los pagos correspondientes a los proveedores.			

COMPañIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO	ELABORACION DE PRODUCTOS	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION	CORTE, CEPILLADO, CASCOS, BLANCOS, COSTURA, TAPICERIA Y EMPAQUE				7

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Jefe de Producción	1.1 Recepción de pedidos	<p>1.2. Recibe de ventas los pedidos para fabricar.</p> <p>1.3. Elabora una lista de materiales en original y copia, la cual envía al Almacén.</p> <p>1.4. El Almacén recibe la lista, proporciona el material, firma la lista y se queda con el original.</p> <p>1.5. El Jefe entrega materiales a las secciones y le solicita al encargado de sección firme la copia de la lista, quedándose ésta en poder del jefe para posteriormente ser archivada.</p>
2	Carte de madera	2.1 Destazar madera	<p>2.2. Se recibe la madera se reparte entre los obreros de la sección y se procede a cortarla con las diferentes medidas de los diversos modelos. Una vez que se realiza lo anterior, cada persona debe ir a informárselo al encargado para que se remitan a través de una relación a la sección de cepillado.</p>
3	Cepillado y Torneado	3.1 Cepillar madera	<p>3.2. Se recibe la relación ya firmada junto con la madera ya cortada y procede a cepillarla y tornearla; se cepillan las chaperas con un canto. Terminado esto se procede a entregarle a la sección de cascos junto con la relación.</p>
4	Cascos	4.1 Armar la sala	<p>4.2. Se recibe la relación ya firmada y se procede a armar el casco con pistolas neumáticas tomando la madera ya cortada a la medida formando así el esqueleto y pasa a la siguiente sección que es blancos, con su respectiva relación.</p>

COMPAÑIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PRODUCCION

DEPARTAMENTO ELABORACION DE PRODUCTOS		DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION CORTE, CEPILLADO, CASCOS, BLANCOS, COSTURA, TAPICERIA Y EMPAQUE					8
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
5	Blancos	5.1 Poner - resorte	5.2. Se recibe el esqueleto y se firma - la relación para posteriormente en- resortarlo, ponerle cinta y por últi- mo el costal; después pasa a la - sección de costura con su relación.		
6	Costura	6.1 Corte y confección	6.2. Se corta y confecciona la tela de - acuerdo a los diferentes modelos de salas, donde pasa a Tapicería con - su relación respectiva.		
7	Tapicería	7.1 Tapizado de salas	7.2. Se recibe el corte de tela y el casco ya con blancos se procede a forrar la sala. Terminando esto, pasa a la - siguiente sección con su relación - respectiva.		
8	Empaque	8.1 Envoltura y etique- tado	8.2 Se recibe la sala ya tapizada y se - procede a etiquetarla y ponerle una bolsa de polietileno. Ya esto se - envía al Almacén con su relación - respectiva.		
9	Almacén	9.1 Recepción de produc- tos termi- nados.	9.2. Se recibe la sala de empaque y se - estiba en el Almacén para que se - embarque.		

**FABRICACION DE SALAS**

**OPERACIONES BASICAS Y EQUIPO QUE SE UTILIZA**

**1. CORTE SEGUN MEDIDAS**

Máquinaria para planear y labrar madera  
Sierras cinta y circulares  
Caladoras  
Cepillos simples y de codo

**2. TORNEADO Y CEPILLADO**

Tornos  
Cepillos  
Trompos  
Canteadoras  
Pulidoras  
Máquinas universales

**3. CASCOS (ENSAMBLE DEL MUEBLE)**

Herramienta:  
- Martillos  
- Desarmadores  
- Escoplos  
- Prensas, etc.  
Tornillos de mesa  
Bancos de mandriles

**4. ENRESORTAR Y PONER COSTAR AL CASCO (BLANCOS)**

5. INSPECCION

6. CORTE Y CONFECCION DE TELAS

7. TAPIZADO

Herramienta de corte

Máquinas de coser

Herramienta de carpintería

8. INSPECCION

9. EMPAQUE

10. ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

Equipo auxiliar:

- Motores eléctricos
- Transmisiones
- Bandas
- Afiladora de cuchillas, etc.

PROCESO DE FABRICACION DE

SALAS PROPUESTO

GRUPO: FABRICACION DE MUEBLES

CLASE: MUEBLES DE MADERA

PRODUCTOS: SALAS

MADERA

1. Corte de Madera
2. Cepillado y Torneado
3. Armar el Mueble (Cascos)
4. Blancos
5. Inspección

TAPICES

1. Costura
2. Tapizado
3. Inspección
4. Empaque
5. Almacén producto terminado



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

SELECCION Y CONTRATACION

Este procedimiento tiene como propósito, el dotar a la empresa del personal idóneo para los distintos puestos que se requiere cubrir.

Una vez reclutado el personal, se deberá someter a los exámenes de selección, que definan el área responsable para que de entre todos los candidatos sea elegido el mejor calificado para ocupar la vacante.

COMPANIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PERSONAL

DEPARTAMENTO	SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION					1
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
1	Selección y contratación	<p>1.1 Elaborar requisición de personal</p> <p>2.1 Consultar información</p> <p>3.1 Reclutar candidatos</p>	<p>1.2. Revisar la plantilla de personal.</p> <p>1.3. Determina los requisitos y el sueldo para el candidato que desempeña el puesto.</p> <p>1.4. Elabora la forma de requisición de personal en original y dos copias.</p> <p>1.5. Envía la requisición de personal al departamento del mismo.</p> <p>2.2. Consulta en los archivos, la existencia de la plaza para el puesto requerido.</p> <p>2.3. Si la requisición no procede por no existir la plaza, deberá indicarse en la misma el motivo del rechazo.</p> <p>3.2. Si procede al requisición, acudir a las siguientes fuentes de reclutamiento:                      a. Promoción interna                      b. Fuentes externas                      c. Cartera de candidatos                      d. Personal propuesto por la unidad responsable</p> <p>3.3. Recibe candidatos</p> <p>3.4. Entrega solicitudes de ingreso a candidatos.</p> <p>3.5. Se efectúa la entrevista preliminar a los candidatos.</p> <p>3.6. Se determina al personal con posibilidades de ocupar el puesto vacante, para que continúe el trámite.</p>		

COMPAÑIA: MUEBLES MUMEX, S.A. DE C.V.

AREA: PERSONAL

DEPARTAMENTO	SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL	DIA	MES	AÑO	HOJA
SECCION					2

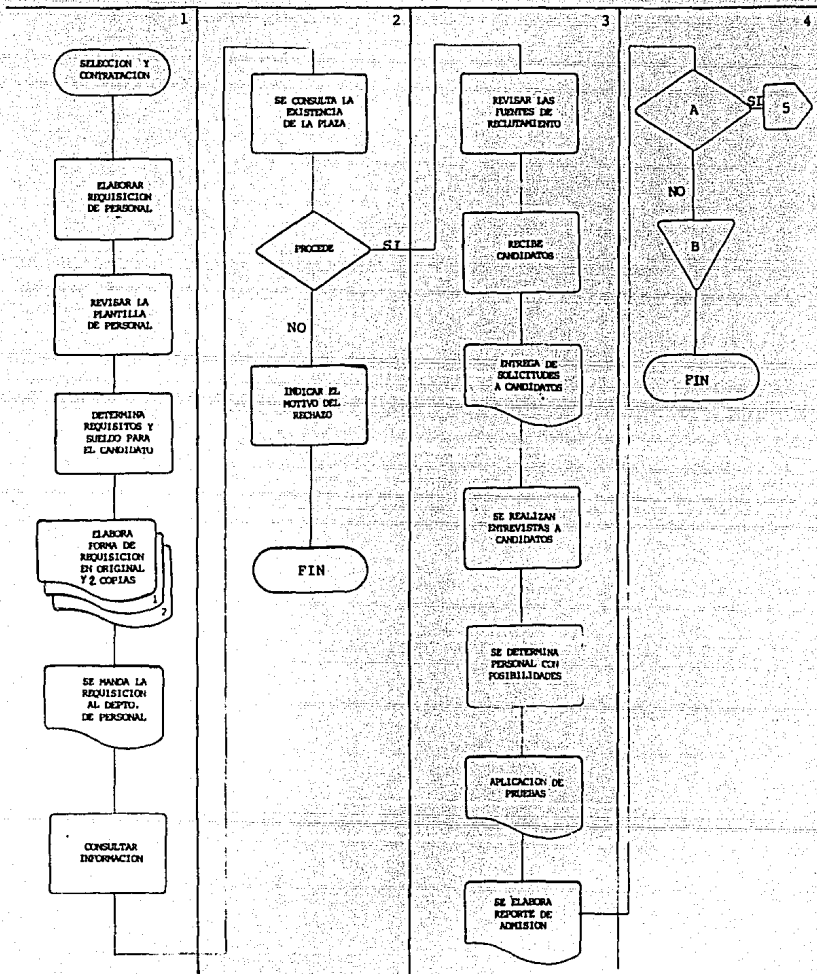
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
		4.1 Determinar y aplicar pruebas	4.2. Selecciona y determina las pruebas que se van a aplicar a los candidatos. 4.3. Aplicar las pruebas específicas, necesarias para cubrir los requisitos del puesto.
		5.1 Emitir diagnóstico de los candidatos	5.2. Analizar las pruebas aplicadas. 5.3. Elaborar el reporte de admisión.
		6.1 Seleccionar a los candidatos	6.2. Determina el candidato idóneo para ocupar la plaza. 6.3. Clasifica y archiva los documentos de los candidatos rechazados. 6.4. Ordena el examen médico. 6.5. Integra el expediente del candidato seleccionado, con la requisición, la solicitud y el reporte de admisión.
7	Jefe de Personal	7.1. Verificar la presentación	7.2. Se turna oficio de presentación al jefe de personal y al director general
8	Director General	8.1 Elegir candidatos	8.2. Analizar el reporte de admisión y determinar si cubre con los requisitos del puesto. 8.3. Realiza la entrevista definitiva con el o los candidatos.
9	Selección y contratación	9.1 Aceptación de candidatos	9.2. En caso de que se acepte el candidato elegido, se solicita al encargado de la sección de Selección y Contratación los siguientes requisitos: a. Acta de nacimiento (original y copia) b. Registro Federal de Causantes (original y copia) c. Certificado médico d. Fotografías e. Cartilla liberada (original y copia) f. Cartas de recomendación

DIAGRAMA DE FLUJO

209  
HOJA  
1

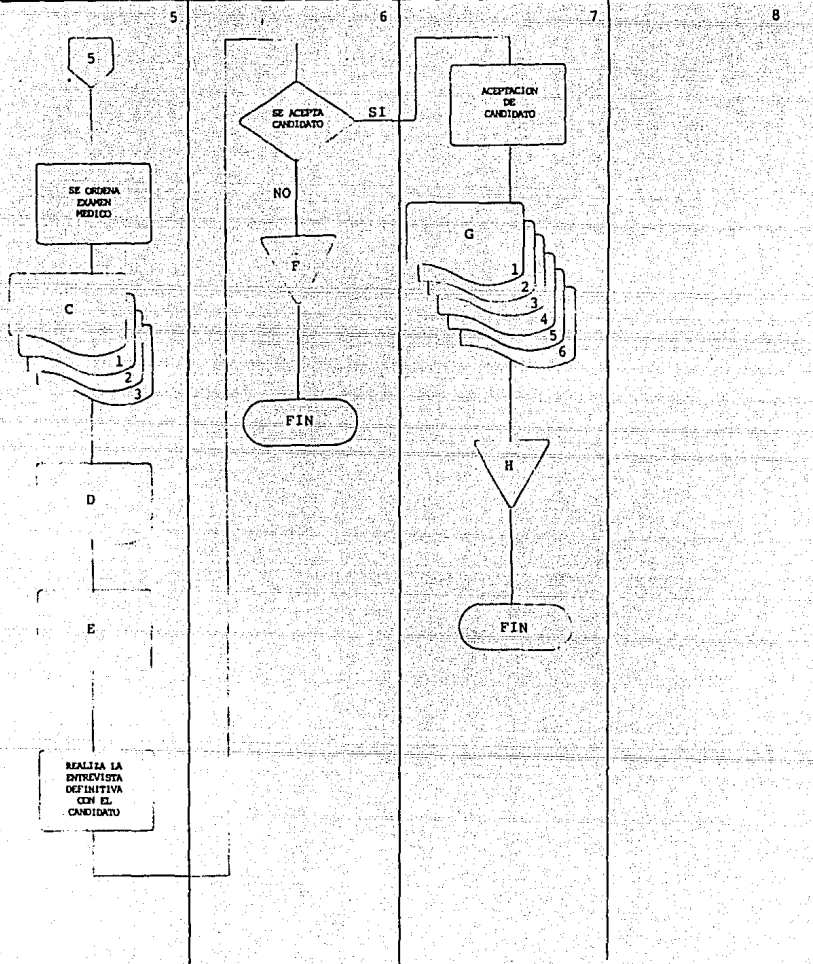
AREA: PERSONAL

DEPARTAMENTO : SELECCION DE PERSONAL



AREA: PERSONAL

DEPARTAMENTO: SELECCION DE PERSONAL



- | INCISO | DENOMINACION  |
|--------|---|
| A.     | Se selecciona al personal idóneo  |
| B.     | Clasificación y archivo de documentos de personal rechazado   |
| C.     | El expediente del candidato seleccionado se entrega con: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="274 495 502 516">- Requisición (1)</li><li data-bbox="274 531 476 553">- Solicitud (2)</li><li data-bbox="274 567 606 589">- Reporte de admisión (3)</li></ul>  |
| D.     | Se turna oficio de presentación al jefe de personal y al Director General   |
| E.     | El jefe de personal analiza el reporte de admisión y da visto bueno.  |
| F.     | Se archivan documentos  |
| G.     | Si se acepta, se solicitan los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="274 837 777 859">1. Acta de nacimiento (original y copia)</li><li data-bbox="274 873 549 924">2. Registro federal de (original y copia)</li><li data-bbox="274 931 538 953">3. Certificado Médico</li><li data-bbox="274 960 450 982">4. Fotografías</li><li data-bbox="274 990 751 1011">5. Cartilla liberada (original y copia)</li><li data-bbox="274 1019 657 1041">6. Cartas de recomendación (3)</li></ul> |
| H.     | Se archiva documentación  |

**BIBLIOGRAFIA**



1. Alvarez Anguiano, Jorge. "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". FCA 1987.
2. Anaya Sanchez, Carlos. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EXAMEN Y EVALUACION DE LA EMPRESA". México, 1980.
3. Barbero Monteverde, David. Seminario de Investigación Administrativa "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE UN GRUPO CORPORATIVO". FCA. México, 1987. Pág. 5
4. Barnes, Harry E. Vida y Economía del Antiguo Egipto, "HISTORIA DE LA ECONOMIA DEL MUNDO OCCIDENTAL" Cap. II, pp. 1 UTHEA, 1955.
5. Carbajal Moreno, Gustavo. "NOCIONES DE DERECHO POSITIVO MEXICANO". Editorial PORRUA, México, 1983.
6. Cervantes Abreu. "DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial CECSA. México, 1985.
7. "EMPRENEDORES", Revista editada por la FCA Nº 2, 4 y 5. Año 1988.
8. Fernández Arena, José A. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial LIMUSA. México, 1982.
9. Fernández Arena, Jose A. "PROCESO ADMINISTRATIVO" Editorial DIANA, México, 1975.
10. FOGAIN. "CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO". Tomo II. México, 1974.

11. Galván Escobedo, José. "TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL". Editorial INAP. México, 1980.
12. Gradillo Ulloa, José. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL CONTROL PRESUPUESTAL" Tesis.
13. Hernández Ballesteros, José F. "MANUAL DE ORGANIZACION PARA UNA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES" México, 1975.
14. Koontz y O'Donell. "ADMINISTRACION MODERNA" Editorial Mc GRAW HILL. México, 1987.
15. Martínez Villegas, Fábian. "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". México, 1983.
16. Méndez Salvatorio, Adrián. "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". México, 1988.
17. Norbeck, E.F. "OPERATION AUDITING FOR MANAGEMENT CONTROL"
18. Reyes Ponce, Agustín. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, la. Y 2a. PARTE". Editorial DIANA. México, 1975.
19. Rosado Echanove, Roberto. "ELEMENTOS DE DERECHO CIVIL Y MERCANTIL" México, 1975.
20. Rubio Ragazzoni, Víctor M. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA GUIA PRACTICA". Editorial PAC. México, 1984.
21. SECOFI. "INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA". México, 1988.

22. SEP. "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE REGISTROS Y CONTROLES". México, 1985.
23. SELECCIONES FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. "ORIGENES DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO" N° 36. México, 1989.
24. Villegas H., Eduardo. "EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO" Editorial PAC. México, 1983.
25. William P., Leonard. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial DIANA. México, 1987.