

17
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

“LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR A LA EMPRESA FAMILIAR”

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:

HERNANDEZ FELIX CLAUDIA
PEREZ COSIO JUAN HERIBERTO

Asesor del Seminario:

L.A.E. Gilberto Enrique Díaz Castro

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE.

AGRADECIMIENTOS.	1
INTRODUCCION.	
A) Presentación.	2
B) Metodología.	2
C) Descripción General del Trabajo.	4
CAPITULO I.	
1. ADMINISTRACION.	6
1.1. Concepto.	6
2. PROCESO ADMINISTRATIVO.	7
2.1. Concepto.	8
2.2. División del Proceso Administrativo.	8
2.3. Definición de las Etapas del Proceso Administrativo.	9
3. CONTROL.	12
3.1. Concepto.	13
3.2. Importancia del Control.	13
3.3. Principios Básicos del Control.	13
3.4. Tipos Básicos de Control.	15

4. CONTROL Y AUDITORIA	15
CAPITULO II.	
5. AUDITORIA	17
5.1 Clases de Auditoría	17
5.2 Tipos de Auditoría	18
6. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	19
6.1. Concepto	19
6.2. Propósitos y Fines de la Auditoría Administrativa	21
6.3. Alcance de la Auditoría Administrativa	21
6.4. Estudio Tridimensional	21
7. METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	22
7.1. Método de William P. Leonard	23
7.2. Método de José Antonio Fernández Arena	24
7.3. Método de Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes	29
7.4. Método del Análisis Factorial Desarrollado por Investigadores del Banco de México	32
7.5. Método del Instituto Americano de la Administración	35
7.6. Método de Manuel D' Azaola	36

7.7. Método de Roberto Macías Pineda.	37
7.8. Método de Alfonso Mejía Fernández.	38
CAPITULO III.	
8. LA EMPRESA.	41
8.1. Concepto de Empresa.	41
8.2. Tipos de Empresa.	42
9. LA FAMILIA.	44
9.1. Concepto.	44
9.2. Formas de Familia.	44
9.3. Etapas de la Familia.	45
9.4. Características de la Familia.	46
10. EL EMPRESARIO MEXICANO.	47
10.1. Concepto de Empresario.	47
10.2. Características del Empresario.	48
10.3. La Problemática del Empresario Mexicano.	49
10.4. Otros Factores que Afectan la Vida Actual del Empresario.	52
11. LA EMPRESA FAMILIAR.	54
11.1. Concepto.	54
11.2. Debilidades de la Empresa Familiar.	55

11.3. Ventajas de la Empresa Familiar.	57
11.4. Etapas de Crecimiento de una Empresa Familiar.	59
12. OBSTACULOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	62
12.1. La Transición del Poder en la Empresa Familiar.	63
12.2. Administración Profesional y Empresa Familiar.	66
CAPITULO IV.	
13. EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.	68
13.1. Situación Actual de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas.	68
13.2. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.	68
13.3. Nacional Financiera S.N.C.	72
13.4. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.	73
14. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR ALA EMPRESA FAMILIAR.	75
14.1. La Auditoría Administrativa en la Empresa Familiar.	76
14.2. Planeación.	77
14.3. Examen.	84
14.4. Evaluación.	84
14.5. Presentación.....	85

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
--	-----------

ANEXOS.**ANEXO A.**

A.1. Gráfica de Gantt General del Trabajo.....	102
--	-----

ANEXO B.

B.1. Empresas Apoyadas.....	104
B.2. Operaciones de Descuento Durante 1990.....	105
B.3. Distribución por Rama Industrial Enero - Diciembre de 1990.....	106

ANEXO C.

C.1. Cuestionario de Diagnóstico Administrativo.....	107
---	-----

ANEXO D.

D.1. Cuestionarios para la Recopilación de Información.....	117
--	-----

ANEXO E.

E.1. Gráfica de Gantt para el Desarrollo de la Auditoría Administrativa.....	138
---	-----

ANEXO F.

F.1. Tablas de Frecuencias de Puntos Reales por cada una de las Empresas Función - Factor (1er. Paso).....	140
F.2. Tablas de Puntos Optimos por Función y Factor del Total de las Empresas (2do. Paso).....	145

F.3. Tablas de Puntos Reales por Función y Factor del Total de las Empresas (3er. Paso).....	147
F.4. Tablas para Obtener el Porcentaje de Eficiencia por Función - Factor (4to. Paso).....	149
F.5. Tablas Comparativas de Porcentaje de Eficiencia por Función y Factor (5to. Paso).	154
ANEXO G.	
G.1. Gráficas Comparativas de Eficiencia por Función - Factor (6to. Paso).....	156
G.2. Gráficas Comparativas de Eficiencia por Función y Factor (6to. Paso).	161
ANEXO H.	
H.1. Cuadro Comparativo de Eficiencia por Función - Factor en Porcentaje.	163
BIBLIOGRAFIA	164
HEMEROGRAFIA	166

AGRADECIMIENTOS.

Diffícil es transmitir el conocimiento y más hacer florecer nuevos, por esto, agradecemos al Lic. Gilberto Díaz Castro sus acertadas críticas y ayuda ilimitada al guiarnos por el sendero de nuestra investigación.

Damos las gracias también a nuestros profesores que durante nuestra vida universitaria nos mostraron los manantiales del saber: especialmente al Lic. Adrián Méndez Salvatori, ejemplo de profesionalismo y responsabilidad.

Por su desinteresada ayuda y apoyo incondicional le damos las gracias al Mat. Gilberto Cerro Castro.

A nuestra Facultad y Universidad, fuente infinita de sabiduría.

INTRODUCCION.

A) PRESENTACION.

El presente trabajo representa una contribución al estudio de las organizaciones que se dedican a la comercialización de bienes o a ofrecer un servicio, en donde los administradores de estas son los propietarios de los recursos.

La inquietud de realizar esta investigación nace del interés por aportar a la administración información sobre las empresas familiares, identificando su concepto y características, así como los problemas comunes que enfrentan estas entidades a través de la evaluación de algunas de ellas.

Otro cometido que nos proponemos es proporcionar un útil material de referencia que puedan utilizar todas aquellas personas que estén vinculadas con el tema, como pueden ser empresarios, investigadores, académicos, estudiantes, políticos y público en general.

B) METODOLOGIA.

1.- OBJETIVOS.

Con la recopilación de información bibliográfica, hemerográfica y de campo, se persiguen alcanzar los siguientes objetivos:

GENERAL.

- Conocer los elementos que integran el concepto de empresa familiar con el fin de definir un método de evaluación de auditoría administrativa para conocer la problemática común que enfrentan las empresas familiares y así poder dar recomendaciones para la solución de sus puntos débiles.

ESPECIFICOS.

- Situar a la auditoría administrativa dentro del contexto general de la administración.
- Mencionar la definición y características de los conceptos de empresa, familia y empresario.
- Indagar sobre el concepto, debilidades, ventajas, etapas de crecimiento, problemática y administración de las organizaciones de tipo familiar.
- Investigar en los organismos que apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa datos estadísticos sobre las empresas familiares.

- Definir y aplicar un método de evaluación de auditoría administrativa que se adapte a las necesidades y características de las empresas familiares para conocer los problemas comunes que enfrentan estas.
- Analizar la problemática captada para poder plantear recomendaciones a la misma.

2.- HIPOTESIS.

Para ésto se ha planteado la siguiente hipótesis a comprobar:

Las empresas familiares no tienen implementado sistemas y procedimientos administrativos formales, por lo que estas no pueden lograr el óptimo desarrollo que requieren para poder crecer y competir en la actualidad.

Variable Independiente.

Las empresas familiares no tienen implementado sistemas y procedimientos administrativos formales.

Variable Dependiente.

Estas no pueden lograr el óptimo desarrollo que requieren para poder crecer y competir en la actualidad.

Elemento Lógico de Enlace.

Por lo que.

3.- MARCO TEORICO.

Tomando como base que el marco teórico es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos, los tres primeros capítulos del presente documento resultan indispensables como puntos de partida para el análisis y evaluación de la información.

4.- ESQUEMA EXPOSITIVO DEL TRABAJO.

- Portada.
- Dedicatoria.
- Agradecimientos.
- Introducción.

ELEMENTOS INTRODUCTORIOS.

**CUERPO
DEL
TRABAJO**

- Marco teórico (investigación bibliográfica).
- Definición del método de auditoría administrativa.
- Aplicación del método de auditoría administrativa (investigación de campo).
- Conclusiones.

**ELEMENTOS
FINALES.**

- Anexos.
- Bibliografía.
- Hemerografía.

5.- PLAN DE TRABAJO.

Como último paso de la metodología, presentamos una reseña de las actividades que se irán desarrollando sucesivamente durante el presente trabajo, presentando gráficamente y de un modo resumido los plazos previstos para cada una de las tareas a realizar, así como los tiempos reales utilizados para cada una de ellas al concluir la investigación (Anexo A.1).

c) DESCRIPCION GENERAL DEL ESTUDIO.

Tomando en cuenta los rubros y deducciones de la metodología descrita anteriormente, el presente trabajo se desarrollará en cuatro capítulos, incluyendo el caso práctico.

En primer término se proporcionará información general referente a la administración, incluyendo los elementos básicos a través de los cuales se logra la eficiencia de la misma, es decir, el proceso administrativo; haciendo énfasis en la etapa de control ya que es en esta fase en donde se ubica a la auditoría administrativa por ser una técnica esencial para el control de las operaciones de la empresa.

En el segundo capítulo se muestran los conceptos y métodos de auditoría administrativa expuestos por los principales autores en esta materia.

El capítulo III nos da una visión panorámica de lo que es una empresa, una familia y un empresario, con la finalidad de entender y exponer claramente el concepto, características y problemática de la empresa familiar.

En último término se expone la investigación de los datos estadísticos proporcionados por instituciones públicas y privadas que apoyan el desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas con el objeto de conocer la situación actual de las mismas.

Por otra parte, se indican las etapas de auditoría administrativa a desarrollar, contemplando el método de evaluación que permitirá detectar la problemática común de estas empresas, así como el planteamiento de las recomendaciones.

Y para finalizar, la información se complementará por medio de anexos que ilustran el contenido de la presente investigación.

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION.

La administración existe desde que el hombre se agrupa con otros individuos para unir esfuerzos y así poder alcanzar fines que individualmente sería difícil o imposible de lograr.

En la actualidad se conocen varios vestigios acerca de dicha organización; encontramos ejemplos de ello en la evolución de diversos pueblos como lo son: el Egipto, Chino, Griego, Romano y en grupos indígenas americanos.

Sin embargo, es a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando se dá la debida importancia y calidad a la tarea de administrar, ya que los grupos fueron interrelacionandose con más fuerza unos con otros, al mismo tiempo que se hacfan más grandes.

Durante nuestra vida cotidiana todos somos miembros de organizaciones (Universidades, Empresas, Grupos Religiosos, Clubs, Familia, etc.). Las organizaciones a las que pertenecemos seguramente tienen diferentes aspectos entre sí, pero uno de los elementos que si tienen en común es que todas ellas persiguen una meta o finalidad. Estas organizaciones deben de contar con métodos o programas que contribuyan al logro de las metas, así como adquirir y asignar recursos necesarios para la conquista de estas, además de tener líderes o directores que ayuden al cumplimiento de las mismas.

El desarrollo de las organizaciones actuales es dinámico y con características progresistas. La administración es una realidad evidente y necesaria que contribuye al logro de los objetivos establecidos por las organizaciones.

Pero, ¿Que es la administración ? a continuación exponemos algunas definiciones que han dado diversos maestros de la materia a través del tiempo.

CONCEPTO.

HENRY FAYOL

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

KOONTZ Y O'DONNELL

La creación y conservación en una empresa de ambiente, donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficientemente para la obtención de fines comunes.

GEORGE R. TERRY

Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y

control, ejecutados para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de gentes y recursos.

AGUSTIN REYES PONCE

Técnica formada por el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

JAMES A.F. STONER / CHARLES WANKEL

Es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y además de aplicar recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

La administración es tan compleja que no hay ninguna definición que haya sido aceptada en forma unánime. Pero lo que si podemos concluir al respecto, es que la mayoría de las definiciones están enfocadas y relacionadas con el concepto de organización y control.

Para efectos de entender más claramente el concepto de administración debemos saber que ésta se encuentra esencialmente en toda la organización, ya que se localiza en todos los niveles, pero para su mejor asimilación la describiremos en una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los administradores precinden de conocimientos, habilidades o aptitudes para realizar diversas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas. Por lo anterior, creemos necesario explicar a grandes rasgos que es el proceso administrativo.

Las organizaciones se forman con recursos humanos (su personal), materiales (instalaciones, oficinas y dinero) y técnicos. Las empresas deberán de perseguir el manejo de éstos en forma equilibrada ya que dentro de sus estructuras se lleva a cabo el proceso administrativo.

En todas las entidades se debe de llevar a cabo el proceso administrativo ya que de lo contrario se corre el riesgo de caer en un estado entrópico y de desperdiciar múltiples actividades y recursos.

El proceso administrativo está formado por partes o etapas que tienen que estar fraccionablemente unidas con las demás y también deben de presentar una secuencia lógica.

CONCEPTO.

El proceso administrativo consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en este último caso .

Otra definición más concreta podría ser que el proceso administrativo es el conjunto de elementos básicos a través de los cuales se logra una adecuada administración para alcanzar los objetivos.

Ahora exponemos de manera concreta y con observaciones del tratadista en administración Agustín Reyes Ponce, las etapas del proceso administrativo que diversos autores han considerado.

DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.- División en tres elementos: En 1951 R.C. Davis dividió el proceso administrativo en planeación, organización y control. Así mismo y de igual forma lo hizo en 1958 Dalton Mc Faraland. Por otra parte, en 1967 José Antonio Fernández Arena propone su propio proceso, el cual lo divide en planeación, implementación y control.

Según el autor esta división de elementos tiene el inconveniente de que la organización en el caso de los dos primeros autores y la implantación en el tercero como el elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la fase mecánica o a la fase dinámica del proceso administrativo, y por ello, si la organización se refiere al "como deben ser las relaciones", o al "como son de hecho".

2.- División en cuatro elementos: Esta división está muy difundida y propagada y entre sus exponentes tenemos a Jhon F. Mee quién en 1956 nos dice que el proceso administrativo consiste en planeación, organización, motivación y control. Por otra parte, George R. Terry en 1956 lo plantea como planeación, organización, ejecución y control. Según Reyes Ponce, una variante de esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir.

Según Reyes Ponce presenta las siguientes ventajas:

- a) Ser sencilla.
- b) Estar muy difundida o generalizada.
- c) Distinguir bien las etapas de la fase mecánica: planeación y organización y las etapas de la fase dinámica: dirección o ejecución y control.

Así mismo, nos menciona las siguientes limitaciones:

- a) No distinguir entre previsión y planeación.
- b) Confundir los términos dirección y ejecución.

3.- División en cinco elementos: Dentro de esta categoría podemos mencionar la propuesta de O'Donnell C. y Koontz H. en 1955: planeación, organización, integración, dirección y control; la elaborada por Louis A. Allen en 1958: planeación, organización, motivación/coordiación y control; y el proceso planteado por Henry Fayol en 1886, previsión, organización, comando/coordiación y control.

4.- División en seis elementos: En esta categoría podemos citar a Lyndall Urwick (1943), cuyo proceso administrativo lo planteó de la siguiente forma: previsión/planeación, organización, comando/coordiación y control; así tenemos también el propuesto por Agustín Reyes Ponce: Previsión/planeación, organización, integración, dirección y control.

DEFINICION DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para fines de nuestro estudio decidimos adoptar el proceso administrativo propuesto por Agustín Reyes Ponce, ya que debido a la forma en que están planteadas las etapas se nos facilitará más su manejo en la presente investigación.

Este autor nos menciona que el proceso administrativo está dividido en las siguientes fases:

- a) Mecánica: previsión, planeación y organización.
- b) Dinámica: integración, dirección y control.

1.- Previsión. Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible, y comprende tres etapas:

- a) Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
- b) Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con los 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 distintas existen.

Entre los principios de la previsión encontramos:

- Principio de la previsibilidad. Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta. La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más pueda aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

- Principio de la objetividad. Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas.

- Principio de la medición. Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

2.- Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que habrán de prescindir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización, y comprende también, tres etapas:

a) Políticas: principios para orientar la acción.

b) Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.

c) Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también los presupuestos y pronósticos y entre los principios de esta etapa tenemos:

- Principio de la precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

- Principio de flexibilidad. Dentro de toda precisión - establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- Principio de la unidad. Los planes deben de ser de tal naturaleza, que puedan decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados o integrados, que en realidad puede decirse que existe un solo plan general.

3.- Organización. Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia, comprende tres etapas:

- a) Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes 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 tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Entre los principios tenemos:

- De la especialización. Que consiste en la división del trabajo (mayor eficiencia, precisión y destreza.)
- Unidad de mando. "Para cada función debe de existir un solo jefe".
- Equilibrio autoridad - responsabilidad. Grado de responsabilidad al jefe de cada nivel jerárquico.
- Equilibrio de dirección - control. Controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

4.- Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos y buscando un mejor desarrollo. Comprende la integración de personas y de cosas y sobre todo de los elementos administrativos o de mando. Entre sus principios encontramos:

- Integración de las personas. Consiste en la adecuación de hombres y funciones (buscar el hombre adecuado para el puesto adecuado), y previsión de elementos administrativos (introducción adecuada).
- Integración de las cosas. Del carácter administrativo, del abastecimiento oportuno, de la instalación y mantenimiento y de la delegación y el control.

5.- Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados y comprende las siguientes etapas:

- a) Mando o autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y cómo ejercerla.
- b) Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro del director todos los elementos que deben de conocerse, y de éste, hacia cada órgano

y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

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

Los principios de la dirección son: coordinación de intereses, impersonalidad del mando, vías jerárquicas, resolución de conflictos y aprovechamiento de los conflictos.

6.- Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes, y comprende tres etapas:

a) Establecimiento de normas. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

b) Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

c) Interpretación de resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Entre los principios tenemos:

- Del carácter administrativo del control. Este solo corresponde al administrador.
- De los estándares. Se supone que deben de existir estándares prefijados lo más precisos y cuantitativos.
- Del carácter medial del control. Un control debe usarse, si el gasto o trabajo que se impone al aplicarlo justifica los beneficios esperados.
- Del principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.

CONTROL.

Es importante detenernos de una manera más amplia a explicar la última etapa del proceso administrativo: " Control " a efecto de encaminar al lector al tema principal de la presente investigación.

Las etapas del proceso administrativo descrito anteriormente: previsión, planeación,

organización, integración y dirección, aún si se aplicaran debidamente, no ayudarán a las organizaciones a alcanzar sus metas si la información referente al control no se aplica en forma correcta.

CONCEPTO.

La definición de control que utilizamos antes indica lo que pretende lograr el control, más no describe lo que realmente es el control.

Según Robert J. Mockler el control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para desempeñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real de los niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

IMPORTANCIA DEL CONTROL.

Hay muchos factores que hacen indispensable el control en las organizaciones modernas, algunos de ellos son:

- La empresa no es un ente estático sino tiene cambios frecuentes en su ambiente, es por ello que la función de control es significativa, ya que los administradores detectan los cambios que afectan a los productos y servicios de su organización y entonces pueden tratar de sortear los riesgos y aprovechar las oportunidades que brindan esos cambios.
- La creciente complejidad de las empresas modernas exige un sistema formal y riguroso.
- La falibilidad de los miembros de las organizaciones, es decir, la ineptitud en la toma de decisiones correctas a los problemas. Un sistema de control permite a los gerentes detectar esos errores antes de que estos tengan resultados graves que lamentar.
- La necesidad de los gerentes de delegar autoridad y responsabilidad a los subordinados a su cargo. El control, es una función que permite a los gerentes determinar si sus subordinados están ejecutando las tareas que les han sido delegadas. Si no se implanta el control, no podrán vigilar el avance de sus subordinados.

PRINCIPIOS BASICOS DE CONTROL.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell, exponen los principios de control en tres partes: de acuerdo con su propósito y naturaleza, su estructura y su proceso.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

a) En cuanto a su propósito y naturaleza.

1.- Principio de objetivo. El propósito del control es descubrir en forma oportuna las variaciones, potenciales o reales, de los planes con el fin de tomar medidas correctivas efectivas.

2.- Principio de eficiencia. Las técnicas y sistemas de control son eficientes cuando descubren y señalan las causas de las desviaciones, reales o potenciales con respecto a los planes, con un mínimo de costos o de consecuencias imprevistas.

3.- Principio de responsabilidad. El administrador encargado de la ejecución de los planes tiene la principal responsabilidad del ejercicio de control.

4.- Principio de control directo. La mayoría de los controles que se utilizan actualmente están basados en la premisa de que las personas cometen errores y son, por lo tanto, controles de naturaleza indirecta destinados a descubrirlos generalmente después que han ocurrido.

Los controles directos orientados a prevenir errores, deben usarse tanto como sea posible. Disponer a todos los niveles de administradores de la más alta, calidad que cometan el menor número de errores y realicen correctamente todas las funciones es la mejor forma de lograr que los planes se cumplan.

b) En cuanto a su estructura.

1.- Principio de correspondencia con los planes. Se sirven mejores los intereses de la empresa y de sus administradores, en la medida que los controles correspondan, y sean un reflejo de la naturaleza específica y la estructura de los planes.

2.- Principio de adecuación a la organización. Se facilitará la aplicación de medidas correctivas, en la medida que los controles se proyecten de manera que reflejen el punto de la estructura de la organización en donde descansa la responsabilidad por resultados.

3.- Principio de individualidad del control. Un control efectivo requiere estar bien adaptado a la posición, responsabilidad operativa, capacidad de comprensión y necesidades de las personas que de él se ocupan.

c) En cuanto a su proceso.

1.- Principio de forma. El control efectivo requiere normas objetivas, precisas y adecuadas. El control lo ejercen la personas y aún el mejor administrador no puede evitar sufrir la influencia de factores personales.

2.- Principio de puntos críticos. El control efectivo requiere concentrar la atención de los factores críticos que permiten juzgar la realización adecuada de determinado plan.

3.- Principio de excepción. Más eficientes serán los resultados del control en la medida que los administradores se concentren en los casos excepcionales.

4.- Principio de flexibilidad. Para que los controles conserven su efectividad a pesar de fallas o cambios imprevistos en los planes, deben de ser flexibles.

5.- Principio de acción. El control se justifica solamente si las desviaciones de los planes, que por medio de el se descubren, se corrigen con planeación, organización, integración y dirección adecuadas.

TIPOS BASICOS DE CONTROL.

James A. F. Stoner y Charles Wankel nos dicen en su libro "ADMINISTRACION" que los métodos de control pueden agruparse en cuatro tipos básicos: controles anteriores a la acción, controles directivos, controles de selección de si/no y controles después de la acción.

Controles anteriores a la acción. Estos controles se refieren a que antes de que se inicie una acción se hagan los presupuestos en base a los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán para llevar a cabo dicha acción.

Controles directivos. Los controles directivos o también denominados controles de alimentación hacia adelante, son aquéllos que descubren los errores que se dan en relación a las normas o metas previamente establecidas y así poder hacer las correcciones antes de dar fin a una acción.

Controles de si/no o de selección preliminar. La característica principal de este tipo de control es que para darle continuidad a un trabajo de verificación, previamente hay que cubrir ciertos requisitos, algún procedimiento o condiciones anticipadamente dadas. Estos son complementarios al control directo, ya que proporcionan a los administradores de las organizaciones una doble prueba en la eficiencia de la aplicación de metodos de control.

Controles después de la acción. Esta clasificación de control tiene por objeto detectar el origen de los errores, después de que la acción está concluída; además de ser la base para no caer en situaciones similares en un futuro.

CONTROL Y AUDITORIA.

La mayoría de las organizaciones no piensan en su función futura, es decir, evalúan el desempeño general en términos de metas y objetivos a corto plazo sin darle la debida importancia a sus acciones pretéritas y objetivos a largo plazo.

Una vez que hemos explicado las etapas del proceso administrativo y los principales elementos teóricos del control, podemos concluir que la Auditoría Administrativa es una técnica esencial para el control del desempeño total de la empresa; ya que ésta busca el origen, localización y determinación de problemas, propone alternativas de solución a los mismos para que la empresa cumpla con sus planes y alcance sus objetivos, considerando el medio social, político, económico y tecnológico que rodea a la entidad y por lo tanto la organización se encuentre en un estado óptimo y saludable.

C A P I T U L O I I

AUDITORIA.

La mayoría de las organizaciones consideran como una herramienta del control total de su desempeño únicamente a la auditoría de carácter financiero, consideran que es la medida más objetiva de medir los resultados. Es decir, los empresarios entienden por auditoría la revisión de sus estados financieros para efectos de dictamen y así poder tomar decisiones, así como ejercer solo un control numerario o de tipo cuantificable en términos de dinero ya que piensan que es la mejor medida de la efectividad.

Sin embargo, existen varias formas de organizaciones con fines educativos, sociales, religiosos, etc. que su objetivo no es de obtener utilidades monetarias. La auditoría como instrumento de control no debe concretarse solo a aspectos de orden financiero, sino debe también diagnosticar el grado de eficiencia en áreas no financieras, como son: Producción, Ventas, Recursos Humanos, etc...

CLASES DE AUDITORIA.

Para satisfacer la necesidad del control total del desempeño de una organización, se han considerado tres clases de auditoría.

- La Auditoría Financiera.
- La Auditoría Administrativa.
- La Auditoría Operacional.

AUDITORIA FINANCIERA. Consiste en una verificación, que incluye la evaluación independiente de cuentas y estados financieros, vigila que los registros contables conserven una suficiente precisión y confiabilidad para preparar el dictamen y así corregir estados financieros para la toma de decisiones, además de ofrecer una garantía razonable de que los activos de una empresa se conserven de manera óptima. Esta clase de auditoría debe de ser realizada por un contador público.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Es un examen detallado de la administración de una organización, realizado por un licenciado en administración, con el fin de evaluar el nivel de eficiencia de sus resultados, respecto a las metas fijadas y al óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y financieros.

AUDITORIA OPERACIONAL. Es una tarea encaminada a evaluar sistemáticamente la efectividad de una función, con referencia a las normas de la empresa, realizada por una sección de empleados de la organización o por analistas externos e independientes. La auditoría operacional se ha convertido en un medio que proporciona evaluaciones objeti-

vas del desempeño de las funciones, a la administración.

Podemos decir que la diferencia principal entre las clases de auditoría anteriormente descritas, es que la primera se refiere a evaluar las operaciones de carácter financiero de la empresa; mientras que la auditoría administrativa examina las operaciones generales y la auditoría operacional se dedica únicamente a una operación o función.

TIPOS DE AUDITORIA.

Los diferentes tipos de auditoría son los que a continuación se mencionan:

AUDITORIA INTERNA. La auditoría interna compete a los miembros de la organización, es decir, es llevada a cabo por los propios empleados de la empresa en lugar de un auditor externo. Su principal característica es que tiene un enfoque preventivo.

VENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA.

- Conocimiento de la organización.
- Seguimiento y vigilancia a las recomendaciones producto de la auditoría.
- Disponibilidad del personal para llevar a cabo la auditoría.
- Alcance y profundidad de la información.

DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA.

- Parcialidad en el juicio de decisión.
- Deformación del proceso evaluatorio.
- Familiarización con los errores de deficiencia.
- Obsolescencia.
- Malversación y abuso de información por cuestiones personales.

AUDITORIA EXTERNA. Este tipo de auditoría es llevada a cabo por un grupo de auditores externos e independientes; la caracteriza su enfoque curativo.

VENTAJAS DE LA AUDITORIA EXTERNA.

- Imparcialidad y objetividad en el proceso de evaluación.
- Personal con experiencia y actualizado.
- Alto grado en la percepción de irregularidades.
- Rapidez en el servicio de auditoría.

DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA EXTERNA.

- Desconocimiento de la entidad.
- Falta de un seguimiento en el servicio.
- No es fácil el acceso a la información.
- La inseguridad en la calidad del profesional que presta el servicio de auditoría.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez explicado los diferentes tipos de auditoría; consideramos que la auditoría administrativa es la unificación de todas las auditorías existentes ya que esta examina todas las operaciones de una organización y puede ser de índole externa y/o interna.

Con el propósito de tener un claro concepto sobre auditoría administrativa, es conveniente presentar diversos puntos de vista de algunos autores en la materia.

CONCEPTO.

WILLIAM P. LEONARD. La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA. La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES. Para estos autores la función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO. La auditoría administrativa puede definirse como un análisis de la potencialidad de la productividad.

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION. Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración.

MANUEL D'AZAOLA. En el área de los negocios nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones. El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades.

ROBERTO MACIAS PINEDA. 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 oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades y de las relaciones de empleados en el negocio.

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ. La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos. Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio razonado, para esto, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia así como los propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia.

PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez que se ha definido el concepto de auditoría administrativa, es importante mencionar el objetivo, finalidad e intención de la misma, con el propósito de tener una idea más clara del papel de ésta dentro de una organización.

Según el precursor de la auditoría administrativa William P. Leonard el objetivo primordial de esta consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de las empresas examinadas y apuntar sus probables remedios. Así mismo nos menciona que su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Por otra parte nos dice que la intención de la auditoría administrativa es examinar y valorar los métodos y desempeños en todas las áreas de la empresa.

ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa puede ser aplicada a cualquier tipo de organización en su totalidad o bien, en alguna parte de la misma, es decir, puede ser llevada a cabo en una función específica, un departamento o grupo de departamentos o en una división o grupo de divisiones.

Otra opción de ejecutar una auditoría administrativa dentro de las entidades, es la que nos da el estudio tridimensional del proceso administrativo. Este se refiere a combinar las etapas del proceso administrativo con los niveles jerárquicos y las áreas funcionales propias de una organización. La utilidad del estudio tridimensional es que indica los factores que van a determinar las operaciones de un organismo para realizar el proceso de evaluación.

ESTUDIO TRIDIMENSIONAL.

ETAPAS DEL

PROCESO ADMINISTRATIVO

- Previsión.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

NIVELES JERARQUICOS

DE UNA

ORGANIZACION

- Representante de los accionistas.
- Gerencia o Dirección General.
- Gerencia Departamental.
- Niveles de Supervisión.

AREAS FUNCIONALES

DE UNA EMPRESA

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Personal.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Ya concluido lo referente a los elementos y conceptos básicos de la auditoría administrativa, procederemos a describir los diferentes métodos expuestos por los siguientes autores:

- A) William P. Leonard.
- B) José Antonio Fernández Arena.
- C) Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes.
- D) Análisis Factorial del Banco de México.
- E) Instituto Americano de la Administración.
- F) Manuel D'azaola.
- G) Roberto Macías Pineda.
- H) Alfonso Mejía Fernández.

A) METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

Esquema general.

Etapa No. 1: **EXAMEN.**

Areas a revisar:

- 1.- Una o más funciones específicas.
- 2.- Departamento o grupos de departamentos.
- 3.- División o grupo de divisiones.
- 4.- Empresa como un todo.

Detalles a estudiar:

- 1.- Planes y objetivos.
- 2.- Estructura de la organización.
- 3.- Políticas, sistemas y procedimientos.
- 4.- Métodos de control.
- 5.- Recursos humanos y físicos.
- 6.- Normas de ejecución.
- 7.- Medición de Resultados.

Etapa No. 2: **EVALUACION.**

Proceso de evaluación (factores a evaluar):

- a) Panorama económico.
- b) Adecuación de la estructura de la empresa.
- c) Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- d) Exactitud y confiabilidad de los controles.
- e) Métodos adecuados de protección.
- f) Causas de variaciones.
- g) Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- h) Métodos satisfactorios de operación verbal.

Análisis científico, interpretación y síntesis:

- a) Estudiar elementos.
- b) Hacer un diagnóstico detallado.
- c) Determinar finalidades y relaciones.
- d) Buscar deficiencias.
- e) Balance analítico.
- f) Comprobar eficiencia.
- g) Indagar problemas.
- h) Precisar soluciones.

- i) Determinar alternativas.
- j) Elaborar métodos de mejoramiento.

Etapa No. 3: PRESENTACION.

- Discusión verbal de aspectos importantes.
- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- Informe final a la dirección.

Etapa No.4: VIGILANCIA.

- Revisión de instalaciones.
- Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
- Complementar cualquier aspecto inconcluso.
- Comentar el informe con la dirección general.

B) METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

El autor explica su método de auditoría analizando la definición de auditoría administrativa descrita anteriormente.

a) Los objetivos institucionales son:

- Objetivo de servicios. Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.
- Objetivo social. Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de las adecuadas relaciones públicas.
- Objetivo económico. Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de la riqueza.

Los principios con relación a los objetivos institucionales son:

- 1.- Las empresas que requieren de administración deben de definir claramente sus objetivos.
- 2.- Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben de ser satisfechos. Los objetivos son a) de servicios b) social y c) económico.
- 3.- El objetivo de servicio pretende la satisfacción a las necesidades de los clientes (producción y comercialización).

4.- El objetivo social busca la satisfacción de los colaboradores en la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal.

5.- El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa por medio de la reinversión de utilidades.

b) Mecanismos de operación, es decir, una estructura formal cuyos principios son :

1.- Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones) y técnicos (sistemas y procedimientos).

2.- La organización requiere una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas. Las principales funciones son:

- Dirección: ejercida por el consejo de administración.
- Operación: relativa a la producción y comercialización.
- Asesoramiento: a todos los departamentos.
- Información.

3.- Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones.

4.- Los niveles jerárquicos deben de ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.

5.- Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.

6.- Todos los puestos en la empresa requieren de análisis y valuación.

7.- La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad.

8.- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

c) Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consistirá en:

1.- **PLANEAR.** Los planes y programas son necesarios, pero no representan un fin en sí mismos, ya que son medios valiosos pero con un manejo complicado, así como que la planeación tendrá sus limitaciones y grados de alcance.

La carencia de planeación es una de las causas principales que orillan al fracaso de

los negocios y entre los principios de la planeación tenemos:

1.- Existiendo una repetición marcada podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.

2.- La planeación tiene como primer requisito la definición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos, producto de la innovación. De los pasos previos surgirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones al problema en general.

3.- El contenido de los programas dependerá de:

- Los objetivos de la tarea.
- Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.
- El tiempo libre.

4.- Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, la conjunción de los cuales permitirán la satisfacción de la principal y originarán la especialización.

5.- El método del camino crítico ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan detallado como se desea, en la que se pueda observar clara y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y las dependencias de unas con otras.

6.- Si se requiere un programa muy detallado y lógico, la máquina es la solución ideal, si los límites de la economía lo permiten.

7.- En una programación adecuada, es posible pensar en una predicción mayor.

8.- La rutina en exceso dejará poco tiempo para realizar innovaciones y las capacidades serán mal usadas porque no habrá tiempo para pensar originalmente.

9.- En una actividad altamente programada es más fácil localizar la innovación en el comienzo del plan y no en el momento en que la actividad es puramente rutinaria.

10.- Es posible hablar de mayor innovación si hay precisión de tiempo aunada a claridad en las metas a satisfacer.

11.- Cuando los elementos ocupantes del puesto con autoridad lineal dependan de los grupos de asesoría, será mejor la innovación.

12.- Si como resultado de los programas la actuación adquiere matices monótonos, surgirá apatía. Si por el contrario, los logros son confusos se presentará la frustración.

13.- Si como consecuencia de una organización continua se manifiesta la insatisfacción, será necesario dar oportunidad para que surja la innovación, utilizando sistemas de sugerencias y evaluación de los programas.

II.- IMPLANTACION. Es decidir el planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tardará de resolver la incógnita establecida.

Los principios de esta fase son:

- 1.- Las decisiones son resultado de procesos lógicos o de apreciación intuitiva.
- 2.- Las decisiones lógicas demandan: a) objetividad; b) precisión, y c) estudio continuo y exhaustivo.
- 3.- Las decisiones en actividades rutinarias son automáticas, por lo que debe vigilarse el proceso creativo y procurar la innovación.
- 4.- Las decisiones demandan autoridad de tres tipos:
 - Formal. Es la que se deriva del puesto o posición que se define en la organización.
 - Personal. Es la inherente al individuo y emanada de su carácter o formación educativa.
 - Profesional. Es la que se deriva de una instrucción de tipo técnico, y consiste en saber hacer una actividad a resultados de un aprendizaje.
- 5.- La autoridad tiene como requisito constante a la responsabilidad. Es una mancuerna necesaria, ya que la autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte.
- 6.- La motivación requiere de incentivos que satisfagan las necesidades. Las necesidades primarias (alimento, vestido y techo), serán satisfechas con incentivos monetarios. Las necesidades del ego personal (confianza, independencia, competencia), serán satisfechas con incentivos de seguridad en el trabajo, participación en los planes y posibilidad de decisión. Las necesidades de ego proyectadas (reconocimiento, apreciación, respeto) serán satisfechas con incentivos, sistemas de sugerencias, promociones y tratamiento individual. Las necesidades sociales (agrupación y aceptación) serán satisfechas con incentivos de grupos informales y planes de actividades sociales.
- 7.- Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo.
- 8.- Una acción fundada en la obligación produce insatisfacción en el trabajo.
- 9.- La insatisfacción genera frustraciones, las que a su vez generan reacciones de agresividad, regresión, fijación y resignación.

10.- Las frustraciones influyen en:

- Actuación en el trabajo.
- Accidentes y enfermedades en el trabajo.
- Neurosis o enfermedades mentales.
- Fatiga, huelgas y cambios frecuentes de trabajo.

11.- Las comunicaciones tienen tres elementos formativos: el transmisor, el canal y el receptor.

12.- En cuanto a su curso las comunicaciones se dividen en:

- Verticales descendentes: órdenes o instrucciones.
- Verticales ascendentes: sugerencias, quejas y evaluaciones.
- Horizontales: comunicaciones al mismo nivel jerárquico.
- Generales: uso de sistemas que llegan a un mayor número.

13.- El tipo de material que puede comunicarse será: rutinario, original y combinado.

14.- Los aparatos mecánicos y electrónicos facilitan la comunicación en cualquiera de sus integrantes formativos.

15.- El uso de símbolos generalizados y de formas escritas facilitan la comunicación.

III. **CONTROL.** Es la apreciación del resultado de la acción y deberá ser personal, es decir, cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio. El autor nos menciona la importancia del controlador y nos dice que es el administrador el que se encarga de llevar a cabo esta operación a nivel funcional.

Nos refiere que Fayol, define el control como la función que consiste en verificar que las actuaciones han sucedido de acuerdo con los planes aceptados, las instrucciones dictadas y los principios establecidos. Tiene por objeto anotar las debilidades y errores, con el propósito de corregirlos y evitar su repetición. Comprende todo, materiales y productos, personal y acciones. La importancia de la función de control es que proporciona asistencia a la dirección, indicándoles las desviaciones y su causalidad. Presupone cuatro índices: calidad, tiempo, costo y volumen e intensidad, con los cuales se obtiene la eficiencia. Respecto a las medidas de control sugiere un índice de presión, o sea, la influencia del superior, subordinados, colaboradores en el mismo nivel y la opinión del propio individuo.

Los principios del control son:

- 1.- La realización del proceso administrativo requiere del control como elemento que permite la comparación de los resultados con lo establecido por el plan seleccionado. Esta revisión debe de ser personal y encajar en un sistema general de información que garantice la controlación.
- 2.- Las etapas del control deben de estar en el plan.
- 3.- El control debe de precisar la calidad obtenida.
- 4.- El control debe de enfatizar el tiempo transcurrido.
- 5.- El control contendrá los factores del costo incurrido.
- 6.- El control medirá el volumen obtenido en caso de productos, o la intensidad lograda cuando se habla de servicios.
- 7.- Realizada la comparación de lo real con lo esperado (plan), debe llevarse a cabo un análisis de los causantes de la desviación.
- 8.- El control debe realizarse por excepción, o sea, en aquéllos casos en los que las desviaciones son demasiado pronunciadas.
- 9.- El control automático incluye una corrección inmediata en las áreas que han sufrido desviaciones importantes.

Este método de auditoría propone una escala de apreciación que califica con 5 puntos de excelente administración, muy buena con 4 puntos, buena con 3, regular con 2, mal con 1 y muy mal con 0. Para los niveles jerárquicos cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea 10, 20, 30, 40 y 50 puntos. Así mismo los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos. La evaluación total de una empresa es de 5800 puntos como máximo. Hay que anotar que la división de departamentos y la estructura dependen del tamaño de la empresa.

C) METODO DE VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES.

Expone su sistema en el cual nos dice que el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Nos menciona que la finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva mediante la presentación de resultados que sur-

jan en la práctica de las auditorías.

En lo que respecta al alcance de la auditoría administrativa nos explica que se puede abarcar una función específica, o bien se le puede dar un enfoque de sistemas y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

El desarrollo de la auditoría administrativa comprende las siguientes etapas:

1a. Etapa: Planeación. Es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como de la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. Tiene como finalidad poder prever anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran para el desarrollo de la auditoría. En esta etapa se consideran los siguientes puntos: características particulares de la empresa, finalidad de los trabajos, secuencia de su desarrollo, estimación de tiempos para la realización de cada trabajo, determinación del personal que intervenga, de las técnicas que se utilizarán, de los medios materiales y del apoyo que el organismo social proporcionará. Consiste en:

- Definición del estudio a desarrollar.
- Diagnóstico administrativo.
- Elaboración del programa de diagnóstico.
- Aprobación del programa.
- Desarrollo del diagnóstico.
- Definición del objetivo.
- Alcance específico de la auditoría.
- Determinación del personal necesario.
- Programación del tiempo estimado.
- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- Aprobación del programa de auditoría.

2a. Etapa: Exámen. Es en esta fase donde dá comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio. Se inicia con la presentación del responsable de la unidad el cual debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría indicando los resultados a lograr, así mismo, se cuestionará al director o responsable de

la unidad si tiene interés que alguna área en particular sea revisada. Es en este período donde se aplican las técnicas de recopilación de información. Consta de los siguientes puntos:

- Entrevista con los responsables de _____ con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevante.
- Aplicación de las técnicas de auditoría administrativa.
- Captación de la documentación más importante y necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc...)
- Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- Captación de opiniones y sugerencias.

3a. Etapa. Evaluación. Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- a) Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- b) Clasificación de los datos.
- c) Evaluación de los resultados.
- d) Determinación de la solución.

Consta de las siguientes etapas:

- Análisis y evaluación de la información captada.
- Jerarquización de observaciones.
- Planteamiento de las recomendaciones.
- Discusión de las observaciones.

4a. Etapa. Presentación.

- Elaboración del informe final.
- Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

Los autores presentan una escala de apreciación que vá de 0 como mínimo y 60 como máximo para los elementos de planeación, dirección y control, y de 0 a 80 para organización.

D) METODO DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR INVESTIGADORES DEL BANCO DE MEXICO.

Método.

Esquema General.

- Medio Ambiente: Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- Política y dirección (Administración general): orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- Producción y procesos: Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- Financiamiento: Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- Medios de producción: Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
- Fuerza de trabajo: Personal ocupado por la empresa.
- Suministros: Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
- Actividad productora: Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
- Mercado: Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
- Contabilidad y estadística: Registro e información de las transacciones y operaciones.

Programa de análisis

Etapas I. Planear la investigación.

- Definir la materia objeto de la investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.

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

Etapa II. Analizar el tema.

- Objeto de la investigación y su operación.
- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

Etapa III. Examinar cada factor en esta forma:

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

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnósticar sobre el total de las operaciones.

- Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- Cuál es la ejecución total real?
- Cuáles son los factores limitadores?
- Qué factores deben de estudiarse con mayor detalle?
- Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

Etapa V. Presentar el diagnóstico.

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

Este método presenta dos modelos: a) modelo para tabular y combinar evaluaciones y b) modelo para una revisión de las etapas del desarrollo.

El primero clasifica los elementos en orden de importancia (columna 1) y les da una ponderación tomando en cuenta dicho orden (columna 2). Considerando el porcentaje de efectividad (columna 3), aplica una fórmula que consiste en multiplicar la columna 2 por la columna 3 y el resultado se divide entre 100 (columna 4). Al comparar la columna 2 con la 4 (en la que se refleja el desempeño real), observaremos la diferencia, la que nos indicará las áreas de escasa acción sobre las cuales hay que poner especial atención. El segundo modelo nos sirve para comparar el grado de ejecución de una empresa en diferentes ejercicios y consiste en una matriz de doble entrada, en la cual se comparan los factores de la organización con los diferentes años o períodos indicando si existe disminución, aumento o inmovilidad en la ejecución.

E) METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

Cualquier empresa, de la índole que sea, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración.

Método.

Este método nos describe los esquemas generales que nos muestran las áreas a revisar en entidades de tipo religioso, educativo, hospitalarias, sin fines de lucro y con fines de lucro. En nuestro caso nos importan estas últimas, cuyas áreas serían:

a) Función económica. Para las empresas no es tan sencillo determinar hasta que punto es importante su actividad económica, sin embargo, pueden fácilmente precisar el objeto de su operación. Por otra parte nos dice que cualquier empresa tiene una importancia económica determinada para la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

b) Estructura formal. Las empresas tienen una estructura que les permite resolver sus problemas en una forma adecuada. En este punto se deben de tomar en cuenta la definición de la autoridad y su responsabilidad, así como la interrelación de las comunicaciones verticales y horizontales. También se deben de analizar los manuales de organización y se debe de vigilar la autoridad-responsabilidad especialmente en los puestos de asesoramiento. En lo relativo al control, éste deberá variar con base a la interrelación de los diversos ejecutivos.

c) Utilidades. Se considerarán las tendencias de tipo estadístico y las utilidades se invertirán para generar expansión en la empresa, estas deben de compararse con los resultados obtenidos por la competencia, así como con la capacidad del mercado. Se establecerá con claridad: capital contable, capital social, superávit, impuestos, etc... ya que la estructura financiera depende de la generación de ganancias.

d) Atención a accionistas. En este punto se deben de atender:

- Evitar riesgos innecesarios al capital.
- Aumentar el capital contable por medio de la reinversión de utilidades.
- Obtener dividendos razonables.
- Informar sobre los logros obtenidos en los rubros anteriores.

También se debe de mantener una actitud equilibrada y en lo relativo al pago de dividendos nos dice que debe de hacerse en proporción a los resultados obtenidos y como parte de una política definida y estable.

e) Investigación y desarrollo. Estos factores proporcionan nuevas soluciones a los problemas pero no se les dá la importancia que tienen ya que por lo general presentan

dificultades en cuanto al tiempo y costo que conllevan.

f) Consejo de administración. Es áquel que imprime el carácter de la empresa y se puede definir como el cuerpo que analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones. Su composición puede ser heterogénea y debe tener calidad sin importar su número.

g) Políticas financieras. Estas deben de proyectar a la empresa a largo plazo y tendrán como misión evitar los abusos en los créditos, adoptar métodos de depreciación e inventarios y otros que complementen la estructura financiera, procurar la obtención de recursos así como realizar la vigilancia estricta sobre el presupuesto.

h) Eficiencia en la producción. Contempla la calidad en los productos o servicios, precio, métodos para incrementar la eficiencia y los recursos humanos que operan en el área productiva.

i) Distribución. Se le considera en menor escala al identificarlo como " evaluación de los ejecutivos " y requiere coordinación perfecta con las diversas áreas de la institución, y se debe de evaluar entre otros: selección y entrenamiento de vendedores, operaciones de apoyo a la venta, políticas de precios y demás puntos relacionados con este campo.

j) Evaluación de los ejecutivos. El funcionamiento de las actividades de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, en relación a los cuales interesa evaluar: su habilidad, integridad, iniciativa y dinamismo.

Propone una lista de factores a evaluar indicando su importancia, un máximo y un mínimo para cada factor y en donde los intervalos tienen el mismo tamaño. La escala de apreciación vá de un mínimo de 7500 puntos a un máximo de 10 000.

F) METODO DE MANUEL D'AZAOLA.

Esquema general.

1.- Dirección. Fijar los objetivos: proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos, de manera que aquéllos se cumplan económica y eficientemente.

2.- Financiamiento. Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.

3.- Personal. Contratar el personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente, sobre todo, a fin de elevar la moral al grupo.

4.- Producción. Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real para la obtención de beneficios. Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado resulten artículos o servicios de

la calidad requerida, en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible.

5.- Ventas y distribución. Adoptar las medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado de manera que proporcione beneficios y satisfacción tanto a la empresa como a los consumidores.

6.- Registro. Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna.

RECOLECCION DE LOS DATOS.

La revisión del proceso administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa, consiste fundamentalmente en las siguientes técnicas:

a) Investigación. Esta puede ser interna y/o externa y se lleva a cabo mediante la resolución de cuestionarios para cada función que completan cuestiones importantes en dichos puestos.

b) Observación. En el curso de la revisión y simultáneamente con la investigación se va observando la forma en que es ejecutada una función; esta técnica es sumamente amplia y su característica principal es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

c) Análisis. Estudiar la diversa documentación de la empresa, así como información externa de la entidad. También se examinarán las informaciones obtenidas en las etapas anteriores y se les comparará con los desempeños normativos para evaluar el grado de eficiencia. Conviene iniciar todo trabajo de revisión del proceso administrativo a través del análisis de funciones.

G) METODO DE ROBERTO MACIAS PINEDA.

Método.

Esquema general.

Lo más importante en la auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Como estos últimos se traducen generalmente en exposiciones de políticas, la verificación más común es la que compara los resultados con las políticas. Igualmente, podría ser necesario examinar las exposiciones de las políticas para descubrir que tan clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización. El enfoque de la revisión es de acuerdo al proceso administrativo:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección
- Control.

H) METODO DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

Método.

Esquema general.

Divide el enfoque de la auditoría en dos grandes áreas:

I.- Estructural.- que comprende objetivos y organización.

II.- Funcional.- que comprende producción, ventas, finanzas y manejo de personal

Programa de auditoría.

I Estructural.

a) Objetivos de la empresa:

- Están definidos ?
- Cómo se definieron los objetivos ?
- Son conocidos los objetivos ?
- Se revisan los objetivos ?

b) Organización de la empresa:

- Manual de organización.
- Gráfica funcional.
- Comunicaciones internas.
- Pedir a los funcionarios y empleados que describan su puesto.

II Funcional.

a) Producción.

- Objetivos.
- Elección del lugar de la fábrica.
- Elección de la maquinaria.
- Aprovechamiento del terreno.
- Planeación del trabajo.
- Control de la calidad.
- Costos.
- Diseño de los productos nuevos.
- Cambio de producción.
- Adiestramiento de empleados.
- Salarios.

b) Ventas.

- Objetivos.
- Políticas de ventas.
- Comunicación con los clientes.
- Adiestramiento a vendedores.
- Servicios.
- Estudio del mercado.
- Publicidad.

c) Finanzas.

- Objetivos a corto plazo.
- Objetivos a largo plazo.
- Información financiera oportuna y veraz.
- Auditoría de cuentas internas.
- Poder de compra del capital actual con respecto al inicial.
- Influencia de la política de dividendos de la empresa.
- Capital circulante de la empresa.
- Sistema de presupuestos.
- Política de depreciación.
- Fuentes de capital, etc.

d) Manejo de personal.

- Objetivo de esta función.
- Forma de contratación de empleados.
- Nivel máximo a que puede aspirar un empleado.
- Proporción entre ejecutivos jóvenes y viejos.
- Tiempo de un empleado en ascender de puesto.
- Programa de adiestramiento para ejecutivos.
- Están definidos los puestos dentro de la organización ?
- Forma de calificar méritos.
- Estímulo al desempeño.
- Prestaciones sociales.
- Causas de ausentismo, etc.

C A P I T U L O I I I

LA EMPRESA.

Se señaló anteriormente que la administración se da en cualquier organización y esta se entiende como un grupo que aporta esfuerzo para lograr determinados objetivos.

Todo grupo tiene ciertas características como son tener un objetivo organizacional, división del trabajo y establecimiento de jerarquías.

Por otra parte ya se trataron los elementos que intervienen en el proceso administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control).

Como sabemos, el tema a tratar en la presente investigación es definir un método de evaluación para detectar la problemática común que enfrentan las empresas familiares y así plantear alternativas de solución a los mismos.

Por lo anterior es necesario hacer una breve explicación sobre los conceptos básicos de empresa, familia y empresario, ya que sin estos elementos resultaría muy ambiguo y superficial hablar sobre la empresa familiar.

CONCEPTO DE EMPRESA.

ETIMOLOGIA.

Empresa, del latín intrehensa, vocablo que significa emprender una cosa.

AGUSTIN REYES PONCE.

Señala que la empresa se encuentra integrada por bienes materiales, hombres y sistemas; que pueden estudiarse desde diversos aspectos; económico, jurídico, administrativo, sociológico, etc...

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Entidad (latín entitas colectividad), considerada como una unidad socioeconómica constituida legalmente, que tiene por objeto elaborar productos o proporcionar servicios, obteniendo justas retribuciones, a fin de lograr la satisfacción de necesidades de un grupo social y valiéndose de una adecuada administración puede alcanzar los objetivos para lo que fue constituida.

LEONARDO RODRIGUEZ.

Es una entidad que, operando en forma organizada utiliza sus conocimientos y recur-

para elaborar productos y prestar servicios que suministran a terceros en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA.

Unida económico-social en la que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano.

TIPOS DE EMPRESA.

Las empresas u organizaciones pueden clasificarse por:

- 1.- Su Giro. a) extractivas.
b) fabriles.
c) comerciales.
d) servicios.
- 2.- Su propiedad. a) Individuales (tiendas, talleres, etc.)
b) Colectivas o sociales.
c) Semi-públicas (de participación estatal en las que el 51% del capital es del gobierno federal.)
d) Públicas (descentralizadas, creadas por la Ley o Decreto del Ejecutivo.)
- 3.- Sus objetivos. a) Industriales.- transformación de las materias primas para el intercambio de sus productos.
b) Comerciales.- venta y distribución de bienes que pueden venderse a los consumidores para satisfacer sus necesidades.
c) Financieras.- obtención de utilidades mediante empréstitos canalizados para el desarrollo industrial del país.
d) Servicios.- procurar dar servicio que satisfaga las necesidades de un medio socioeconómico, mediante la justa retribución de utilidades.
- 4.- Por su tamaño. a) Grande.
b) Mediana.
c) Pequeña.

a) LA EMPRESA GRANDE. Características:

- Capacidad de expansión y diversificación geográfica.
- Estas se enfrentan a muchos factores legales, políticos y económicos muy distintos a los de las demás empresas.
- Cuentan con una organización muy compleja.
- Transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimiento administrativo y capital hacia otros países.
- Obtención de utilidades excesivas.
- Mayor disponibilidad de productos y/o servicios.
- Su área de operación rebasa los límites nacionales.

b) LA EMPRESA MEDIANA. Características:

- Su ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa.
- Dado al número de personal y a que es difícil que se resuelvan todos los problemas relacionados con esta, se presenta una mayor división del trabajo, una adecuada distribución del mismo y surge la delegación de autoridad.
- En el caso de abastecimientos existe la necesidad de programar con una adecuada estructura organizacional, que permita la planeación oportuna y coordinada con todos los departamentos afectados.
- Su área de operaciones no solo abarca el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional y el mercado exterior.
- Respecto a la producción de bienes y servicios, se cuenta con un alto grado de mecanización y tecnología.
- En finanzas, la propiedad puede ser individual o de varios socios.

c) LA EMPRESA PEQUEÑA. Características:

- Crece a un ritmo lento.
- Administración independiente, entendiéndose por esto la centralización de la toma de decisiones en una sola persona (usualmente tomadas por el propio dueño) respecto a

las actividades básicas de la empresa.

- El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño.
- El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
- La empresa se considera de tamaño pequeño, si así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo.

LA FAMILIA.

Una de las propiedades básicas del hombre es el acto de morar en asociación; el ser humano para lograr cumplir con sus requerimientos biológicos, psicológicos y sociales necesita tomar parte y desplazarse dentro de diversos grupos en su vida cotidiana. Esto es, desde que nacemos hasta que morimos llevamos a cabo nuestras acciones dentro de conglomerados como la familia, la escuela, el equipo deportivo, la empresa, etc., ya que estas actividades requieren de la interacción de varias personas. Esta interrelación nos ayuda a satisfacer las numerosas obligaciones que tenemos. Dentro de estos conjuntos le damos prioridad a la familia, la cual creemos que es la parte elemental y básica para suministrar los elementos al cumplimiento de las necesidades básicas del hombre y sobre todo de los hijos, quienes por su condición de subordinados deben de encontrar satisfechas sus carencias para poseer las condiciones que serán la base para su crecimiento y desarrollo.

CONCEPTO.

La familia, según la corriente sociológica es la institución social básica; es decir, uno o más hombres que viven con una o más mujeres en una relación socialmente sancionada y más o menos permanente, los cuales tienen derechos y obligaciones socialmente reconocidos, juntamente con su prole. La familia es la forma mínima e indispensable de organización social, la que es necesaria para la adecuada socialización de los hijos de las personas que la forman.

FORMAS DE FAMILIA.

Las formas generales y más comunes de la familia son:

- a) Familia universal.
- b) Familia extensa o extensiva.
- c) Familia monogámica.

d) Familia poligámica.

a) Familia universal. Esta es la forma más simple de la familia humana, es universal en la especie y se agrupan en ramas de parentesco mayores y más complejos conocidos como familia extensa.

b) Familia extensa o extensiva. Es el grupo social constituido por varias familias emparentadas entre sí, especialmente las integradas por un hombre y sus hijos o por una mujer y sus hijos y que habitan en una vivienda común de gran tamaño o en un grupo de viviendas más pequeñas.

c) Familia monogámica. Se caracteriza porque la figura preponderante es la del padre, que representa el centro de las actividades económicas, religiosas, políticas y jurídicas. Su fin expreso es de procrear hijos cuya paternidad sea indiscutible y esta paternidad se exige porque los hijos, en calidad de herederos directos han de entrar un día en posesión de los bienes de su padre. Tiene una gran solidez en los lazos conyugales. Es la primera forma de familia que no se basa en las condiciones naturales sino económicas.

d) Familia poligámica. Esta forma de familia se divide en poliándrica (en la que una mujer tiene varios maridos) y la poligínica (se dá cuando un hombre tiene varias mujeres).

Podemos decir que la familia en México se ha desarrollado con variaciones funcionales, esto es, dependiendo del medio dónde ésta se encuentre y de la educación de sus miembros se definirá su forma.

A pesar de que la sociedad mexicana durante su desarrollo ha tendido hacia la familia monogámica, en las ciudades del país con gran desarrollo industrial y de urbanización masiva, se han conformado familias monogámicas universales, ya que debido a las condiciones en las que la familia se desenvuelve, los miembros tienden a reducirse en número. En este caso, la familia está altamente condicionada en su conformación por las dificultades y posibilidades de vivienda urbana, por la economía salarial, las presiones del tiempo y de transporte, los sistemas de salud, etc..

Por otra parte, como sabemos, las condiciones del campo mexicano han sido de una gran marginación, lo cual ha influido en la forma que han adoptado las familias rurales, las cuales a pesar que se basan en la forma monogámica, han adoptado el modo extensivo. Aquí también, esta alternativa ha estado influenciada por las necesidades de educación, salud, vivienda, cultura, etc..

ETAPAS DE LA FAMILIA.

Para abreviar el análisis del ciclo del desarrollo familiar, vamos a referirnos a las etapas de la familia:

- a) Etapa prenupcial.
- b) Etapa nupcial.
- c) Etapa de formación y educación de los hijos.
- d) Etapa de madurez.

a) Etapa prenupcial. Se caracteriza por el galanteo y la selección del futuro cónyuge. Se da como presupuesto la libre elección al escoger la pareja con la cual se quiere contraer matrimonio y se debe de tomar en cuenta el haber alcanzado un grado de madurez físico, psicológico y social de las personas, reconocer creencias afines, tener intereses y aptitudes semejantes, disponer de antecedentes educativos y culturales parecidos, contemplar expectativas económicas análogas, disponer de una actitud similar con respecto a la vida sexual y situar la relación con la familia política.

b) Etapa nupcial. Esta fase se caracteriza por la vida conjunta de los cónyuges desde el matrimonio hasta el nacimiento de los hijos. En ésta etapa se crean los cimientos de lo que la familia llegará a ser en un futuro ya que representa el ambiente natural donde el ser humano debe encontrar la plena realización de sus expectativas. También se definen los roles que el padre y la madre van teniendo de acuerdo con los antecedentes de la pareja. Uno de los principales problemas que se presenta en esta fase es la educación sexual, debido a la falta de información en esta materia con las que las parejas llegan al matrimonio.

c) Etapa de formación de los hijos. Uno de los factores que se debe tomar en cuenta en esta etapa es el razonamiento previo acerca de si la pareja está o no preparada para tener hijos, ya que esta decisión influirá de manera directa en la educación y desarrollo de los niños, puesto que los padres deberán de proporcionarles los satisfactores de las necesidades físicas, emocionales, afectivas, de educación y preparatorios para el desempeño de los papeles sociales.

d) Etapa de madurez. La culminación del proceso educativo de la familia en la relación con los hijos, llega cuando éstos obtienen la mayoría de edad, es decir, la madurez física, psicológica y social. En este caso, los hijos pueden iniciar una nueva familia o en todo caso continuar en el hogar de origen.

CARACTERISTICAS DE LA FAMILIA.

En México el denominador común de la familia es que se trata de una prole básicamente monogámica, sin embargo, este concepto está mitificado por un conjunto ambiental de interrelaciones. En nuestro país, las disposiciones legales, religiosas y sociales han condicionado en gran medida la evolución de la familia mexicana, debido a los preceptos jurídicos y morales. Estos conceptos son los que determinan las características de la familia en México las cuales son:

- a) Una institución sociojurídica que conocemos como matrimonio.
- b) Un conjunto de normas que regulan la relación entre los padres y éstos y los hijos; normas que pueden ser jurídicas, religiosas y morales.
- c) Una regulación de las actividades económicas.
- d) Un lugar físico para vivir.

EL EMPRESARIO MEXICANO.

Para la claridad del tema tratado en la presente investigación consideramos importante dar un contexto general respecto a lo que se entiende por empresario, así como enumerar algunas de las características que a este lo perfilan como tal, además de un análisis de su problemática actual en nuestro país.

Como subtema del tema de investigación a que nos referimos es sobre la empresa familiar y es indispensable identificar el papel que juega el empresario dentro del mismo, ya que es uno de los pilares centrales del tema.

Regularmente la gente difiere o confunde el término de empresario con otros como lo son el de capitalista o negociante; es por esto que creemos necesario definir cada uno de ellos.

CONCEPTO DE EMPRESARIO.

CAPITALISTA.

Como su nombre lo indica, es la persona que posee el capital, así como los medios de producción y puede ser dueño de los mismos sin intervenir con la dirección de una empresa, además este puede ser un empresario, un inversionista, el gobierno, etc.

NEGOCIANTE.

Los negociantes son aquéllos que establecen una empresa la cual puede crecer y de ella estos obtienen grandes rendimientos, pero esto es bajo la sombra de algún favor o concesión especial, de algún monopolio u otro tipo de privilegios que, en la gran mayoría de los casos viene de algún importante funcionario. Los negociantes no entienden, no se interesan o ambas cosas en seguir las leyes del mercado; lo único que les interesa es en la gran mayoría de los casos son sus ingresos y privilegios.

EMPRESARIO.

Según el diccionario, el empresario es una persona que dirige cualquier empresa.

Por otra parte Flavia Derossi nos dice que el empresario no es meramente el fundador de un compañía, sino también es la fuente de decisiones y de crecimiento.

Schwartz menciona en su libro Empresa y Libertad que puede considerarse empresario a toda persona que toma decisiones en un mundo incierto y que pone en juego, con la esperanza de un resultado favorable, una parte de capital humano, financiero o físico que le pertenece.

Para efectos del presente trabajo una definición práctica y actual de empresario es que éste es una persona dispuesta a correr riesgos y a enfrentar el fracaso o éxito de su trabajo, cuando muchos prefieren y buscan un empleo estable que les garantice un sueldo, prestaciones, una pensión para la vejez, un seguro médico, etc.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO.

El empresario nace con características para desempeñar su papel y desarrolla otras mismas que contribuirán a alcanzar el éxito, entre ellas podemos mencionar:

CREATIVIDAD.

El empresario suele ser y necesita ser creativo, no sólo es capaz de crear un producto nuevo, sino también porque es capaz de crear máquinas más eficientes y económicas y mejores formas de organizar una empresa.

RESPONSABILIDAD.

El empresario desde que acepta su rol, acepta ser también responsable directo del éxito o fracaso de su empresa y por ende, quien cargue con las consecuencias de uno o de otro.

ASUME RIESGOS.

En un mundo de inseguridad, el hombre ha tratado siempre de evitar riesgos y busca seguridad; es por esto que tantas personas buscan el abrigo de un empleo que les proporcione un sueldo, prestaciones, seguros, etc. relativamente estables. Pero en una sociedad dinámica como la nuestra existen personas que buscan nuevos caminos, además de explorar nuevas posibilidades de riqueza; y esto significa correr riesgos.

El empresario se expone, pero siempre tiene en consideración las consecuencias de un error o el resultado que se obtendría de no alcanzar sus objetivos.

INTUICION.

Una característica importante del empresario es su intuición ya que esta es un presentimiento no racional que le dice al empresario la mejor forma de lograr su proyecto; así un empresario intuye que una idea tiene futuro. Este es el primer paso, posteriormente el empresario analiza sus perspectivas, recursos, capacidad y habilidades cotejando con su idea para determinar si el proyecto le va a rendir utilidades o no.

OBESION.

El hombre de empresa requiere de grandes sacrificios para alcanzar el éxito. El empresario es por naturaleza una persona obsesiva que trabaja mucho más horas y días que un empleado común, así como también lleva una vida disciplinada la cual contribuye en gran medida que este alcance sus objetivos.

El destino que se marca un empresario es que va a buscar obsesivamente lo que le interesa, sea bueno o no.

Otras de las características que describen al empresario es que éste es una persona:

- Inquieta.
- Rebelde.
- Inconforme con lo que el medio le ofrece.
- Lider.
- Cuenta con un don de mando.
- Tiene la capacidad para organizar.
- Goza de una buena condición física.

Todas estas son algunas características de los empresarios pero es importante aclarar que estas no son suficientes para lograr sus objetivos con éxito.

LA PROBLEMÁTICA DEL EMPRESARIO MEXICANO.

OBSTACULOS QUE DEBE DE ENFRENTAR EL HOMBRE DE EMPRESA.

Es importante conocer y analizar los innumerables obstáculos que enfrenta la empresa privada y los empresarios en una sociedad como la nuestra, en donde la ignorancia, los intereses burocráticos, el marxismo, el populismo, la competencia, los proveedores, la corrupción, entre muchos más, son obstáculos que el empresario tiene que lidiar ya no para alcanzar un éxito rotundo, sino para sobrevivir dentro del mercado.

Por lo extenso del tema, procederemos a dar una reseña de los puntos más importantes como también más repetitivos o comunes dentro de la problemática del empresario, tomando como base la actual situación económica, social y política de nuestro país.

EL MARXISMO.

Según la lógica marxista dice que el capitalista y muy particularmente el empresario dueño de los medios de producción, es un ser nocivo, puesto que su riqueza la obtiene del trabajo de los proletarios.

LA BUROCRACIA.

La oposición de la burocracia contra la propiedad privada y el empresario, es la oposición contra quien puede impedirle el manejo del poder, que incluye el político, el económico y el social.

El crecimiento desmedido del poder, la cantidad de recursos que maneja y el crecimiento cuantitativo del aparato burocrático, atenta gravemente al mundo del empresario, en relación al alto costo económico que representa a las empresas, ya que estas tienen que destinar una cantidad de recursos para sostener al ejército de empleados públicos, muchos de ellos improductivos, innecesarios y privilegiados. Por otra parte, la serie de trámites, permisos, reglamentos, inspecciones, etc. que resultan más costosos y problemáticos que el beneficio que se obtiene de ellos.

La burocracia es uno de los obstáculos que no permiten el desarrollo pleno de las empresas y por consiguiente el de los que las administran ya que ésta absorbe gran parte del fruto del trabajo de los empresarios ya sea vía impuestos, multas, sobornos, horas hombre perdidas tras de una ventanilla o un escritorio burocrático, miles de empresas obstaculizadas, semiparadas o destruidas, además de una limitada libertad económica.

EL POPULISMO.

Este fenómeno dentro de nuestra sociedad, no sólo involucra a las masas, sino que las libera de muchas de sus responsabilidades y culpas, descargándolas en los empresarios y capitalistas.

El empresario mexicano se desarrolla dentro de las trampas de la ideología del populismo, ya que haga lo que haga, éste siempre esta mal. Si genera más empleo es un explotador. Si vende más barato, está monopolizando el mercado. Si despide personal, es culpable del desempleo. Si tiene éxito, es a costa de los demás., etc.

Los populistas perfilan al empresario dentro de un reducido grupo, habiendo millones de ellos. También dicen que son personas muy ricas por lo tanto no tienen problemas financieros, ya que explotan al pueblo sin consideración. Sin embargo hay muchos de ellos que obtienen ingresos menores a los de un empleado.

En una sociedad donde predomina este fenómeno (populismo), al empresario no se le dá la debida importancia y apoyo para su desarrollo.

LA IGNORANCIA.

Muchos son los socialistas, burócratas y populistas que se nutren de la ignorancia de los demás para acumular poder.

Los pequeños grupos dirigentes suelen saber muy bien lo que se busca y a dónde van y pueden lograrlo a costa de la buena voluntad de la gente, pero más que esto se aprovechan de la ignorancia de la mayoría y desgraciadamente de la falta de información y conocimiento de nuestros empresarios.

LA COMPETENCIA.

El empresario de nuestro país se desarrolla en una economía mixta, este está sujeto a las leyes de mercado y entre estas está la competencia. Entonces la empresa se enfrenta a una competencia muy dura donde se utiliza toda clase de medios para lograr crecer en el mercado.

En la actualidad, es difícil que el empresario entre a un mercado virgen, sabiendo que son relativamente pocos los productos que no se producen en el país, añadiendo a esto la participación de México en el GATT y en el TRATADO DE LIBRE COMERCIO con primeras potencias como son Estados Unidos y Canadá, donde se presentarán en un corto período productos de alta calidad y bajo precio y sólo aquéllos productos que cumplan con las especificaciones y normas internacionales van a poder competir.

Por lo descrito anteriormente consideramos que es uno de los obstáculos más fuertes que el empresario tiene actualmente.

PROVEEDORES.

Son muchos los obstáculos que el empresario tiene que enfrentar para el sano desarrollo de su empresa, quizá unos más importantes que otros, pero en conjunto coadyuvan al éxito de una entidad.

Entre ellos tenemos el gran dilema de la capacidad de selección de los proveedores ya que al tomar decisiones en este campo involucra diferentes aspectos como presupuestos, tiempos y movimientos, calidad, etc.

Aunado a lo anterior sabemos que el vendedor, en su afán por conseguir el pedido, deformará la realidad acerca de las características de lo que vende (refacciones, servicio, tiempos de entrega, etc.) y promete cosas que en la realidad son verdaderamente deficientes y que por supuesto se reflejarán en los gastos no previstos de la empresa.

CORRUPCION

En las grandes ciudades o en las grandes poblaciones existe un fenómeno llamado corrupción; como sabemos este tiene infinidad de causas; crisis económica, administración deficiente, falta de responsabilidad, etc.

Este es también un punto importante que el empresario tiene que enfrentar dentro de la realidad del mundo en el que vive.

Ejemplo de este punto sería cuando el empresario realiza algún trámite burocrático. Este necesita de gestores o lo que comúnmente se conoce como mordidas a los burócratas de alguna oficina de gobierno. Otro sería la tramitología para cursar ciertos procesos legales, aunado esto a la deficiencia de la administración pública. También entran en este párrafo la gran cantidad de inspectores, influyentes, etc. que perturban el desarrollo de la empresa. Por otra parte existen actos de corrupción como: las faltas al trabajo injustificadas, los regalos que ayudan a la agilización de algún trámite o para gozar de un trato especial, el compadrazgo, la mala calidad de algún producto o servicio dentro del mercado, etc.

OTROS FACTORES QUE HAY QUE TOMAR EN CUENTA DE LA PROBLEMÁTICA DEL EMPRESARIO.

Hemos venido describiendo una serie de presiones que en forma recurrente y endémica, acosan a las pequeñas y medianas empresas; es obvio que en una situación inestable como la actual, hay problemas nuevos o agravan los permanentes. Vamos a analizar someramente algunos elementos que repercuten notablemente en los negocios.

MERCADO.

Un fenómeno muy preocupante de esta época ha sido la contracción del mercado, ya que los volúmenes de ventas han disminuido y esto a causa del descenso en la capacidad de compra de los consumidores.

Por otra parte, el sector público ha reducido sus presupuestos, así como también existe un análisis más riguroso de los costos en las grandes empresas e igualmente menor compra por parte de los consumidores como un reflejo de la situación económica que vive el país.

Es importante no olvidar la inmensa variedad de productos importados con niveles de calidad superiores a los que nuestros empresarios ofrecen, así como que éstos productos tienen precios más bajos.

En general, al empresario la contracción en el mercado y la apertura comercial entre otros, le causa infinidad de problemas y está en busca de mil formas que lo ayuden a

recuperar el mercado perdido.

INFLACION

Desafortunadamente la inflación se encuentra de una manera permanente entre nosotros, y aunque se le están aplicando una serie de remedios es notable que es un problema dentro del desarrollo de nuestro personaje: el empresario. Por ejemplo éste puede subirle el precio a un producto y corre el riesgo de salirse del mercado, o lo baja a tal grado que descapitaliza a la empresa y la pone en una situación financiera muy endeble. Añadiendo a esto el factor tiempo, costo, aumento de los impuestos, tarifas, etc.

LIQUIDEZ

En la actualidad la mayoría de los organismos en el país tienen problemas de liquidez, así como de falta de créditos, retraso en sus pagos, despidos de personal, y altos costos de oportunidad. Todo esto es consecuencia de la falta de recursos de las empresas.

PROBLEMAS SOCIALES.

Son innumerables los problemas que acechan a nuestra sociedad hoy en día en cuanto a que el desempleo afecta a muchas familias, así como que todos hemos bajado nuestro nivel de vida. Como consecuencia de esto ha surgido entre muchos más problemas el de la Economía Subterránea. La inseguridad que vivimos a diario a cambiado la actitud de los empresarios, ya que a todos sus problemas tiene que agregar el de los asaltos que se han presentado últimamente.

EXPORTACIONES.

Se requiere de una nueva filosofía por parte del empresario mexicano, ya que no es fácil la competencia en el exterior y es difícil darles gusto y satisfacción a los compradores extranjeros.

Hay mucho que prepararse y arriesgar en este campo para lograr los objetivos deseados. Esta época puede ser mejor para invertir, diversificarse y buscar nuevas tecnologías que se adapten al mercado. Hay mucha capacidad instalada que está ociosa, y hay que elaborar programas de austeridad y mayor control en los gastos de las empresas. Por esto el empresario debe de ser una persona inquieta y buscar nuevos caminos para el desarrollo de las organizaciones.

La problemática del empresario es permanente y el sabe que sólo creciendo podrá aminorarla. La situación actual lo ha vuelto vulnerable, pero puede dar paso a nuevas oportunidades.

LA EMPRESA FAMILIAR.

Para entender a la empresa familiar como tal, se expuso anteriormente un breve esbozo sobre la empresa, la familia y el empresario, puesto que consideramos que estos elementos participan en forma directa en este tipo de entidades.

CONCEPTO.

Por lo anterior citaremos a continuación algunas definiciones de empresa familiar:

Según Robert G. Donelli dice que una organización puede considerarse como empresa familiar, cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos dos generaciones con una familia, y cuando esta relación ha ejercido una influencia mutua sobre las políticas de la entidad y también sobre los intereses y objetivos de la familia.

Por otro lado, Alberto Calva Mercado menciona que el término de empresa familiar se utiliza para representar a las entidades que muestran una organización administrativa informal, pudiendo ser manejadas por una familia o no. Por el contrario existen empresas manejadas por una familia que pudieran ser clasificadas como una organización profesional.

Otra definición de la empresa familiar podría ser aquella donde participan en la operación de la misma una o dos personas especializadas generalmente técnicos, mientras que los demás son miembros de la familia del dueño. Asimismo, cuando empieza a crecer la empresa se reclutan empleados y trabajadores sin parentesco, pero independientemente de esto, el propietario tiene en los puestos de confianza a sus familiares.

Partiendo de las definiciones mencionadas anteriormente, así como tomando en cuenta la clasificación de empresa previamente dada en el presente capítulo, podemos encasillar a la mayoría de las empresas familiares en México en la división donde se clasifican a las empresas por su tamaño adentro del rubro de empresa pequeña y por lo tanto también definir sus características, las cuales pueden ser :

- a) La relación familiar es un factor, entre otros para determinar la sucesión de la administración de la empresa.
- b) Las esposas, los hijos y parientes de los dirigentes de las empresas familiares, participan en la administración de las mismas.

- c) Los valores de la empresa están identificados con una familia, ya sea de manera formal (escritos) o en las tradiciones informales de la organización.
- d) La actuación de un miembro de la familia se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la misma.
- e) Los parientes involucrados que participan en la administración de la empresa, se sienten obligados a seguir activos, aún en situaciones riesgosas o pérdidas que la organización pueda sufrir.
- f) La posición del funcionario familiar en la empresa influencia su posición dentro de la familia.

DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En todas las empresas existen debilidades en el desarrollo de sus actividades. La empresa familiar no es la excepción, puesto que por los factores que influyen en ella y por sus características, la hacen vulnerable a cualquier tipo de problema. Entre las debilidades que se presentan en este tipo de organizaciones tenemos:

- a) Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa, como tal.

Los miembros que integran una empresa familiar casi siempre tienen el poder de propietarios o de la dirección lo que les permite perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aunque estos difieran de los intereses de la compañía; por contraste en las empresas más grandes privadas o públicas, los intereses y valores del individuo como los de su familia están condicionados y supervisados por los funcionarios de la empresa; además que estos tienden a perpetuar, desarrollar y enfatizar dichos valores institucionales sobre los del individuo.

En la empresa familiar dicha influencia no existe al menos en el grupo familiar que trabaja en ella, porque la diferencia entre los intereses familiares y los de la empresa son de tipo psicológico y surgen del sentido de responsabilidad de la familia hacia la organización.

Por otra parte, la inmunidad ante las restricciones institucionales permite que las necesidades importantes de la entidad se vean frustradas por consideraciones familiares, acarreando problemas como faltantes de fondos, carencia de eficiencia, nepotismo, falta de disciplina, políticas internas viciadas, etc., llegando al punto de tener problemas graves muy serios, ya que el sistema de valores de la empresa tiende a delimitar autoridad y responsabilidad y el de la familia trata de satisfacer las necesidades familiares.

Asimismo si se considera a la empresa como único patrimonio de la familia puede

haber un exceso de confidencialidad en los asuntos de la organización que entorpezcan el desarrollo de los controles adecuados y las técnicas de planeación razonables, y por consecuencia la toma de decisiones dentro de la entidad; además que esta situación contribuye a que existan problemas graves por mucho tiempo sin detectar.

b) Carencia de disciplina sobre las utilidades y los resultados de toda la organización.

La falta de visión del manejo de las utilidades dentro de la empresa familiar es un grave problema, ya que estas entidades toman decisiones que atienden a factores que pueden afectar la situación financiera de la organización a largo plazo. Es decir, se le dá poca importancia a la planeación de las utilidades, siendo que esta podría priorizar en un momento dado los rubros en los que se debería reinvertir.

Esta falta de administración en las utilidades puede surgir debido a sistemas deficientes de contabilidad o a una falta de interés por parte de los dueños para tomar acciones correctivas pertinentes, así como la indiferencia de estos hacia técnicas de planeación que les permitan tomar decisiones más viables.

c) El error de no enfrentarse rápidamente a los nuevos retos del mercado.

La identificación excesiva con los intereses familiares de los miembros de una empresa familiar, puede impedir que una organización se beneficie con los nuevos acontecimientos en el mercado o de mejores oportunidades de crecimiento.

Cuando una familia se identifica demasiado con el bien o servicio que produce, la entidad puede ser muy vulnerable a los efectos del cambio en el mercado, ya que en la actualidad se vive una época de cambios constantes y las preferencias del consumidor están condicionadas por dichas transformaciones, las cuales se deben tomar en cuenta en relación a los cambios en los diseños de los productos y servicios que el empresario familiar ofrece. De otra forma este se quedará rezagado frente a la competencia y perderá su posición en el mercado, por lo tanto las empresas familiares deberán utilizar técnicas de mercadotecnia y desarrollar nuevos productos mejorados que cumplan con los requisitos del mercado.

d) El nepotismo dentro de la empresa familiar.

El nepotismo se define como el progreso de los parientes basados en los lazos familiares más que en el mérito. Este nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores y del criterio de sus miembros sobre el negocio, independientemente de la calidad de los empleados de la empresa. Esto hace que se desaproveche a los individuos competentes, así como conducir a un sistema administrativo que acentúe las políticas familiares con preferencia a la precisión que la entidad requiere para su desarrollo.

En las organizaciones que se dá este problema los sistemas de incentivos y de valuación del desempeño son basados en las relaciones familiares más que en el grado de capacidad de sus miembros y esto disminuye la habilidad de la compañía para enfrentarse a fuertes tensiones internas y externas.

Por otra parte, la actitud hacia el trabajo que tienen los miembros de la familia a consecuencia del nepotismo se traduce en un pensamiento que es nocivo para la empresa ya que estos se consideran portavoces del negocio con derecho a decidir sobre las políticas de la empresa lo que dá como resultado serios problemas familiares.

Por lo tanto las empresas familiares deben preocuparse por el posible favoritismo que se hubiera desarrollado en su política de personal, ya que esto causa inmediatamente sospechas en toda la organización, lo cual desmoraliza a los empleados competentes y baja la productividad y rendimiento de los mismos.

VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

El interés de la familia en sí es similar a otros que compiten o interfieren con los objetivos que persigue la organización, sin embargo, cuando los intereses de la empresa se encuentran controlados y la familia iguala sus intereses a largo plazo con esta, se armonizan los valores y objetivos de la entidad y los del individuo. Esta unidad ha sido la clave del éxito de una gran mayoría de empresas familiares.

Las ventajas que pueden capitalizar con éxito este tipo de organizaciones son:

a) La disponibilidad de los recursos financieros.

En la empresa familiar los recursos financieros se obtienen gracias a los sacrificios de los miembros de la familia. El interés familiar es un elemento importante de la fuerza financiera en la empresa familiar. Muchas empresas familiares se han fundado sobre utilidades mínimas y esfuerzos personales; por otra parte, el orgullo e identificación de la familia y la lealtad han sido factores que han contribuido a que las organizaciones familiares sigan operando aún en épocas difíciles, además de que se cumplan las obligaciones más allá de la responsabilidad.

En gran número de casos un grupo familiar bien establecido no proporciona solo apoyo económico, sino que recluta a personas especializadas que ayuden a resolver problemas serios; de no lograr lo anterior, los miembros de la familia son los únicos responsables de los problemas.

b) Una organización interna devota y leal.

El problema de la rotación de personal dentro de la empresa familiar se reduce, debi-

do a que los costos que representan para estas en capacitación, adiestramiento, prestaciones, etc... son mínimos por la lealtad y honorabilidad que los miembros de la familia tienen hacia la empresa. Son importantes también los nexos y unidad familiar puesto que estos factores hacen que el individuo se sienta comprometido con la entidad y por lo tanto no es tan fácil que estos abandonen la empresa en busca de nuevas oportunidades.

Por otro lado, los miembros de la familia en la empresa ayudan a crear un buen clima en las relaciones laborales, siempre y cuando el grupo familiar sea competente. Esto se traduce en la lealtad de los empleados no emparentados hacia la familia y la empresa, ya que la fidelidad hacia la organización no se pierde cuando el empleado o trabajador se retira o sigue laborando, sino que tiende a transmitirla a sus hijos y familiares, a través de él, hacia la empresa.

c) Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que nacen de un nombre respetado.

La reputación de un grupo familiar no solo ejerce una influencia benéfica respecto a las relaciones que sostiene con la sociedad en la que se desenvuelve, sino que también repercute sobre las operaciones de la empresa, es decir, el prestigio de la familia en la comunidad es trascendente, puesto que para obtener concesiones especiales (préstamos, créditos, materia prima, etc..) con otras entidades o personas, la incertidumbre de estos disminuye en vista de sus experiencias pasadas con la familia.

La unión de los lazos familiares también es importante para establecer la confianza necesaria para el desarrollo de las actividades y operaciones de la empresa, especialmente en situaciones riesgosas e inciertas, tales como crisis económicas, devaluaciones, competencia, sanciones legales, etc...; en consecuencia las relaciones familiares son de vital importancia ya que la identificación de la familia y las relaciones informales dentro de la misma, pueden tener una repercusión en los problemas que la organización pueda enfrentar.

d) Una susceptibilidad ante la responsabilidad social.

El orgullo y la identificación de la familia con la empresa, puede ser una de las causas de que los administradores de una organización familiar sean más susceptibles hacia su responsabilidad social y por lo tanto esto contribuirá a que la compañía sea firme en el futuro.

La toma de decisiones en la empresa familiar respecto al manejo de las utilidades tiene mucha influencia, porque si no se controla puede conducir a que las decisiones no vayan encaminadas a los intereses del público.

Cuando un empleado participa en la toma de decisiones de una empresa no familiar

puede obedecer a su buen juicio solamente, sacrificando su trabajo y la seguridad de su familia. Pero en el contrario, una empresa manejada por la familia, tiene menos posibilidades de justificar las determinaciones que vayan en contra de los intereses de ella misma o del público. Lo anterior nos indica que las entidades familiares debido a su participación familiar, tienden generalmente a resentir los aspectos sociales de sus decisiones, más que las empresas no emparentadas o públicas.

e) Continuidad e integridad en las políticas de administración y en el enfoque corporativo.

Existen dos grandes ventajas dentro de las compañías familiares que es la continuidad y el profundo sentido de los propósitos de la empresa. Estos dos factores contribuyen a la sucesión de personal competente pertenecientes a la familia; dichos elementos son cada vez más importantes en una sociedad como la nuestra en la que los cambios y la disolución de organizaciones tradicionalmente son normales.

Todas las empresas tienden a tener ciertos mitos o tradiciones que son inherentes a los objetivos y capacidades de las mismas. Cuando existe una dirección tradicionalmente familiar estos mitos importantes son fortalecidos en forma considerable por la participación de la familia, dado que la filosofía de la organización data desde la fundación de la entidad, y el administrador de la familia es el eslabón que une al pasado con el presente de la empresa.

Esta transmisión de principios de generación en generación es intangible y esto dá valor al permitir que la empresa se adapte a los cambios actuales, sin afectar los valores importantes de la organización.

Por otra parte, el hecho de que muchos hijos y otros miembros de la familia tienden a trabajar más y a ser más leales a la compañía que las personas que no son emparentadas, es una ventaja porque habiendo crecido dentro del ambiente de la empresa, pueden tener un amplio conocimiento de la misma antes de empezar a trabajar.

Es por esto que un miembro de la familia puede tener más oportunidades en la empresa familiar para desarrollar al máximo su potencial, ya que tiene la posibilidad de sentar su propio ritmo de trabajo, sin que otros piensen cosas distintas a sus propósitos.

ETAPAS DE CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

Es difícil clasificar las etapas de crecimiento de las empresas con una administración familiar de manera sistemática y útil para los empresarios. El tamaño y la capacidad de las empresas varía mucho; además estas tienen diferentes grados de independencia, diversas estructuras de organización y distintas formas de administración.

No obstante, tienen problemas comunes que se presentan en las etapas similares de desarrollo: por lo tanto este punto será la base que nos permitirá analizar en un esque-

ma las etapas de crecimiento de las empresas familiares.

ETAPA I. EXISTENCIA.

En esta etapa los principales problemas del negocio son conseguir clientes y suministrar el producto o servicio convenidos. La organización del negocio es llevada a cabo generalmente por el propietario el cual supervisa a los empleados. Los sistemas y la planeación son mínimas o simplemente no existen. La estrategia principal de la empresa es la de subsistir. El propietario es la empresa y constituye la fuente de financiamiento junto con los parientes.

ETAPA II. SUPERVIVENCIA.

La empresa en esta fase se caracteriza por demostrar que es un negocio factible, tienen suficientes clientes y proporciona productos o servicios adecuados para conservarlos; el problema principal de esta etapa ya no solo es la existir sino la relación entre los ingresos y egresos. La organización de la compañía sigue siendo sencilla y esta puede tener un número reducido de empleados supervisados por el dueño. El desarrollo de sistemas y procedimientos es escaso y la planeación consiste únicamente en la previsión de efectivo.

En este período aumenta el tamaño y la rentabilidad de la entidad, que es la base para que avance a la siguiente fase. Es posible que la organización permanezca largo tiempo en el estado de supervivencia obteniendo rendimientos mínimos en relación al tiempo y capital invertido y finalmente concluye sus actividades cuando el empresario abandone el negocio o lo cierre.

ETAPA III. EXITO.

Las decisiones que un empresario debe de tomar en esta etapa son la relacionadas a explotar los logros de la empresa y ampliarla o mantenerla estable y rentable, como base para otras actividades del propietario. Por lo tanto esta fase es la clave para usar la empresa como plataforma para el crecimiento o como medio de apoyo para que los dueños se desentiendan total o parcialmente de la empresa, y así estos logren sus deseos de iniciar nuevas empresas o expandirse.

ETAPA IV. DESPEGUE.

El problema fundamental de esta etapa es el de crecer con rapidez y financiar este crecimiento. Los puntos importantes que deben de tomarse en cuenta son:

Delegación.- El empresario debe preguntarse si la delegación de autoridad y responsabi-

lidad aumentará la eficiencia administrativa; además que si esta decisión representa una buena medida.

Efectivo.- En este rubro el dueño deberá cuestionarse si dispone de efectivo para satisfacer la gran demanda que tiene como consecuencia el crecimiento de la empresa, así como también que este flujo de efectivo no vaya a resultar deteriorado por controles inadecuados, provocadas por la desesperación del propietario.

La organización en esta fase es descentralizada y por lo menos en parte se divide en áreas funcionales (Ventas, Personal, Producción, etc.). Quienes administran son personal capacitado y competente. Los sistemas y procedimientos se vuelven más amplios y se utiliza la planeación estratégica. Existe una separación razonable entre el empresario y la empresa pero esta sigue siendo dominada por la presencia del propietario.

Esta etapa es relevante en el desarrollo de la organización siempre y cuando el empresario sea capaz de enfrentar las dificultades de una entidad en crecimiento, tanto en el aspecto económico como en el social y administrativo, y así pueda convertirse en una gran entidad.

Cuando el empresario fracasa en esta etapa es consecuencia de que tratan de crecer con excesiva rapidez y se quedan sin efectivo, o por que son incapaces de delegar correctamente para que la empresa siga funcionando.

Cuando es así, es posible vender el establecimiento obteniendo beneficios, siempre y cuando el dueño reconozca a tiempo sus limitaciones, o también puede retractarse y continuar como una empresa sólida y próspera. Puede también retornar a la etapa anterior (éxito), o si los problemas son excesivos regresar a la fase de supervivencia o inclusive fracasar.

ETAPA V. MADUREZ DE LOS RECURSOS.

Los dos principales puntos que una empresa que entra en esta etapa debe de considerar son: primero, controlar las utilidades producidas como resultado del crecimiento y, segundo, conservar la ventaja de ser una empresa familiar y preservar el espíritu emprendedor.

Una empresa que se encuentra en esta etapa cuenta con un staff y recursos financieros para dedicarlos a la planeación estratégica y operacional minuciosa. La administración es descentralizada y cuenta con el personal con conocimientos y experiencias necesarios. El empresario se ha separado considerablemente de la empresa desde el punto de vista financiero como operacional.

La compañía que esté establecida y tenga las ventajas del tamaño, los recursos financieros y el talento administrativo necesario, así como también sea capaz de mantener su espíritu emprendedor, obtendrá la fuerza para entrar a una sexta etapa de otro tipo

denominada de osificación, la cual se caracteriza por la ausencia de decisiones innovadoras y la tendencia a evitar riesgos.

Esta es muy frecuente en las sociedades grandes, que gracias a la participación en el mercado, poder de compra y recursos financieros, siguen siendo factibles, hasta que se produce un cambio fundamental en el medio. Desgraciadamente estas empresas por lo general tienen una competencia muy fuerte de aquellas que crecen con rapidez y perciben antes el cambio en el medio.

OBSTACULOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Es frecuente que las familias, con un emprendedor al frente de los negocios se enfrenten a una situación potencialmente grave. Entre las dificultades que experimenta el emprendedor de un negocio familiar encontramos las siguientes:

- La inestabilidad psicológica y económica a la que se enfrenta la familia cuando el emprendedor de un negocio familiar inicia una empresa y deja un empleo relativamente seguro con una fuente constante de ingresos.

- El tiempo y ahorros que anteriormente se dedicaba a la familia se invierte para poder llevar su establecimiento a flote, así como también se adquieren nuevas deudas y compromisos, lo que es sin duda un elemento más que agobia la complicada vida actual del empresario.

- Otro obstáculo dentro de la empresa familiar es el papel crítico que desempeña el conyugue del pequeño empresario. Si por las razones que fuesen este no estuviera motivado o consciente de las oportunidades que el empresario intuye al crear una empresa familiar, se puede presentar un conflicto ya que la esposa (o), puede creer con razón que arriesga económicamente a la familia con su iniciativa, puesto que expone a esta a un peligro e incertidumbre innecesarios; lo que puede resultar negativo para un emprendedor ya que esta presión puede ser muy grande y llevar al empresario al fracaso de su proyecto.

- Otro punto interesante que existe en la administración de las empresas familiares, es cuando se invitan a ser socios de la empresa a las personas emparentadas con el propietario; generalmente esta participación es sin aportar capital y se les ofrece la oportunidad de considerarse en parte dueños del negocio, bajo la premisa de que recibirán rendimientos del porcentaje del capital. Todo esto por supuesto a cambio de trabajar arduamente, sin horario determinado, y en muchos casos, sin las prestaciones exigibles por la ley. Esta treta del pequeño empresario se debe a su obsesión que como ya dijimos anteriormente es una sus características; en consecuencia, esta obsesión lo conlleva al desinterés de los sacrificios que deben hacer ya sea él o sus parientes para llevar adelante su proyecto. En muchos casos al haber utilidades, es dudosa la forma en que estas son repartidas como se prometieron a todos los socios; aunado a que gene-

ralmente pasa un período bastante largo antes de que esto suceda.

- El trabajo de administrar en una empresa familiar se complica frecuentemente debido a las fricciones que surgen de las rivalidades entre padre e hijo, entre hermanos y entre otros miembros de la familia que ocupan puestos dentro de la empresa respecto a la posesión del poder.

LA TRANSICION DEL PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Una de las experiencias más angustiosas a las que se enfrenta cualquier empresa es el paso de una generación a otra. El problema se presenta con mayor gravedad en los negocios familiares en donde el empresario original se aferra a sus decisiones, mientras otros intentan ayudar a administrar o a apropiarse de la empresa.

Los hijos o los subordinados de los empresarios entran en conflicto por las impacientes esperas a que llegue el momento de encargarse de la dirección de la empresa; esta dificultad se agrava cuando el trabajo, estudios o carácter de estos son diferentes. Cuando llega el momento en que los hijos o parientes toman la administración de la empresa, puede ser a consecuencia de que el empresario muere o porque se encuentra demasiado enfermo para tomar parte activa en la dirección, incluso aunque continúe llevando las riendas del negocio.

Muchas veces esto implica demasiados años de tensiones y conflictos los cuales pueden llevar a la decadencia o a la ruina de un floreciente negocio.

Se piensa que para un empresario es relativamente fácil ver que sus herederos no se llevan bien; es ilusorio pretender que cualquier decisión que favorece a un hijo sobre los demás vá a ser bien recibida; o mejor aún, acatada pacíficamente para bien de todos, y esa ilusión de que, por ser hermanos las relaciones van a ser fraternales. Pero la verdad es otra muy diferente. Existen muchos casos en que las pugnas entre hijos herederos son muy fuertes, y es necesario tomar decisiones trascendentales para evitar una catástrofe al retiro o fallecimiento del empresario. Aunado a lo anterior es importante saber lo complicado que resulta la presión que ejercen las esposas (os) y los hijos de los herederos, ya que esto puede ser crítico para el futuro de las relaciones entre los sucesores.

Una vez entendido que los hijos son tan diferentes entre sí, que no hay posibilidades de coexistencia pacífica y teniendo en cuenta que, para el empresario el negocio debe de ser un vástago más, se debe planear con mucha anterioridad una estrategia más viable a largo plazo, como por ejemplo entrenar a los hijos para que puedan tener los conocimientos básicos del negocio, analizar la actuación de cada uno de los herederos y así detectar los dotes de liderazgo, inteligencia, laboriosidad y de carácter de cada uno; también se puede definir un plan de nuevos negocios a corto o mediano plazo para tratar de dar la posibilidad de que cada heredero tenga su propia empresa.

Por otra parte, desafortunadamente se dan casos que los vástagos del promotor vivan a expensas de este, obteniendo todos los beneficios sin contribuir con nada a la causa común y si desgraciadamente llega a quedar en manos de estos la dirección de la empresa, su falta de interés y criterio pueden llevarla al estancamiento o muy probablemente a la pérdida de esta.

Otro aspecto esencial que enfrentan algunos empresarios, es al dilema de la falta de herederos y tienen que decidir entre vender su negocio o emplear a un administrador o técnico especializado para que le maneje su empresa.

El problema de la transición del poder no solo afecta a las personas ajenas a ella. Los banqueros, los administradores profesionales, los empleados, los competidores, los cónyuges, las amistades y los inversionistas, tienen más que un interés efímero en el cambio de una generación a otra. Alguna de estas transiciones resultan ordenadas; sin embargo, la mayoría no lo son debido a la agobiada lucha e indecisión de la gerencia, lo que conlleva a que los hijos herederos, empleados claves y directores renuncien y como resultado las familias quedan rasgadas por el conflicto; los compradores que quieren una fusión o desean adquirir la empresa cambian de opinión, y frecuentemente la empresa muere o se estanca.

Otro punto importante dentro de la problemática de la transición del poder en la empresa familiar es que el empresario no considera la educación profesional de sus herederos, lo cual, aunque conozcan bien el negocio puede conducirlos a tomar decisiones erróneas lo que puede traducirse en la paralización o pérdida de la empresa.

Para la mejor comprensión de la problemática que existe en la transmisión de poder en las empresas familiares presentamos el siguiente cuadro:

Dentro de la Familia Fuera de la Familia

D
e
n
t
r
o

d
e
l

N
e
g
o
c
i
o

F
u
e
r
a

d
e
l

N
e
g
o
c
i
o

<ul style="list-style-type: none"> - La generación mayor se aferra al poder y la joven quiere apoderarse de él. - Para ambas generaciones implica la selección, inclusión y perpetuación de los administradores de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las precisiones y preocupaciones de las personas no emparentadas son diferentes a las de los administradores de la familia. - Los empleados de más edad requieren ser recompensados por su lealtad, además dexan participación, seguridad y agradar al jefe. - Los empleados de menor edad quieren profesionalismo, oportunidades para desarrollo, participación, y motivos para quedarse en la empresa. - Ambas generaciones se preocupan e interesan por la transición del poder en la familia.
<ul style="list-style-type: none"> - Los parientes de más edad se preocupan por los ingresos, los conflictos familiares, las políticas de los dividendos y porque haya un lugar dentro del negocio para sus hijos. - Los de menor edad sienten cierta presión para unirse al negocio. - Ambas generaciones pueden demostrarse interesadas, comprometidas, ingercientes y útiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se trata de personas las cuales deben ser: acreedores, clientes, reguladores gubernamentales, vendedores, consultores y otros; que tengan relación con el negocio. - El interés de las personas ajenas al negocio es diferente y va desde lo constructivo a lo destructivo, tanto como en intención como en efecto.

ADMINISTRACION PROFESIONAL Y EMPRESA FAMILIAR.

Los problemas antes descritos pueden conducir a la ruptura o destrucción de la familia o de la empresa y en ocasiones de ambos a largo plazo. Es por esto, que cuanto antes sea sustituida la administración familiar por una administración profesional, tanto mejor. Una administración objetiva y profesional se centrará en todo lo que resulte benéfico para la organización y crecimiento de la empresa, sin caer en el juego de las emociones y las confusiones de la política familiar, ya que aleja al negocio de la posibilidad de mezclar las vidas personales de las políticas empresariales y coadyuva a evitar los males del nepotismo y los sucesores débiles, que con tanta frecuencia son los que causan la crisis de la transición en la entidad.

Por otra parte es de suponer que en los negocios que no cuentan con una organización profesional pasen a manos de los que si la tienen y esto representa una ventaja que ayudará a hacerle frente a la competencia.

A continuación describiremos algunas de las características que representan la diferencia entre una empresa que tiene una organización profesional y de las que no la tienen.

Empresa con una organización profesional

- Los objetivos en este tipo de organización son cuantificables, realistas y alcanzables, además de que se encuentran por escrito.
- La toma de decisiones es producto de la delegación de autoridad y responsabilidad.
- La situación financiera de la empresa, es resultado de una adecuada preparación y se tiene el conocimiento para entenderla y utilizarla para una óptima toma de decisiones.
- Existe un adecuado control de la producción, es decir se conoce la cantidad de material que entra en la planta, el número de productos terminados, el monto total de la nómina, los índices de merma, la eficiencia del personal, etc.

Empresa con una organización informal (Empresa familiar).

- En este tipo de organización los objetivos no existen y si los hay, estos no están definidos claramente y mucho menos escritos.
- La toma de decisiones es centralizada en una sola persona.
- La situación financiera real de la entidad, simplemente no se conoce.
- Inexistencia de controles adecuados en los procesos productivos.

Dejar de ser una empresa familiar implica crear una estructura que lleve a un desarrollo que permita manejar la organización de una manera profesional; es decir, con objetivos claros y precisos, estrategias adecuadas al negocio y al entorno y controles operativos y financieros que permitan conocer oportunamente las desviaciones que pueda tener la empresa.

Es importante pensar en el nivel de desarrollo en que se encuentra la empresa; siempre es posible hacer algo para mejorarla, probablemente será el momento de hacerlo o buscar ayuda para ello. La competencia internacional se acerca y por lo tanto es necesario que las empresas en el país se actualicen y modernicen para salir del subdesarrollo en el que se encuentran.

C A P I T U L O I V

EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA

Para comprender más ampliamente el tema a investigar en el presente trabajo expondremos un esbozo general sobre las estadísticas e información relativa a las Empresas Pequeñas y Medianas en México. Dicha información fué proporcionada por organismos e instituciones que de una u otra forma apoyan a este tipo de entidades.

Cabe mencionar que estas organizaciones no cuentan con la clasificación específicamente de empresa familiar, por lo tanto, es de suponer que estas se encuentran clasificadas dentro del rubro de micro y pequeña empresa, dadas sus características mencionadas en el capítulo 3.

SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

En los países en desarrollo las empresas pequeñas encuentran grandes dificultades para su financiamiento. Generalmente el apoyo financiero de empresas públicas y privadas a dichas entidades ha sido a través del otorgamiento de préstamos y créditos en forma limitada y a corto plazo, siendo reuentes a conceder préstamos no garantizados. Por lo tanto, las empresas pequeñas están en desventaja con relación a las firmas consolidadas.

En consecuencia, los establecimientos pequeños no tienen opciones de financiamiento, salvo que se trate de programas promovidos por el gobierno; en estos casos, las empresas pequeñas reciben asistencia financiera de dependencias gubernamentales bajo objetivos tales como el desarrollo regional, promoción a las exportaciones, creación de empleos, etc... En esta situación, las organizaciones pequeñas se enfrentan a múltiples problemas, como puede ser una gran competencia para la obtención de recursos como consecuencia de que estos son insuficientes; así como las dificultades que enfrentan las empresas por la gran cantidad de trámites que tienen que cumplir.

No obstante que las empresas pequeñas aparentemente no ofrecen en la actualidad garantías o utilidades atractivas, hay que ponderar que estas constituyen en la mayoría de los casos, proyectos viables y rentables en los que conviene invertir.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA (1991 - 1994).

El Sistema Nacional de Planeación, define los lineamientos generales para los planes, programas, estrategias y políticas que orientan el desarrollo económico.

La dinámica de la economía mundial se caracteriza por la intensa competencia e interdependencia, la que requiere una nueva estrategia industrial y comercial.

El Programa para la Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994 señala que en México las pequeñas empresas son parte esencial del desarrollo económico del país y se encuentran localizadas en casi todo el territorio; que su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño medio y pequeño y que son muy importantes para mejorar la distribución del ingreso.

El programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 - 1994 tiene el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado, así como favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas. Según dicho programa, serán atendidas las personas físicas y morales que se dediquen a actividades industriales de transformación y se clasifiquen como Micro y Pequeña Industria. Los solicitantes deberán cumplir simultáneamente con los requisitos de personal ocupado y valor de ventas anuales para clasificarse en un determinado estrato.

Para efectos de este programa las empresas se dividen en los siguientes estratos:

Microindustria. Son aquellas empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales, reales o estimadas, no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Industria Pequeña. Son aquellas empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales, reales o estimadas, no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Industria Mediana. Son aquellas empresas manufactureras que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales, reales o estimadas, no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

En el caso de las empresas de nueva creación, la estimación de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publica en el Diario Oficial del 11 de Abril de 1991, los objetivos, estrategias, instrumentos y líneas de acción que dan origen y base al Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991 - 1994); así como hace un diagnóstico sobre el crecimiento de estas empresas. Nos hace referencia que a pesar de la contracción de la demanda interna y baja inversión, presiones inflacionarias y restricciones de crédito, el subsector de la Industria Micro, Pequeña y Mediana no sólo se mantuvo, sino que en algunas ramas de actividad y regiones aumentó su participación relativa en cuanto al número de establecimientos. También señala que en el período comprendido entre 1982 y 1989 estas empresas registraron una tasa media de crecimiento anual del 4.1%.

En la actualidad la Industria Micro, Pequeña y Mediana representa el 98% del total de establecimientos de transformación (114 mil); absorbe el 49% del personal ocupado en el sector (1.6 millones) y aporta el 43% del Producto Manufacturero (10% del Producto Interno Bruto).

Asimismo se aprecia una heterogeneidad respecto a tamaños, actitudes y localización geográfica de las empresas, donde las escalas van desde talleres unipersonales y de tipo familiar, hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización.

El subsector cubre casi todas las actividades manufactureras. Más del 60% se localiza en las ramas de los alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos.

En el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato y Baja California se concentran el 60% de estas industrias y corresponden al patrón de concentración de la población del país.

Por otra parte esta Secretaría nos dice en su Sexto Informe Bimestral (1989) que:

- a) El total del personal ocupado dentro de las Microindustrias del país es de 338,304 y el número de establecimientos es de 81,332.
- b) En la Industria Pequeña se considera que el total nacional de personal ocupado asciende a 690,927 personas, teniendo un total de establecimientos de 18,281.
- c) En los que respecta a la Industria Mediana, 500,866 es el total nacional del personal ocupado, mientras que son 3,209 el número de establecimientos.
- d) Dentro del rubro de la Industria Grande tenemos 1'575,515 de personal ocupado a nivel nacional, así como son 2,279 los establecimientos.

En conclusión, el total nacional global de la Industria Manufacturera del país es de 3'105,612 en lo que respecta al personal ocupado y son 105,101 los establecimientos de este sector.

Esta Secretaría hace también un análisis sobre la problemática de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa la cual esta definida en los siguientes puntos:

- 1) La marginación de las empresas pequeñas en cuanto a los apoyos institucionales.
- 2) Incapacidad de obtener créditos por falta de garantías y avales. Las operaciones de estas empresas resultan poco atractivas para la banca de primer piso.
- 3) Excesiva regulación.

- 4) Propensión del empresario hacia el trabajo individual y su poco interés por las actividades en común.
- 5) Limitada capacidad de negociación como consecuencia de su reducida escala, debido a los bajos niveles de organización y gestión.
- 6) Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
- 7) Obsolescencia de maquinaria y equipo.
- 8) Tendencia a la improvisación.
- 9) Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.
- 10) Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- 11) Falta de personal calificado y mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento.
- 12) Deficiente abasto en los insumos, debido a sus reducidas escalas de compras.
- 13) En general, carecen de estándares de calidad adecuados.

Es importante mencionar las organizaciones que participan en este programa o que de alguna forma impulsan el desarrollo de estas empresas, entre las cuales tenemos a:

- Comisión Nacional Bancaria.
- Fondo de Información y Documentación para la Industria.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Nacional Financiera, S. N. C.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- Cámara Regional de la Industria Metálica de Guadalajara.
- Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de Educación Pública.
- Confederación Nacional de Cámaras Industriales.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Banca de Desarrollo.
- Gobiernos Estatales.
- Departamento del Distrito Federal.
- Asociación Mexicana de Casas de Bolsas, A. C.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

NACIONAL FINANCIERA S. N. C.

Como se mencionó anteriormente, una de las principales organizaciones que brinda apoyo a las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas es Nacional Financiera, la que en su informe de actividades realizado en 1990 nos mencionó que las empresas atendidas en este año a través de los Programas de Descuento, sumaron 13,753, de las cuales 13,155 fueron realizados por el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (Anexo B.1.)

Por otra parte, el Programa para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa descontó un billón 679 mil millones de pesos y el de Modernización 1 billón 30 mil millones de pesos, entre los más importantes (Anexo B.2.).

Asimismo, los recursos se canalizaron a los Estados de Jalisco, Guanajuato, Nuevo León, Sonora y Distrito Federal en donde se concentra el 60% de estas empresas y responden al patrón de concentración de la población del país.

Por otro lado, las actividades que demandaron más recursos son: la de comercio, textil, productos metálicos, maquinaria y equipo, alimentos y bebidas, tabacos, química, hule y plástico que en conjunto absorbieron el 70% (Anexo B.3.).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática expone en su documento "Empadronamiento Urbano" los resultados de los trabajos de levantamiento de información de los Censos Económicos de 1989. Dichos datos permiten tener una visión global de algunas características importantes de la actividad económica del país, los que ayudarán a conocer más ampliamente el número de establecimientos activos y personal ocupado en México en este período.

La información que a continuación citamos es producto del trabajo del personal del INEGI, como de las personas que se encargaron de proporcionar la información en cada establecimiento empadronado a lo largo de todo el territorio nacional en las entidades estatales, federales y municipales.

DEFINICIONES.

Es de interés hacer incapié en los conceptos que esta institución maneja para clasificar su información a fin de evitar confusiones.

Establecimiento. Es la unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar permanente y delimitado, con construcciones o instalaciones fijas, combina actividades y recursos bajo una sola entidad propietaria y controladora, para producir bienes, comercializar mercancías y proporcionar servicios.

Personal Ocupado. Son todas aquéllas personas que trabajaron en el establecimiento, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral ya sea de planta o de manera eventual, recibiendo o no un pago como sueldo o salario; así como los que trabajaron fuera de éste, pero dependiendo laboral y legalmente de él.

Personal Ocupado Remunerado. Son todas aquéllas personas que trabajaron en el establecimiento, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral o 15 horas semanales, recibiendo regularmente un sueldo o salario determinado.

Personal Ocupado No Remunerado. Son todas aquéllas personas que trabajaron en el establecimiento, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral o 15 horas semanales, sin recibir regularmente un sueldo o salario determinado.

Por lo tanto el Empadronamiento Urbano nos dice que:

- a) En la Industria Manufacturera del país, el total nacional de establecimientos es de 162,976, mientras que su personal remunerado es de 2'474,068, y el personal no remunerado es de 203,161, lo que nos da un total de personal ocupado de 2'677,229.
- b) Para el sector comercio el total nacional de número de establecimientos es de 903,730; mientras que el personal remunerado asciende a la cantidad de 1'086,877,

ocupado de 2'374,401.

- c) Dentro del sector servicios el total nacional de número de establecimientos es de 607,271; el total de personal remunerado es de 3'763,373, y el total de personal no remunerado es de 749,986, obteniendo un total de 4'513,367 de personal ocupado.

Por otra parte, esta institución nos informa que durante 1990 el Producto Interno Bruto del país tuvo un incremento anual del 3.9% respecto de 1989, siendo este el cuarto año de crecimiento consecutivo, con la tasa más alta de los últimos 9 años. En particular el cuarto trimestre de 1990 registró una tasa anual de crecimiento de 5.8%, respecto al mismo período de 1989.

SECTOR AGROPECUARIO.

Respecto a este sector incluyendo el silvícola y pesquero el Producto Interno Bruto fué muy favorable en 1990, puesto que en todos los trimestres registró tasas positivas. El comportamiento de la agricultura, la ganadería y la pesca permitió que el sector alcanzara un crecimiento anual de 3.4% aún cuando la silvicultura cayó respecto a 1989.

SECTOR INDUSTRIAL.

La recuperación de la minería se observó en 5 de las 6 ramas que la componen, destacando por su importancia el aumento anual en la extracción del petróleo en 1.8%.

En la Industria Manufacturera destaca la dinámica adquirida en la producción de bienes de capital, tales como los productos metálicos, maquinaria y equipo (12.9%), en donde el crecimiento fué sostenido a lo largo de todo el año, registrando alzas en la producción de bienes destinados a la industria de la construcción y del petróleo; y a las industrias metálicas básicas (8.0%), reactivación sustentada en los rubros de automóviles, muebles metálicos, motores eléctricos y aparatos electrodomésticos.

Igualmente es importante el crecimiento anual de 3.1% observado en los renglones de alimentos, bebidas, tabaco, sustancias químicas, derivados del petróleo, caucho y plástico.

En cuanto a la actividad de la construcción fué en constante ascenso a lo largo del año, presentando un crecimiento anual del 7.7%.

SECTOR SERVICIOS.

El crecimiento anual en este sector fué de 3.1%, y estuvo determinado por el desempeño del transporte y comunicaciones en un 6.3% y la actividad comercial de res-

taurantes y hoteles en 3.9%. En el primer caso siguió de cerca la producción industrial nacional y a la del sector externo, en tanto que el crecimiento del sistema telefónico continúa dando servicio a ciudades y áreas rurales que no cuentan con instalaciones básicas.

La actividad comercial, por su parte, se reactivó significativamente durante el segundo semestre de 1990, en tanto que los restaurantes y hoteles continuaron con su expansión.

Los servicios financieros se vieron favorecidos por la liberación de los principales mercados e instrumentos operativos y por el cambio de régimen de propiedad.

La administración pública continuó con su programa restrictivo del aparato burocrático, mientras que la prestación de servicios públicos, médicos y educativos mantienen un ritmo ascendente.

Estos índices proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática han sido elaborados con base en la información proporcionada por el Sistema de Cuentas Nacionales de México, además que estas cifras están revisadas a partir de 1987 y la información del último mes del trimestre de 1990 es estimada.

METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA EVALUAR A LA EMPRESA FAMILIAR.

ETAPA I: PLANEACION.

- A) Definición del estudio.
- B) Diagnóstico administrativo.
- C) Definición del objetivo.
- D) Alcance de la auditoría.
- E) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- F) Definición del método de evaluación.
 - Ponderación de funciones.
 - Determinación de los factores a evaluar.

- Asignación de los puntos a los factores a evaluar.
- Elaboración de cuestionarios.

G) Programación del tiempo estimado.

ETAPA II: EXAMEN.

- A) Entrevistas con los empresarios.
- B) Aplicación de los cuestionarios y la observación directa.
- C) Revisión, complementación y depuración de la información recopilada.

ETAPA III: EVALUACION.

- A) Análisis de la información obtenida.
- B) Evaluación de la información captada.

ETAPA IV: PRESENTACION.

- A) Comentarios y observaciones de la información.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Esta parte de la investigación estará enfocada a la evaluación de algunas empresas familiares con el objeto de detectar las deficiencias e irregularidades comunes a las se enfrentan dichas empresas y así poder plantear soluciones para que estas operen con eficiencia.

La metodología que tomaremos como parámetro para la aplicación de esta evaluación es la propuesta por los Licenciados en Administración Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, publicada en su libro Guía Práctica de Auditoría Administrativa.

En cuanto al método de evaluación que aplicaremos tomaremos como apoyo el aportado por el Licenciado en Administración Jorge Alvarez Anguiano en sus Apuntes de Auditoría Administrativa 1987.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Según Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, el desarrollo de una auditoría administrativa comprende cuatro etapas:

- I.- Planeación.
- II.- Exámen.
- III.- Evaluación.
- IV.- Presentación.

I.- PLANEACION.

Para que una auditoría administrativa sea llevada de manera eficiente se debe planear, lo que significa definir las actividades a desarrollar durante la auditoría. Ejemplo de ello sería la investigación preliminar para conocer las características de las empresas y su problemática general: la finalidad y limitaciones del estudio; la asignación del personal que llevará a cabo el trabajo; la definición de método de evaluación; la determinación de las técnicas y herramientas a utilizar, así como la programación del tiempo estimado que llevará a realizar cada una de estas actividades.

Es importante saber que el objeto de la planeación es evitar contratiempos y tomar medidas oportunas a las acciones, así como la distribución de recursos humanos, materiales y financieros.

a) **Definición del estudio.** Este punto consiste en definir el lugar donde se aplicará la auditoría administrativa. En nuestro caso, por la deficiente información obtenida en las instituciones y dependencias del gobierno que tienen en poder datos estadísticos sobre las empresas familiares, así como la escasa bibliografía sobre el tema, nos fué imposible calcular una muestra estadística sobre el número de empresas a evaluar. Por lo tanto, procedimos a elaborar una lista de negocios familiares, que en un momento dado pudieran colaborar en la investigación de una manera confiable e incondicional. Al realizar las entrevistas preliminares con los dueños de estas empresas nos fué negado su apoyo, ya que estos demostraron desconfianza al proporcionar información sobre su negocio. En conclusión, de las entidades propuestas en un principio, sólo se obtuvo la autorización en seis de ellas. Por lo anterior justificamos el número de empresas que participan en este trabajo, entre las que se encuentran las siguientes:

- Empresa No. 1: Restaurante Bar
- Empresa No. 2: Distribuidora de Revistas, Periódicos y Libros

- Empresa No. 3: Farmacia
- Empresa No. 4: Optica
- Empresa No. 5: Tintorería
- Empresa No. 6: Lavandería

Cabe mencionar que todas estas empresas pertenecen a giros y localidades geográficas diferentes, las tres primeras empresas se encuentran ubicadas fuera del área metropolitana y las tres siguientes dentro de la Capital. Esta selección es con el objetivo de conocer la problemática en común que enfrentan este tipo de entidades, así como los elementos que las caracterizan.

b) Diagnóstico Administrativo. El diagnóstico Administrativo consiste en hacer un análisis preliminar de las empresas a evaluar para conocer los principales problemas que les afectan, así como sus principales características.

Este diagnóstico consistió principalmente en la elaboración y aplicación de un cuestionario de diagnóstico a los empresarios, así como la realización de entrevistas preliminares para explicarles a estos las intenciones de nuestra investigación. (Anexo C.1.).

Posteriormente se procedió al análisis de la información recopilada para determinar los problemas comunes que enfrentan las empresas objeto del estudio, los que se resumen a continuación:

- 1.- Escasés e ineficiencia de los controles.
- 2.- Espacio insuficiente para la óptima operación de la empresa.
- 3.- Escasés de recursos humanos y financieros.
- 4.- Falta de información y utilización de instrumentos financieros.
- 5.- Insuficientes conocimientos administrativos y contables por parte de los dueños de las empresas.
- 6.- Múltiples factores externos que afectan al crecimiento y expansión de estas organizaciones, como son el bajo poder adquisitivo de los consumidores, la inflación, la burocracia, etc...
- 7.- Falta de preparación y actualización de los empresarios de las organizaciones familiares.
- 8.- Falta de tiempo para planear las operaciones de la entidad.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

9.- Los empresarios desconocen su competencia.

c) **Definición del objetivo.** Este paso consiste en definir la finalidad del estudio.

El objetivo de nuestra investigación es la de determinar las deficiencias e irregularidades que afectan a las empresas familiares, con el fin de dar las recomendaciones que ayudarán a la solución de los problemas comunes que enfrentan estas.

d) **Alcance de la auditoría.** El alcance de la auditoría se refiere a la definición de la magnitud que comprenderá el estudio.

Para fines de nuestra investigación determinamos que la auditoría fuese aplicada en las principales funciones de la organización ya que el diagnóstico administrativo nos permitió observar que las empresas a evaluar llevan a cabo las funciones de ventas, compras, finanzas, personal y producción; por lo tanto, como las empresas son pequeñas todas las actividades anteriormente mencionadas engloban la operación total de la empresa (Auditoría Integral).

e) **Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.** Esta etapa vá en relación a definir los instrumentos de recopilación de información.

Tomando como base el tiempo, las características de las empresas, los recursos financieros y humanos para realizar esta evaluación seleccionamos los siguientes instrumentos:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Observación.

Las entrevistas y los cuestionarios fueron elegidos porque estos nos permiten conocer la problemática que existe en las organizaciones, de una forma sencilla y a bajo costo.

Por su parte la observación es un instrumento que tiene la facilidad de aplicarse simultáneamente a la resolución de los cuestionarios, además de que esta se caracteriza por ser amplia y permite una penetración y profundidad más directa con los problemas de las empresas.

f) **Definición del método de evaluación.** El método de evaluación es un instrumento que nos permite evaluar o calificar de una manera general la información recopilada para conocer la eficiencia de las empresas.

Como se mencionó anteriormente, tomaremos algunos puntos del método del Lic. Jorge Alvarez Anguiano.

Este método consta de cuatro pasos fundamentales a desarrollar que son:

- Ponderación de funciones.
- Determinación de los factores a evaluar
- Asignación de puntos a los factores a evaluar.
- Determinación de grados.

Estos puntos los tomaremos en cuenta adecuándolos a las necesidades y características de la información a evaluar.

* **Ponderación de funciones.** Este paso se refiere a asignar un peso a cada una de las funciones con el fin de estimar la importancia relativa de las mismas en la eficiencia de la empresa.

El autor sugiere el uso de puntos con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de las personas que aplican el método de evaluación. Nos dice también que se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los elementos a evaluar dentro de las áreas de las empresas.

Como resultado del diagnóstico administrativo aplicado a las empresas sujetas a esta evaluación, definimos que estudiaremos las siguientes funciones:

- **Ventas.** La función de ventas la podemos definir como la adopción de medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos y/o servicios en el mercado, de manera que proporcionen beneficio y satisfacción, tanto a la empresa como a los consumidores.
- **Compras.** Proveer a la empresa de los materiales y servicios que se requiere para la comercialización de bienes y/o servicios en la cantidad necesaria, al menor costo, de la calidad requerida y en el tiempo oportuno, conservando inventarios en cantidad adecuada a sus necesidades y condiciones financieras convenientes.
- **Finanzas.** Es la consecución de los fondos necesarios para estructurar el capital de la empresa, mediante la combinación apropiada de recursos provenientes de diversas fuentes, que satisfagan las necesidades del negocio. Otro punto a tratar en esta función es el registro de todas las transacciones financieras que realice el establecimiento (contabilidad).
- **Personal.** Contratar al personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente, proporcionándole retribuciones económicas e higiénicas a fin de elevar su moral para que influya sobre una buena conducta dentro de la organización.

- **Producción.** Diseñar los artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.

Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado resulten artículos o servicios de calidad requerida en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible.

A continuación procederemos a ponderar las funciones, sin antes decir que en el resultado del diagnóstico administrativo se observó que todas estas empresas coinciden en tener mayores problemas y deficiencias en las tres primeras funciones. Por lo tanto, se les asignará mayor puntuación a las funciones de ventas, compras y finanzas, respecto de las demás:

- Ventas	150 puntos
- Compras	300 puntos
- Finanzas	250 puntos
- Personal	100 puntos
- Producción	200 puntos
<hr/>	
Total	1000 puntos

Como podemos observar, 1,000 puntos representará la eficiencia óptima que puede obtener cada una de las empresas.

* **Determinación de los factores a evaluar.** En este punto se definirán diversos factores a evaluar por cada una de las funciones. Los factores propuestos por el autor difieren en algunos puntos de las características de las empresas familiares; por lo tanto, en base a la problemática detectada proponemos los siguientes factores:

- 1.- Adecuación de los objetivos y políticas.
- 2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- 3.- Adecuación de la delegación de autoridad y responsabilidad.
- 4.- Grado de cumplimiento en autoridad y responsabilidad.
- 5.- Eficiencia del personal.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

- 6.- Adecuación de la capacidad de supervisión.
- 7.- Adecuación de los controles establecidos.
- 8.- Grado de cumplimiento de los controles.
- 9.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.

* **Asignación de puntos a los factores a evaluar.** Esta etapa consiste en distribuir el total de puntos asignados a cada función, entre los factores anteriormente definidos, es decir, que se le asignará un mayor número de puntos a un factor en relación a otro cuando este es más importante para la obtención de la eficiencia en cada función.

Funciones	Ventas	Compras	Finanzas	Personal	Producción
Factores					
1.- Adecuación de los objetivos y políticas.	15	40	30	15	20
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	15	30	30	15	25
3.- Adecuación de la delegación de autoridad y responsabilidad.	10	40	25	10	20
4.- Grado de cumplimiento en autoridad y responsabilidad.	10	30	25	10	15
5.- Eficiencia del personal.	20	20	20	15	30

6.- Adecuación de la capacidad de supervisión.	10	30	30	15	25
7.- Adecuación de los controles establecidos.	30	40	30	5	20
8.- Grado de cumplimiento de los controles.	25	40	30	5	20
9.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.	15	30	30	10	25
Total de puntos	150	300	250	100	200

* **Elaboración de cuestionarios.** En base a la definición de las funciones y los factores a evaluar, se procedió a la elaboración de los cuestionarios realizando uno por cada función, contemplando dentro de éstos, un cuestionamiento por cada factor en cada una de las funciones.

Asimismo, se asignaron los puntos óptimos de cada una de las funciones entre las preguntas que integran los cuestionarios, que es igual a los puntos que se distribuyeron en cada uno de los factores (Anexo D.1.).

g) **Programación del tiempo estimado.** Esta programación consiste en la definición del tiempo estimado para realizar cada una de las etapas que integran el desarrollo de una auditoría.

Por lo anterior, cuando se tuvo definido cada uno de los incisos anteriores se procedió a la elaboración de una Gráfica de Gantt, en la que se describen las actividades por cada una de la etapas de la auditoría, así como el tiempo que estimamos en llevar a cabo cada una de ellas. Conforme se fueron ejecutando cada una de las operaciones se registró en dicha gráfica el tiempo real que se ocupó por cada una de estas (Anexo E.1.).

II.- EXAMEN.

a) **Entrevistas con los empresarios.** Esta se inició con la concertación de citas con los dueños de las empresas a evaluar, con el objeto de tener una entrevista para iniciar la recopilación de información de manera formal.

Estas entrevistas consistieron en la explicación de cada una de las funciones, así como de la importancia de evaluar estas. En el transcurso de la conversación, los empresarios nos explicaron sus inquietudes generales por cada una de las funciones, lo que nos ayudó a corroborar que el contenido de cada uno de los cuestionarios cumpliera con su objetivo.

b) **Aplicación de los cuestionarios y la observación directa.** La aplicación de estos instrumentos fué realizada en horas de trabajo, lo que nos permitió comparar la información proporcionada por cada uno de los empresarios cuestionados, con la observación directa de las operaciones y del personal de la empresa.

c) **Revisión, complementación y depuración de la información recopilada.** Resueltos los cuestionarios, se procedió a revisar cada una de las preguntas que integran estos instrumentos, complementando la información con las notas realizadas durante la observación, así como descartando la información redundante y confusa.

III.- EVALUACION.

a) **Análisis de la información obtenida.** En lo que se refiere al análisis de la información, se fué calificando cada una de las respuestas obtenidas en cada pregunta de los cuestionarios por las seis empresas, tomando como límite los puntos óptimos definidos en la elaboración de los cuestionarios en cada una de las preguntas.

b) **Evaluación de la información captada.** La evaluación fué desarrollada en los siguientes pasos:

1er. Paso. Se elaboraron tablas de frecuencias por cada función, conteniendo los puntos reales obtenidos por cada uno de los factores en las seis empresas (Anexo F.1.).

2do. Paso. Se multiplicaron los puntos óptimos de cada función y cada factor por seis, lo que significa la puntuación óptima por todas las empresas; representadas estas tablas, una por función y otra por factor (Anexo F.2.).

3er. Paso. Se sumaron los puntos reales obtenidos en las seis empresas por cada función y cada factor, representando estos puntos en tablas (Anexo F.3.).

4to. Paso. Para una mayor claridad en la interpretación de los datos, se realizaron tablas donde se reflejan los puntos obtenidos en los pasos 2 y 3, con el fin de asignar porcen-

tajes a cada factor en cada una de las funciones, tomando en cuenta que los puntos óptimos de cada uno de estos equivale al 100% de eficiencia (Anexo F.4.).

Ejemplo.

Factor 1 - Función Ventas.

Adecuación de los objetivos y políticas.

Puntos óptimos por factor: 15 puntos.

Puntos óptimos del factor por seis empresas: 90 puntos.

Puntos reales obtenidos por seis empresas: 55 puntos.

Por lo tanto:

Si 90 puntos equivalen al 100% de eficiencia.

55 puntos equivale al 61.11% de eficiencia obtenida en este factor en la función de ventas.

5to. Paso. Se elaboraron dos tablas donde están representados los puntos globales óptimos y reales, así como los porcentajes de eficiencia obtenidos en cada una de las funciones y en cada uno de los factores, con la finalidad de comparar el porcentaje entre estos elementos (Anexo F.5.).

6to. Paso. En este último paso se procedió a graficar los resultados del desarrollo de la evaluación, para facilitar el análisis e interpretación de la información.

Se elaboraron 5 gráficas por cada una de las funciones, en dónde se representan los puntos óptimos, los puntos reales y los porcentajes de eficiencia de cada uno de los factores, obtenidos de las empresas sujetas a la evaluación (Anexo G.1.).

Igualmente, se realizó una gráfica exclusiva por las funciones y los factores en donde se engloba la información correspondiente a los elementos anteriormente descritos (Anexo G.2).

III.- PRESENTACION.

a) **Comentarios y observaciones de la información obtenida.** Con el propósito de justificar y entender mejor el porcentaje de eficiencia obtenido en cada factor y en cada función (Anexo H.1.), procederemos a realizar un análisis por cada uno de éstos rubros basándonos en el resultado de los cuestionarios, las gráficas de éstos, la observación di-

recta y las entrevistas con los empresarios de las organizaciones evaluadas, para que posteriormente podamos dar las recomendaciones necesarias a los puntos críticos de estas.

FUNCIONES.

A) Ventas. (57.22%)

La problemática principal en esta función es la falta de responsabilidad y formación administrativa de los empresarios para implantar eficientes controles en cuanto a entradas y salidas de productos, ingresos, egresos y cuentas por cobrar, entre otros.

La escasez de los recursos financieros en este tipo de entidades es un importante impedimento para poder ampliar los negocios, ya que por lo general se carece del suficiente espacio para realizar las actividades en forma eficiente y esto lleva implícito la buena imagen de la empresa hacia el consumidor. Asimismo, no pueden allegarse del equipo moderno para realizar óptimamente la función de ventas, así como hacerle publicidad a la organización para atraer mayor número de clientes.

También pudimos observar que existe un gran problema respecto a las cuentas por cobrar, ya que las ventas se realizan la mayoría de veces informalmente y esto ocasiona que los empresarios no cuenten con una liquidez para hacerle frente a contingencias, así como la pérdida de recursos, puesto que estas cuentas regularmente se convierten en cuentas incobrables.

Un elemento muy especial que pudimos observar es que las ventas en estas empresas son afectadas por múltiples factores externos que están fuera del control de los empresarios, como es: el clima, la moda, el poder adquisitivo de los consumidores, las disposiciones legales, la burocracia y otros de naturaleza análoga.

Por otra parte, los administradores no contemplan la importancia de llevar a cabo investigaciones sobre los gustos y preferencias de los consumidores, sus necesidades, la competencia a la que se enfrentan, su localización geográfica y el mercado en el que se desarrollan.

Es importante mencionar que comprobamos que una de las principales ventajas de las empresas familiares que hace que estas sigan operando, es que la atención que los consumidores encuentran se realiza de una forma individual y especial, es decir, esta va encaminada a las necesidades específicas de cada individuo que solicita el servicio o bien que ofrecen estas entidades, por lo tanto, los clientes regresan porque encuentran lo que buscan y necesitan.

B) Compras. (49.72%)

Respecto a esta función distinguimos que las compras en estas empresas son realizadas en base a la experiencia y observación de cuando se requiere adquirir un producto o material, y no se basan en un programa de abastecimientos previamente definido.

Examinamos que no se efectúa una selección de proveedores, es decir, no se les solicita a estos cotizaciones y por lo tanto no se les evalúa. Los empresarios desconocen la importancia de comparar entre calidad, precio, condiciones de pago, etc..., y sólo compran a sus proveedores actuales porque están satisfechos con el servicio que les proporcionan estos, sin buscar otros proveedores que les pudieran ofrecer un mejor servicio. Igualmente no utilizan las líneas de crédito que en un momento dado les pudieran ofrecer sus proveedores ya que generalmente los pagos los realizan en efectivo.

También se observó que no se realizan investigaciones sobre mejores productos y mercancías que se comercializan en el mercado, que ayuden a las empresas a ofrecer su bien o servicio con mayor calidad y a un menor costo.

No tienen implementado sistemas de control de inventarios que les permita conocer las existencias de productos, evitar faltantes, solicitar a los proveedores con anticipación los pedidos, programar con tiempo los egresos respecto a abastecimientos, etc...

Encontramos que los factores externos que afectan particularmente a esta actividad, son por ejemplo, que los proveedores dejen de producir y/o abastecer algún material o producto específico, que estos cambien sus políticas de abastecimientos, incrementen los precios, no atiendan de manera oportuna y eficiente los pedidos requeridos por las empresas y por lo tanto, esto impide que estas puedan seguir ofreciendo sus bienes y/o servicios de manera regular.

C) Finanzas. (37.33%)

En este rubro encontramos que los empresarios no planean sus ingresos y egresos, es decir, no tienen definida claramente la cantidad de dinero que entra en el negocio, ya sea por concepto de ventas, cuentas por cobrar, préstamos, etc..., así como el monto de las erogaciones respecto al pago de impuestos, honorarios, mantenimiento, compras, sueldos, etc... Por lo tanto, no se lleva un registro y control formal de ingresos y egresos.

La informalidad en las ventas, así como la carencia de controles conlleva a estas empresas a un problema muy particular, que es el que las cuentas por cobrar se convierten en irrecuperables representando problemas de liquidez en estas entidades.

Por otra parte, analizamos que estas empresas para realizar sus operaciones financieras, solo consultan a un profesionista que regularmente es un contador público, por lo que en él se centraliza la información financiera. Los administradores de estas empresas no tienen acceso tan fácilmente a interpretar esta información como consecu-

encia de los escasos conocimientos contables, así como del tiempo limitado con el que estos cuentan para tomar decisiones reales.

D) Personal. (38.33%)

En lo relativo a la función de personal determinamos las siguientes deficiencias:

- a) Estas entidades no cuentan con lineamientos definidos para reclutar y contratar al personal idóneo para cada actividad.
- b) Los trabajadores no cuentan con contrato de trabajo, así como con las prestaciones básicas como son: pago de prima vacacional, vacaciones, préstamos, aguinaldo, utilidades, etc..., así también estos no son inscritos a organismos del sector salud y vivienda.
- c) La definición de las obligaciones y derechos de cada trabajador no están por escrito, es decir, la relación de trabajo se establece en forma verbal.
- d) Se observó que la falta de implantación de controles respecto a ausentismos, enfermedades, llegadas tarde, permisos, etc... es un obstáculo para que los empresarios eviten este tipo de problemas dentro de su negocio.
- e) Detectamos que en relación a la seguridad e higiene para los trabajadores, estos establecimientos sólo cuentan únicamente con los materiales indispensables como son sanitarios y medicamentos para malestares normales.
- f) Como consecuencia de que estas empresas no tienen establecidas políticas y normas, los empresarios se enfrentan a un elevado costo de operación por la negligencia del personal cuando estos utilizan los materiales y equipo en el trabajo.
- g) El adiestramiento y capacitación que se les imparte a los trabajadores se realiza de manera informal y regularmente este es proporcionado por las personas con más experiencia o por el propio dueño.

E) Producción. (60.00%)

En este punto, la mayoría de las organizaciones no realizan pronóstico de producción, lo que niega a los empresarios la posibilidad de planear y programar sus actividades, para poder cubrir toda la demanda.

Es importante mencionar la falta de objetividad de las personas que ofrecen un bien o servicio en este tipo de negocios, ya que estos piensan que las realizan de manera eficiente. Lo anterior es consecuencia de que no están definidas las normas o estándares de calidad que permitan corroborar que el servicio o bien que se ofrece se esté realizando de manera eficiente.

Una grave situación que se da en las entidades familiares es que el mantenimiento que se proporciona a la maquinaria y equipo, aparte de ser correctivo es realizado la mayoría de veces por el propio dueño o por los empleados que laboran con él, además que regularmente esta maquinaria y equipo es obsoleto. Asimismo no se lleva un registro de la antigüedad, valor y depreciación de esta maquinaria y equipo y por lo tanto, no se conoce el costo de reposición de los mismos.

Por otra parte, observamos una grave escasez de personal calificado para realizar actividades particulares o específicas que componen el desarrollo de las funciones dentro de la organización, por lo tanto, la carencia de este tipo de trabajadores ocasiona cargas de trabajo en el personal que sabe desempeñar determinada actividad.

FACTORES.

1.- Adecuación de objetivos y políticas. (27.77%)

Pudimos observar que los empresarios no cuentan con sus objetivos y políticas por escrito, sino que sólo tienen en mente sus metas y fines a nivel personal, por ejemplo, comprar un departamento, pagar una buena educación a su hijos, viajar, etc... Luego entonces, esta carencia de objetivos y políticas es un obstáculo más para el desarrollo de la empresa, así como del personal que labora en ellas.

2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas. (42.75%)

Este factor tiene una relación directa con el anterior, porque a pesar de que los administradores de estas empresas no tienen definidos sus objetivos y políticas, estos están conscientes que el servicio especializado que ofrecen y los caracteriza como empresa familiar, les permite cumplir sus planes y fines que tienen en mente.

3.- Adecuación de la delegación de autoridad y responsabilidad.(50.00%)

En este punto podemos decir que tanto la autoridad y responsabilidad está centralizada en el propietario o administrador de la empresa; es decir, este es el que toma las decisiones respecto a las actividades de vender, comprar, pagar, producir, etc...

También se observó que los empresarios no cuentan con la suficiente capacidad para delegar autoridad y responsabilidad; esta incapacidad se debe principalmente a la falta de personal capacitado, al miedo que tienen estos a perder el poder, a que las personas a las que se les delega la autoridad abusen de esta o que realicen el trabajo encomendado deficientemente. Por lo tanto, una grave consecuencia de esto son las excesivas cargas de trabajo en el personal que realiza las operaciones de la empresa de una forma buena y confiable.

Por otra parte, en lo que respecta a la información financiera y contable, ésta se encuentra centralizada en el contador público, puesto que los empresarios no muestran interés en conocer el manejo que hace este de la información (registros contables, pago de impuestos, disposiciones legales, etc...) Esto se debe principalmente a la restricción de tiempo y la falta de conocimientos contables y administrativos por parte de los empresarios.

4.- Grado de cumplimiento en autoridad y responsabilidad. (59.25%)

En este elemento detectamos que la autoridad es la que en la mayoría de los casos, está centralizada en una sola persona que regularmente es el administrador o dueño del negocio, así como que la responsabilidad está delegada en cierta forma entre los empleados que trabajan dentro de la empresa.

Pudimos ver que esta responsabilidad es llevada a cabo de buena manera, ya que por lo general el personal tiene varios años laborando dentro del establecimiento y este es adiestrado directamente por el responsable de la entidad; por lo tanto, las decisiones que toman los trabajadores son adecuadas, puesto que la organización sigue operando y generando utilidades debido a que los consumidores siguen demandando los bienes y/o servicios que ofrece este tipo de empresas.

5.- Eficiencia del personal. (60.31%)

No se puede considerar la eficiencia del personal a un 100% debido a que:

- a) Al personal que se contrata no se le exige requisitos; porque en la mayoría de los casos, no se toma en cuenta su capacidad sino la relación familiar.
- b) La contratación de personas ajenas a la familia se realiza de manera esporádica, ya que regularmente los empleados actuales son de confianza y llevan muchos años de ser parte de la empresa.
- c) Cuando las organizaciones familiares llegan a realizar contrataciones estas se enfrentan a la difícil tarea de reclutar personal calificado, y que a su vez sea de confianza.
- d) La eficiencia del personal se puede calificar como buena, debido a que las funciones que se realizan dentro de las empresas familiares no son tan complejas y las actividades que llevan a cabo los empleados son fáciles de realizar.

6.- Adecuación de la capacidad de supervisión. (60.60%)

La supervisión entre otras funciones, está centralizada en el propietario de la empresa, puesto que este realiza la tarea de supervisar al personal, así como de vigilar que el bien

y/o servicio que ofrecen sea realizado de la mejor manera.

Esta supervisión no es realizada de forma óptima porque:

- a) En estas empresas no existen normas definidas para controlar la calidad de los bienes y/o servicios que ofrecen.
- b) Los empresarios carecen de tiempo porque tienen centralizada la función de supervisar las operaciones de la entidad en ellos mismos.
- c) Existe la falta de personal que pueda realizar esta función debido a la carencia de recursos.

También se observó que los dueños de estas organizaciones no supervisan el trabajo que realiza el contador público, por la falta de conocimientos, interés y tiempo.

7.- Adecuación de los controles establecidos. (41.33%)

Analizando la información, determinamos que el principal problema que enfrentan las organizaciones familiares es la ineficiencia o escasés de los controles; entre los cuales encontramos:

- a) Los ingresos y egresos los llevan registrados de una manera informal, ya sea en libretas y/o cuadernos.
- b) Los empresarios familiares poseen una carencia de cultura tecnológica y de recursos, lo que impide que estos se alleguen del equipo necesario para desarrollar sus actividades de una forma eficiente y rápida.
- c) La falta de conocimientos administrativos y contables de los dueños de estos establecimientos, obstaculiza efectuar controles a la información financiera, así como la implantación de sistemas de valuación de inventarios.
- d) En lo que respecta a los controles sobre personal, estos prácticamente no existen.
- e) Los controles en cuanto a la calidad del bien y/o servicio que ofrecen este tipo de organizaciones no están definidos de manera formal, sino que los propietarios de estas empresas solo tienen idea de ofrecer los bienes y servicios de una manera adecuada.
- f) También se detectó que no tienen cuentas bancarias y si poseen estas es por el sólo hecho de tener una seguridad en cuanto a sus recursos financieros, olvidando el enfoque de control que ofrecen estas.

8.- Grado de cumplimiento de los controles. (51.38%)

A pesar de que no existen controles establecidos, estas entidades efectúan sus pagos a los proveedores, fisco, acreedores, etc... de manera regular y evitan los faltantes de mercancías o productos en base a la experiencia.

Como se mencionó anteriormente, la información financiera y contable está centralizada en el contador público al servicio de la empresa y por lo general los empresarios de estas desconocen si se efectúan controles a la información financiera.

Por otra parte, el número de empleados que labora en estas organizaciones es en la mayoría de las veces reducido, y sus administradores piensan que no es necesario establecer controles a éstos.

9.- Adecuación de recursos materiales y financieros.(50.00%)

Respecto a la adecuación de recursos materiales y financieros en la empresa familiar, analizamos la siguiente problemática:

- a) Los empresarios se enfrentan a la carencia de recursos financieros para poder, expandir o ampliar su negocio, adquirir nuevo equipo, enfrentar mayor demanda de los consumidores y llevar a cabo la publicidad de la empresa, entre otros.
- b) Los trabajadores de estas organizaciones cuentan con la seguridad e higiene indispensable, sin importarles al empresario mejorar sus condiciones de trabajo.
- c) Regularmente la maquinaria y equipo con que cuentan las entidades familiares es obsoleto, así como el mantenimiento que se les da a estos es de carácter correctivo.
- d) El registro de la antigüedad y depreciación de la maquinaria y equipo no se realiza y si en su caso el contador lo registra y lo controla los empresarios lo desconocen.

CONCLUSIONES.

Un elemento básico para poder cumplir el objetivo de nuestro trabajo es entender que la auditoría administrativa nace en la última fase del proceso administrativo que es el control, por lo que es necesario conocer estos elementos para ubicar a la presente investigación en el panorama general de la administración.

Los elementos mencionados en el párrafo anterior nos permitieron estudiar los métodos de auditoría administrativa generalmente conocidos, con el fin de determinar un método de evaluación que se adecuara a las necesidades y características de las empresas familiares, el que no fué posible aplicar sin antes analizar el concepto y características de estas empresas.

Por lo tanto, resumimos que debe de entenderse como empresa familiar todas aquéllas organizaciones que cuenten por lo menos con tres elementos de los que subsecuentemente se mencionan:

- Los administradores o dirigentes de la empresa son los propietarios de los recursos y pertenecen a una sola familia.
- Los objetivos y políticas establecidos informalmente van encaminados a los intereses de la familia más que a los de la empresa.
- Generalmente estas empresas operan con una administración establecida informalmente.
- Los miembros que integran la organización no siempre tienen relación consanguínea con el dueño o propietario del negocio, es decir, las personas no emparentadas regularmente son consideradas como integrantes de la familia, resultado de la fidelidad y lealtad que tienen estos hacia la empresa.
- Regularmente lo que define la sucesión del poder o la administración de la empresa es la relación familiar que existe con una persona sin tomar en cuenta la capacidad de esta.
- La reputación a nivel social de cualquier miembro de la familia influye en la imagen que proyecta la empresa.
- Los miembros emparentados que laboran para la empresa sienten el deber de continuar trabajando en los pormenores o pérdidas que llegara a enfrentar la organización.
- Del éxito o fracaso que obtenga el negocio depende el futuro de la familia.
- Las personas que poseen el poder dentro de la empresa tienen influencia y repercuten en las decisiones de la familia.

Entendido el rubro de empresa familiar, detectamos al estudiar los métodos de auditoría administrativa, que estos generalmente están diseñados para organizaciones con sistemas de administración formales, por lo que determinamos la definición de un método de evaluación que nos permitiera detectar las desviaciones e irregularidades en los pequeños negocios, teniendo este como principal característica la representación gráfica de los datos para su mejor apreciación. Esto no nos libró de caer en la parte de subjetividad que contiene la auditoría administrativa, aunque se evaluó a cada una de las empresas lo más apegado a su realidad.

El resultado de esta evaluación se concentra en los siguientes puntos que describen la problemática común que enfrentan estas empresas.

- En lo que respecta a la planeación en la empresa familiar (objetivos, metas, presupuestos, pronósticos, etc...) detectamos que los empresarios solo tienen en mente las acciones que quieren lograr a nivel personal, es decir, solo buscan la satisfacción económica y social de él y su familia.
- Este tipo de entidades carecen de lineamientos (políticas, normas, reglamentos, manuales, etc...) para realizar sus funciones; por ejemplo, no piden requisitos al personal que contratan, compran de manera informal, no existe control de calidad en el servicio o bien ofrecido y no se realiza una supervisión sistemática a estos.
- La delegación de autoridad y responsabilidad está centralizada en el dueño o propietario del negocio, es decir, este es el encargado de realizar las actividades básicas de comprar, vender, supervisar, producir, etc...
- Otro de los principales problemas que enfrentan estas organizaciones es la deficiencia o inexistencia de controles de inventarios, ingresos, egresos y registros contables, entre otros; por lo tanto, estas no cuentan con una información eficiente que les permita tomar decisiones oportunas.
- La maquinaria y equipo utilizado en estas empresas es prácticamente obsoleto, así como el mantenimiento que se les da a estos es de carácter correctivo.
- También se detectó que los empresarios sólo consultan a un profesionista que por lo general es un contador público y que dejan al arbitrio de éste el manejo de la información financiera de la empresa.
- Los dirigentes de estas organizaciones carecen de conocimientos básicos contables y administrativos, es decir, estos no cuentan con la suficiente preparación que requieren los negocios en la actualidad y por lo tanto están lejos de adoptar una administración profesional.
- Por último cabe mencionar que las organizaciones familiares se enfrentan a factores externos fuera de su control, tales como: el clima, la moda, las preferencias del consumidor, el poder adquisitivo de la gente, factores legales y políticos, entre otros.

Tomando en cuenta el resultado de la evaluación, podemos decir que generalmente las empresas familiares no cuentan con sistemas y procedimientos administrativos formales lo que contribuye al estancamiento y atraso de las mismas, por lo tanto, la hipótesis descrita al inicio de este trabajo se acepta.

Por otro lado, cabe mencionar las limitaciones a las que nos enfrentamos en el desarrollo de la investigación entre las que encontramos la escasa bibliografía sobre el tema, lo que nos permite apreciar el poco interés por parte de escritores e investigadores en esta materia; la información obtenida en los organismos públicos y privados fué insuficiente ya que no tienen clasificadas a las empresas familiares como tales, siendo estas tan importantes para la economía del país por su número y función; y la escasa cultura de los empresarios puesto que al plantearles las interrogantes su lenguaje fué informal lo que nos condujo a utilizar más tiempo en captar, analizar e interpretar la información.

Es importante hacer alusión que la presente investigación no cuenta con la total calidad requerida puesto que los recursos humanos, financieros, el factor tiempo, la falta de experiencia y habilidad, nos impidieron realizar un estudio en forma exhaustiva para conocer a fondo a las empresas familiares, por lo que creemos importante y urgente la realización de nuevas investigaciones necesarias para la vida académica y profesional de hoy.

RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que a continuación se mencionan se refieren a los puntos críticos resultado del análisis y evaluación de la información recopilada.

Cabe mencionar que para poder enlistar estas sugerencias tomamos como base los porcentajes de eficiencia resultado de la evaluación, las entrevistas con los empresarios de los establecimientos familiares en dónde estos nos mostraron sus inquietudes y necesidades, así como la observación directa.

FUNCIONES.

a) VENTAS.

- Para el logro de un control efectivo en cuanto a los ingresos, es indispensable que estas empresas adquieran una máquina registradora, ya que ésta les permitirá registrar cada movimiento, realizar cortes de caja por día y tener seguridad sobre dichos ingresos.

- Se recomienda llevar un estado de cuenta por cada cliente, a fin de evitar que la deuda que este adquiere con la empresa se registre informalmente para evitar confusiones, y que dicha deuda quede liquidada totalmente y en forma oportuna.
- Organizar un registro de entradas y salidas de productos comercializados o servicios ofrecidos, ingresos y egresos es benéfico para que este tipo de entidades puedan conocer que bien o servicio tiene más demanda en un período determinado, con cuantos ingresos cuentan y el monto de sus erogaciones. Esto les permitirá elaborar un presupuesto de ventas que los apoye a tomar acciones convenientes en las demás funciones.
- Se debe de procurar efectuar controles sobre las ventas, emitiendo facturas o notas de remisión no olvidándose que estas cubran los requisitos establecidos en la ley. Estos documentos deberán de ser cotejados con los depósitos en las cuentas bancarias y el número de existencias si la empresa se dedica a la comercialización de productos o mercancías, y si la empresa ofrece un servicio, con el número de servicios otorgados.
- Solicitar a los consumidores su opinión sobre los productos o servicios ofrecidos por el establecimiento, será de gran ayuda para que los empresarios conduzcan sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.
- Se debe de realizar una investigación con el objeto de conocer el número de competidores más cercanos, así como la ubicación geográfica del negocio con la finalidad de saber como influyen estos elementos respecto a la magnitud de la demanda.
- Es conveniente mejorar la imagen exterior del negocio, puesto que permite proyectar seriedad, confianza y eficiencia en los consumidores. Esto se puede lograr de una forma sencilla con creatividad y pocos recursos.

b) COMPRAS.

- Es conveniente para el mejor manejo de esta función, elaborar un programa de abastecimientos apoyándose en el presupuesto de ventas y el pronóstico de producción, para realizar de manera oportuna los pedidos a los proveedores y planear las erogaciones producto de las compras.
- Es necesario que estas entidades implementen un sistema de valuación de inventarios, para el control de entradas y salidas de mercancías, con el objeto de evitar faltantes, la escasez de algún producto específico, programar oportunamente los pedidos y los gastos por adquisiciones.
- Se sugiere que la actividad anteriormente mencionada sea realizada por una sola persona, la que a su vez podría encargarse también de efectuar las compras del negocio, con el fin de lograr una mayor uniformidad y control de la información en esta función, comparando el número de productos y/o mercancías adquiridas con el número de existencias y salidas de estos.

- La investigación de la existencia de otros proveedores a los actuales, es benéfico a estas empresas siempre y cuando se les solicite a estos las cotizaciones o listas de precios, lo que les permitirá evaluarlos y hacer la mejor selección en cuanto a calidad, precio, condiciones de pago, tiempos de entrega, servicio, etc...

- Se debe de procurar ponderar la posibilidad de utilizar las líneas de crédito que en un momento dado les pudieran ofrecer los proveedores, para obtener de ello un mayor rendimiento de los recursos, contar con un cierto margen de tiempo para planear los gastos y obtener algún bien cuando la empresa no cuente con los recursos disponibles.

- Es importante investigar los productos o mercancías que existen en el mercado con el fin de mejorar la calidad del bien o servicio ofrecido al menor costo.

c) FINANZAS.

- Las empresas familiares deben de establecer registros y controles de ingresos y egresos; estos registros podrían realizarse por medio de un libro destinado para este fin; y el control a estos, a través de la comparación de las facturas, notas de remisión, depósitos de bancos, comprobantes de gastos, etc... Al realizar esta actividad, las empresas familiares tendrán la facilidad de contar con información veraz y oportuna para una buena toma de decisiones en lo que se refiere a recursos financieros.

- Es necesario elaborar un programa de pagos a proveedores, acreedores, fisco, etc... con el fin de planear con tiempo las erogaciones que ocasiona esto y así evitar, multas, recargos, intereses y restricciones de recursos.

- Para aumentar el control de los recursos financieros de la entidad, se debe de investigar sobre los instrumentos de inversión que ofrecen las instituciones bancarias para obtener con ello mejores rendimientos y seguridad de los recursos, así como el control de ingresos y egresos.

- Este tipo de negocios deben de solicitar a instituciones y organismos privados o públicos que apoyen el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, los requisitos, condiciones y plazos para formar parte de un programa que les permita allegarse de recursos y así planear sus objetivos a mediano y largo plazo, entre los que podemos mencionar:

- Ampliar el negocio.
- Expandir la empresa.
- Allegarse de maquinaria y equipo moderno.
- Elevar el nivel de vida del personal.

- Poder llevar a cabo una buena publicidad que les permita a las empresas conseguir nuevos clientes, incrementar sus ventas a mediano y largo plazo, mantener la presencia del negocio en el mercado, proyectar una imagen positiva y saludable, mantener la motivación del personal y hacerle frente a la competencia.
- Lograr las metas personales como la compra de un bien inmueble para establecer su propio negocio, la compra de un automóvil para agilizar las actividades, o la realización de algún viaje en beneficio de la empresa, entre otros.

- Se recomienda que los empresarios de estas entidades asistan a cursos elementales o de actualización sobre conocimientos administrativos, contables y fiscales. Sabemos que esta recomendación requiere de tiempo y recursos, por lo que sugerimos que los empresarios se alleguen de bibliografía, la que es muy extensa y fácil de adquirir en el mercado actual.

- Otra opción al punto anterior, son las oportunidades que ofrece la administración pública por medio de cursos, boletines, conferencias, publicaciones, etc... referentes al pago de impuestos, control y registro de ingresos y egresos, capacitación, etc...

d) PERSONAL.

- La celebración de contrato a los trabajadores representa un beneficio, ya que permite establecer bases legales que definen obligaciones y derechos tanto del patrón como del trabajador, para evitar litigios laborales, multas, confusiones, etc...

- Es conveniente afiliarse al personal a las instituciones del sector salud, con el fin de evitar grandes desembolsos resultado de accidentes o enfermedades ocasionados en el personal que realiza las operaciones de la empresa.

- Es primordial establecer lineamientos sobre el reclutamiento, selección y contratación de personal, que contribuya a allegarse de recursos humanos capacitados que realicen las actividades eficientemente.

- Resulta urgente adquirir el equipo y elementos necesarios que eviten accidentes graves dentro de la jornada de trabajo, es decir, se debe de adquirir un botiquín de primeros auxilios y extinguidores principalmente.

Por otra parte, sugerimos la elaboración de letreros llamativos colocándolos en las áreas o actividades riesgosas, así como proporcionar a los empleados el equipo necesario (guantes, cascos, zapatos, lentes, etc...) con el fin de prever posibles accidentes.

Asimismo, conviene documentarse sobre las acciones que hay que tomar en caso de incendio, robo, temblor o algún accidente grave; así como poner al tanto y concientizar al personal sobre esto.

- Una mayor motivación y estima a los trabajadores, coadyuvará a elevar la responsabilidad, gusto y actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- Aunque los empresarios no lo consideren importante, es necesario establecer normas sobre ausentismo, llegadas tarde, permisos, etc... con la finalidad de evitar retraso en las operaciones de la empresa, vicios y tiempos muertos.
- El adiestramiento y capacitación impartido a los trabajadores, se debe de realizar de una manera formal, proporcionándoles materiales de apoyo (folletos, instructivos, manuales, etc...) que sirvan para que estos conozcan y realicen mejor su actividad.

Los empresarios deberán de proporcionar apoyo y facilidades a los trabajadores para que acudan a las escuelas e instituciones que se dedican especialmente a la función de adiestrar y capacitar. Asimismo sugerimos investigar sobre los programas que imparten las instituciones gubernamentales respecto a esta materia.

- La realización de una nómina, permitirá planear y programar las erogaciones respecto a la función de personal, en cuanto a sueldos, salarios, vacaciones, aguinaldo, utilidades, primas, préstamos, etc..., así como el pago de impuestos que están implícitos en estos rubros.

e) PRODUCCION.

- Con la elaboración de un pronóstico de producción se apoyará la planeación en cuanto a las actividades en las funciones de ventas, compras, finanzas, personal y producción.
- Es importante que estas organizaciones establezcan normas o estándares de calidad para definir formalmente los requisitos y características que deben de cubrir los bienes o servicios ofrecidos, investigando y apoyándose con los que la competencia tiene establecidos y ofrece.
- Dado que en este tipo de empresas se realiza un mantenimiento de carácter correctivo a su maquinaria y equipo, sería conveniente elaborar un programa donde se muestre los periodos, personal y recursos necesarios para que este mantenimiento sea de tipo preventivo y así evitar tiempos muertos, altos costos, insatisfacción de la demanda y en general, conservar de manera óptima y adecuada los activos de la organización.
- Definir los lineamientos para ejecutar las actividades específicas de esta función, contribuirá a disminuir los desperdicios de material que ocasiona el personal por su negligencia.
- Es conveniente que exista una responsabilidad conjunta entre el contador público y el dueño del negocio sobre el registro y control de la depreciación y antigüedad respecto a la maquinaria y equipo para conocer el costo de recuperación de los mismos.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

- Llevar un registro sobre el número de productos comercializados o servicios ofrecidos, facilitará la definición de políticas y normas de producción, así como permitirá corroborar la información manejada en las demás funciones.

FACTORES.

FACTOR 1 Y 2.

- La fijación de metas, objetivos, normas y políticas por escrito para cada una de las funciones, facilitará hacerlas del conocimiento de los empleados con el objeto de que exista una coordinación de esfuerzos para la conquista de los objetivos, tanto de los miembros que integran la organización como los de la empresa.

FACTORES 3 Y 4.

- Los administradores de este tipo de empresas deben de concientizarse de la importancia de delegar autoridad y responsabilidad, porque esto les permitirá descentralizar las funciones que llevan a cabo actualmente, asignando actividades equitativamente al personal y por lo tanto, contarán con mayor tiempo para organizar y planear las actividades de su negocio.

FACTOR 5.

- Una comunicación más estrecha entre los miembros de la familia y el personal por medio de reuniones informales, ayudará a mejorar las relaciones de trabajo y por consiguiente elevará la eficiencia de los empleados en la organización.

FACTOR 6.

- Para el logro de una mejor supervisión los empresarios deben de tener la capacidad de motivar adecuadamente al personal en el desempeño de sus tareas, desarrollando el espíritu de colaboración, a fin de obtener de ellos una efectiva coordinación de esfuerzos.

FACTORES 7 Y 8.

- Es indispensable al realizar y establecer los sistemas de control tomar en cuenta:
 - Los costos que conlleva su implantación.
 - Establecer un patrón de comparación para conocer los resultados reales y así poder hacer una fácil interpretación y evaluación de los mismos.

- Que estos muestren oportunamente las desviaciones con el objeto de realizar acciones preventivas.
- Estar acorde con las características y necesidades de las actividades que se controlan.

FACTOR 9.

- Se sugiere ponderar la importancia y el costo de los recursos materiales por adquirir, junto con las ventajas y beneficios que se obtendrán de cada uno de ellos.
- Se debe de procurar que los recursos obtenidos por medio de fuentes de financiamiento (préstamos, créditos, intereses, etc...) sean destinados para lo que originalmente fueron planeados.

OTRAS RECOMENDACIONES.

- Con respecto a la definición y elaboración de los conceptos de pronósticos, presupuestos, programas, sistemas, nóminas, estándares, políticas y normas es indispensable que los propietarios de estas empresas consulten y pidan asesoría a un administrador, contador público o algún otro profesionalista que sea apto para esta función.
- Es necesario que los dueños y el personal de las organizaciones familiares, estén conscientes que el cambio resultará benéfico para el desarrollo de la empresa así como de ellos mismos, siempre y cuando estos tengan la disponibilidad y flexibilidad para realizarlo y enfrentarlo.
- Actualizarse sobre todos aquéllos temas (tecnología, economía, política, ciencia, cultura, etc...) que afectan el entorno de la empresa a través de publicaciones o medios de comunicación, ayudará a los empresarios a tomar medidas oportunas a las contingencias y cambios que puedan presentarse.

**CADA " REALIDAD SUBJETIVA " ESTA CONTENIDA
EN LA REALIDAD.**

Friedrich Dürrenmatt.

A N E X O A

GRAFICA DE GANTT DE LA INVESTIGACION

ACTIVIDAD	TIEMPO	NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
		1 qta.	2 qta.	1 qta.	2 qta.	1 qta.	2 qta.	1 qta.	2 qta.	1 qta.	2 qta.	1 qta.	2 qta.
1) Revisión de textos sobre metodología.	E												
	R												
2) Definición del tema.	E												
	R												
3) Elección de la metodología a utilizar.	E												
	R												
4) Elaboración del índice tentativo.	E												
	R												
5) Planteamiento de los objetivos de la investigación.	E												
	R												
6) Planteamiento de la hipótesis.	E												
	R												
7) Arqueo Bibliográfico	E												
	R												
8) Elaboración del marco teórico	E												
	R												
a) Capítulo I: Administración.	E												
	R												
b) Capítulo II: Auditoría Administrativa.	E												
	R												
c) Capítulo III: Empresa familiar.	E												
	R												
9) Inv. en entidades públicas y privadas sobre estadísticas.	E												
	R												
10) Definición de las etapas de A. A. y met. de evolución.	E												
	R												
11) Elaboración de Gantt para el desarrollo de la auditoría.	E												
	R												
12) Recopilación de información.	E												
	R												
13) Análisis y evaluación de la información.	E												
	R												
14) Comentarios y observaciones a la información y planteamiento de rec.	E												
	R												
15) Redacción de la introducción.	E												
	R												
16) Redacción de dedicatoria y agradecimientos.	E												
	R												
17) Ordenamiento general del trabajo.	E												
	R												
18) Elaboración del índice del trabajo.	E												
	R												
19) Elaboración de la portada del trabajo.	E												
	R												
20) Revisión del borrador.	E												
	R												
21) Captura y correcciones al trabajo.	E												
	R												
22) Entrega del trabajo definitivo.	E												
	R												

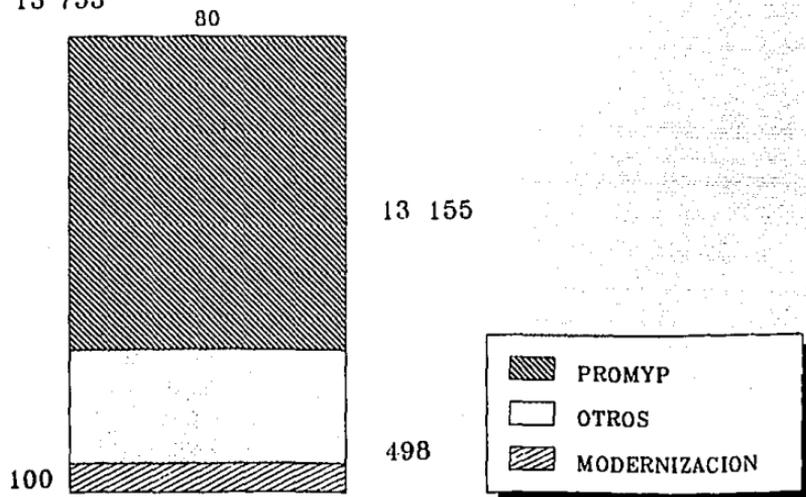
E = Tiempo Estimado.

R = Tiempo Real.

A N E X O B

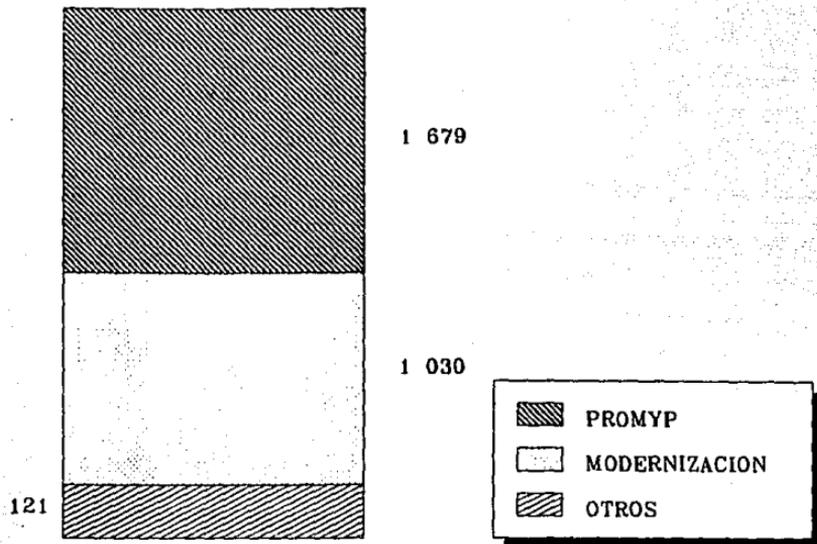
EMPRESAS APOYADAS

TOTAL: 13 753



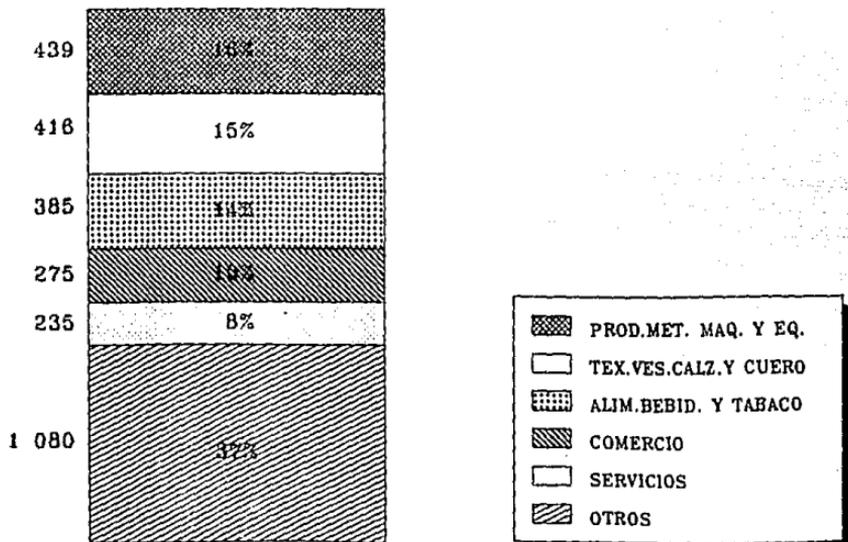
OPERACIONES DE DESCUENTO DURANTE 1990

TOTAL: \$2 830 mM de pesos



DISTRIBUCION POR RAMA INDUSTRIAL ENERO-DICIEMBRE DE 1990

TOTAL: \$2 830 mM de pesos



A N E X O C

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

1.- Cuál es su nombre completo?

2.- Cuál es su edad?

3.- Cuál es su estado civil?

4.- Cuál es el nombre de su empresa?

5.- Tomando en cuenta que su capital actual representa el 100%. En qué porcentaje podría usted definir su capital inicial?

6.- En qué fecha comenzó a operar su organización?

7.- Cuál es la actividad preponderante en su negocio?

8.- Cuál es su tipo de sociedad?

a) Sociedad legalmente reconocida.

b) Otra (especifique) _____

_____.

9.- Con cuantos trabajadores cuenta actualmente?

a) 1 a 5

b) 6 a 10

c) 11 a 15

d) 16 a más.

10.- Esos trabajadores que puestos desempeñan?

a) Empleados de oficina.

b) Vendedores

c) Técnicos y profesionistas.

d) Otros. (especifique) _____

_____.

11.- Cuáles son sus competidores principales? (mencionar por orden de importancia).

Nombre

Producto(s) con que compete.

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

12.-Su local es?

- a) Propio.
- b) Rentado.
- c) Pago de hipoteca.

Monto de la erogación: _____.

13.-Cuántos hijos tiene usted?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 o más.

14.-Colaboran con usted sus hijos?

- a) Sí
- b) No

15.-Trabajan con usted otros miembros de su familia?

- a) Sí
- b) No

16.-Si trabajan familiares con usted describa:

Nombre.	Parentesco.	Puesto o labores específicas que desarrollan.	Sueldo o Salario Mensual.
a) _____	_____	_____	_____.
b) _____	_____	_____	_____.
c) _____	_____	_____	_____.

d) _____

e) _____

17.- Si sus hijos trabajan en otra parte describa?

Nombre.	Puesto o trabajo desempeñado.	Sueldo mensual.	Si contribuye al hogar. (monto mensual).
a) _____	_____	_____	_____
b) _____	_____	_____	_____
c) _____	_____	_____	_____
d) _____	_____	_____	_____
e) _____	_____	_____	_____

Subtotal " A " _____

18.-Cuáles son las condiciones de su casa?

a) Propia.

b) Rentada.

c) Pago de hipoteca.

Monto de la erogación: _____

19.-Cuáles son los gastos generales mensuales?

a) Comida. _____

b) Vestido. _____

c) Medicina y doctores. _____

d) Viajes y recreación. _____

e) Colegiaturas y artículos. _____

f) Automóvil. _____

g) Transportes. _____

h) Otros (especifique). _____

Subtotal " B " _____

20.-Cuánto percibe usted mensualmente?

a) Sueldo fijo. _____

b) Anticipo de utilidades. _____

c) Intereses. _____

d) Otros ingresos. _____

Subtotal " C " _____

Solo para el entrevistador.

Determinación del total disponible para ahorro e inversión:

Subtotal " A "
Aportación de familiares _____

+

Subtotal " C "
Percepción del empresario _____

=

Subtotal de ingresos _____

.

Subtotal " B "
Gastos familiares mensuales _____

=

Total disponible para ahorro
o inversión _____.

21.-Cuáles son sus ahorros o inversiones?

a) A corto plazo (menos de 6 meses).

Tipo	Monto
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____

b) Efectivo y bancos (incluye cuenta de cheques).

Subtotal " D " _____

22.-Cuál es su nivel de estudios?

a) Primaria.

b) Secundaria.

c) Educación media.

d) Educación Profesional.

e) Otros (especifique) _____.

Si tiene educación profesional mencionar que carrera y fecha de
terminación _____.

23.-Ha tomado cursos de actualización o de alguna otra materia?

a) Sí (especifique por orden cronológico).

b) No

	Curso	Fecha	Institución o lugar.
a)	_____	_____	_____
b)	_____	_____	_____
c)	_____	_____	_____
d)	_____	_____	_____

24.-Cuántas horas diarias dedica usted a su negocio?

a) 1 a 8

b) 9 a 16

c) más de 16

25.-Cuáles son las cinco actividades principales, en orden de importancia y número de horas semanales por actividad?

	Actividad	Horas
1.-	_____	_____
2.-	_____	_____
3.-	_____	_____
4.-	_____	_____
5.-	_____	_____

26.-En qué actividad de su negocio se siente usted más eficiente y cuál de ellas le desagrada?

	Más eficiente	Desagradable
a) Ventas	_____	_____
b) Compras	_____	_____
c) Finanzas	_____	_____
d) Personal	_____	_____
e) Producción	_____	_____
f) Otra (especifique)	_____	_____

27.-De las anteriores actividades. En cuál cree usted que existan mayores problemas y por qué?

28.-En qué porcentaje han crecido las ventas en su empresa en los últimos años?

29.-Si no ha crecido. A que cree que se deba?

30.-Piensa expandir su negocio durante los próximos años?

31.-Ha obtenido utilidades en los últimos tres años?

- a) Si
- b) No

32.-Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, compare la utilidad obtenida con la esperada. En porcentaje.

	Utilidad Planeada	Utilidad obtenida
2do. año anterior	_____	_____
1er. año anterior	_____	_____
Año actual	_____	_____

33.-Cuánto vale su negocio actualmente? Detalle los conceptos:

Local	_____	Deudas	_____
Equipo	_____	Obligaciones fiscales	_____
Instalaciones	_____		_____
Otros activos	_____	Rentas	_____
Clientes	_____	Hipotecas	_____
Inventarios reales	_____	Créditos	_____
_____	_____	Otros gastos	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado.

Nombre y firma del auditor.

Fecha _____

A N E X O D

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

CUESTIONARIO DE LA FUNCION DE VENTAS.

DEFINICION: La función de ventas la podemos definir como la adopción de medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos y/o servicios en el mercado, de manera que proporcionen beneficio y satisfacción, tanto a la empresa como a los consumidores. (150 puntos)

1.- Sus metas y normas están por escrito?

(15).

2.- Cómo logra que se cristalicen en la realidad sus metas y planes?

(15).

3.-En caso de ausencia del empresario o del patrón. Quién toma las decisiones sobre las ventas realizadas?

(10).

7.-Mencione los tipos de controles que lleva a cabo para registrar sus ingresos?

(30).

8.-Lleva usted al día y en orden el registro de ventas?

(25).

9.-Cuenta usted con el mobiliario y equipo para realizar sus actividades de venta en su negocio?

_____ (5).

10.-Tiene usted el suficiente dinero para hacerle frente a la demanda de los productos y/o servicios que los consumidores requieren?

_____ (10).

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado.

Nombre y firma del auditor.

Fecha _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

CUESTIONARIO DE LA FUNCION DE COMPRAS

DEFINICION. Proveer a la empresa de los materiales y servicios que se requieren para la comercialización de bienes y/o servicios en la cantidad necesaria, al menor costo, de la calidad requerida y en tiempo oportuno, conservando inventarios en cantidad adecuada a sus necesidades y en condiciones financieras convenientes. (300 puntos)

1.- Cuenta usted con reglas para realizar sus compras?

(40).

2.- Entre sus reglas de compra está comprendido?

- a) Buscar el menor precio.
- b) Buscar calidad.
- c) Comprar sobre volúmenes.
- d) Pagar al contado.
- e) Comprar a crédito.
- f) Solicitar cotizaciones a los proveedores. (30).

3.-Quién es la persona responsable de autorizar las compras?

(40).

4.-Se vigila que los pedidos sean surtidos a tiempo y en los términos solicitados?

(30).

5.-Las compras de artículos y/o materiales se efectúan de los proveedores que satisfacen mejor las normas de calidad y precio?

(20).

6.-Con que frecuencia se revisan las existencias?

(30).

7.-Controla usted sus inventarios?

(40).

8.-Cómo se evitan los faltantes?

(40).

9.-Se califican a los proveedores por su cumplimiento en cuanto a precio, calidad, servicio y condiciones?

_____ (20).

10.-Existen productos que se agoten por temporadas?

_____ (10).

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado.

Nombre y firma del auditor.

Fecha _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CUESTIONARIO DE LA FUNCION DE FINANZAS

DEFINICION. Es la consecución de los fondos necesarios para estructurar el capital de la empresa, mediante la combinación apropiada de recursos provenientes de diversas fuentes, que satisfagan las necesidades del negocio. Otro punto a tratar en esta función es el registro de todas las transacciones financieras que realice el establecimiento (contabilidad). (250 puntos)

1.- Fija usted metas a corto plazo (menos de 6 meses) y largo plazo (más de 6 meses)?

(30).

2.-Planea el ingreso y egreso de su dinero?

(30).

3.-Su negocio cuenta con los servicios de un profesionista que efectúe el control de los ingresos y egresos de su compañía?

(30).

7.- Cuenta usted con un contador u otro profesionista que consulte para realizar las actividades de su empresa?

(30).

8.- Se practican controles a los registros financieros?

(30).

9.-Quién controla la información financiera?

(15).

10.-Se administran los gastos que requiere la empresa?

(15).

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado.

Nombre y firma del auditor.

Fecha _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CUESTIONARIO DE LA FUNCION DE PERSONAL

DEFINICION. Contratar al personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente, proporcionándole retribuciones económicas e higiénicas a fin de elevar su moral para que influya sobre una buena conducta dentro de la organización.

(100 puntos)

1.-Cuenta usted con lineamientos respecto a reclutamiento y contratación de personal?

(15).

2.-Le hace usted contrato a sus trabajadores?

(15).

3.-Está distribuida la carga de trabajo entre sus empleados?

(10).

4.- Conoce bien su personal sus obligaciones y derechos?

(10).

5.- Se utiliza al máximo la jornada de trabajo del personal?

(15).

6.- La persona encargada de la supervisión es la idónea para realizar esta actividad?

(15).

7.-Se han establecido controles satisfactorios para evitar el ausentismo, enfermedades, llegadas tardes, etc...?

(5).

8.-Cuáles son las causas principales de los factores mencionados en la pregunta anterior y qué hace usted por solucionarlos?

(5).

9.-Cuentan los trabajadores con seguridad e higiene?

_____ (5).

10.-Qué hace usted para disminuir los gastos que ocasiona su personal cuando éste realiza sus actividades?

_____ (5).

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado.

Nombre y firma del auditor.

Fecha _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CUESTIONARIO DE LA FUNCION DE PRODUCCION

DEFINICION. Diseñar los artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.

Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado resulten artículos o servicios de calidad requerida en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible. (200 puntos)

1.- Lleva a cabo algún pronóstico que le permita saber la demanda en un período determinado?

(20).

2.-Satisface usted la demanda de sus consumidores?

(25).

6.-Existe supervisión del producto y/o servicio que ofrece su negocio?

(25).

7.-Existen normas de calidad establecidas?

(20).

8.-Porqué cree usted que sus clientes regresan a su negocio?

(20).

9.-a) Son buenos los equipos e instalaciones?

(5).

b) Dá mantenimiento a los equipos e instalaciones?

(5).

c) Se tiene un registro al día sobre la antigüedad, valor y depreciación de sus instalaciones y equipo?

(10).

Muchas gracias por su colaboración.

Firma del entrevistado.

Nombre y firma del auditor.

Fecha _____

A N E X O E

**GRAFICA DE GANTT
DE LA
AUDITORIA
ADMINISTRATIVA**

ACTIVIDAD	TIEMPO	FEBRERO			MARZO							ABRIL					
		18	24	28	3	4	10	11	17	18	24	28	31	1	7	8	14
I) PLANEACION.	E																
	R																
a) Definición del estudio.	E																
	R																
b) Diagnóstico administrativo.	E																
	R																
c) Definición del objetivo.	E																
	R																
d) Alcance de la auditoría.	E																
	R																
e) Definición de los técnicos y herramientas.	E																
	R																
f) Definición del método de evaluación.	E																
	R																
III) EXAMEN.	E																
	R																
a) Entrevista con los empresarios.	E																
	R																
b) Aplicación de cuestionarios y observación.	E																
	R																
c) Complementación y depuración de la información.	E																
	R																
III) EVALUACION.	E																
	R																
a) Análisis de la información obtenida.	E																
	R																
b) Evaluación de la información captada.	E																
	R																
IV) PRESENTACION.	E																
	R																
a) Comentarios y observación de la información.	E																
	R																
b) Planteamiento de las recomendaciones.	E																
	R																

E: Tiempo Estimado. R: Tiempo Real.

A N E X O F

**TABLA DE FRECUENCIAS
DE PUNTOS REALES POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS**

FUNCION : V E N T A S

FACTORES A EVALUAR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	5	10	10	10	10	10	55
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	5	10	10	10	10	5	50
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	5	5	5	10	10	10	45
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	5	5	5	10	10	5	40
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	15	5	10	10	5	10	55
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	5	5	10	10	10	10	50
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	15	0	30	15	20	10	90
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	15	0	25	10	15	0	65
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	10	10	15	15	10	5	65
T O T A L	80	50	120	100	100	65	515

1er. PASO

TABLA DE FRECUENCIAS
DE PUNTOS REALES POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS

FUNCION : C O M P R A S

FACTORES A EVALUAR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	10	20	10	20	10	5	75
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	20	15	25	15	5	20	100
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	10	10	10	10	35	5	80
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	5	15	15	15	25	10	85
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	20	20	20	15	15	20	110
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	20	15	30	20	20	15	120
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	10	10	30	25	10	0	85
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	10	30	30	25	20	10	125
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	5	30	15	25	20	20	115
T O T A L	110	165	185	170	150	105	895

1er. PASO

TABLA DE FRECUENCIAS
DE PUNTOS REALES POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS

F U N C I O N : F I N A N Z A S

FACTORES A EVALUAR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	0	5	5	5	5	5	25
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	5	0	5	0	0	5	15
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	20	20	20	0	20	20	100
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	15	5	20	20	20	15	95
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	0	15	10	15	10	0	50
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	0	5	25	10	25	15	80
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	10	10	20	15	10	10	75
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	5	0	25	0	20	5	55
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	5	10	15	5	20	10	65
T O T A L	60	70	145	70	130	85	560

1er. PASO

TABLA DE FRECUENCIAS
DE PUNTOS REALES POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS

FUNCIÓN : P E R S O N A L

FACTORES A EVALUAR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS.	0	0	0	5	0	5	10
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS.	5	0	0	0	0	5	10
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	5	5	0	10	5	5	30
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	5	5	5	10	10	5	40
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	0	15	5	10	10	10	50
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	5	5	5	10	10	5	40
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	0	5	0	0	0	0	5
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	0	5	0	0	5	0	10
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	0	0	10	10	10	5	35
T O T A L	20	40	25	35	50	40	230

1er. PASO

TABLA DE FRECUENCIAS
DE PUNTOS REALES POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS

FUNCION : P R O D U C C I O N

FACTORES A EVALUAR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	5	5	10	5	10	0	35
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	20	20	25	20	25	10	120
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	0	10	15	10	15	10	60
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	5	5	10	15	15	10	60
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	10	20	25	25	25	10	115
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	15	15	20	20	25	15	110
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	15	10	0	15	5	10	55
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	20	15	20	20	20	20	115
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	10	0	10	10	10	10	50
T O T A L	100	100	135	140	150	95	720

1er. PASO

PUNTOS OPTIMOS POR EL TOTAL DE LAS EMPRESAS

(F U N C I O N E S)

FUNCIONES A EVALUAR	PUNTOS POR LA EMPRESA 1	PUNTOS POR LA EMPRESA 2	PUNTOS POR LA EMPRESA 3	PUNTOS POR LA EMPRESA 4	PUNTOS POR LA EMPRESA 5	PUNTOS POR LA EMPRESA 6	TOTAL
VENTAS	150	150	150	150	150	150	900
COMPRAS	300	300	300	300	300	300	1800
FINANZAS	250	250	250	250	250	250	1500
PERSONAL	100	100	100	100	100	100	600
PRODUCCION	200	200	200	200	200	200	1200
TOTAL	1000	1000	1000	1000	1000	1000	6000

2do. PASO

PUNTOS OPTIMOS POR EL TOTAL DE LAS EMPRESAS

(FACTORES)

FACTORES A EVALUAR	VENTAS	COMPRAS	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCION	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	90	240	100	90	120	720
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	90	100	100	90	150	690
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	60	240	150	60	120	690
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	60	100	150	60	90	540
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	120	120	120	90	100	630
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	60	100	100	90	150	660
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	100	240	100	30	120	750
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	150	240	100	30	120	720
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	90	100	100	60	150	660
T O T A L	900	1000	1500	600	1200	6000

2da. PÁG

PUNTOS REALES POR EL TOTAL DE LAS EMPRESAS

(F U N C I O N E S)

FUNCIONES A EVALUAR	PUNTOS POR LA EMPRESA 1	PUNTOS POR LA EMPRESA 2	PUNTOS POR LA EMPRESA 3	PUNTOS POR LA EMPRESA 4	PUNTOS POR LA EMPRESA 5	PUNTOS POR LA EMPRESA 6	TOTAL
VENTAS	90	50	120	100	100	65	515
COMPRAS	110	165	185	170	160	185	895
FINANZAS	60	70	145	70	130	85	560
PERSONAL	20	40	25	55	50	40	230
PRODUCCION	100	100	135	140	150	95	720
TOTAL	370	425	610	535	590	390	2920

Jer. PASO

PUNTOS REALES POR EL TOTAL DE LAS EMPRESAS

(FACTORES)

FACTORES A EVALUAR	VENTAS	COMPRA	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCION	TOTAL
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	55	75	25	10	35	200
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	50	100	15	10	120	295
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	45	80	100	30	60	315
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	40	85	95	40	60	320
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	55	110	50	50	115	380
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	50	120	80	40	110	400
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	90	85	75	5	55	310
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	65	125	55	10	115	370
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	65	115	65	35	50	330
T O T A L	515	895	560	230	720	2920

3er. PASO

TABLA PARA OBTENER EL % DE EFICIENCIA

FUNCION : V E N T A S

FACTORES A EVALUAR	PUNTOS OPTIMOS POR CADA FACTOR	PUNTOS OPTIMOS DE CADA FACTOR POR 6 EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR 6 EMPRESAS	% DE EFICIENCIA A 100.
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	15	90	55	61.11
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	15	90	50	55.55
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	10	60	45	75.00
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	10	60	40	66.66
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	20	120	55	45.83
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	10	60	50	83.33
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	30	180	90	50.00
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	25	150	65	43.33
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	15	90	65	72.22
T O T A L	150	900	515	57.22

4to. PASO

TABLA PARA OBTENER EL % DE EFICIENCIA

FUNCION : C O M P R A S

FACTORES A EVALUAR	PUNTOS OPTIMOS POR CADA FACTOR	PUNTOS OPTIMOS DE CADA FACTOR POR 6 EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR 6 EMPRESAS	X DE EFICIENCIA @ 100.
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	40	240	75	31.25
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	30	180	100	55.55
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	40	240	80	33.33
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	30	180	85	47.22
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	20	120	110	91.66
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	30	180	120	66.66
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	40	240	85	35.41
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	40	240	125	52.08
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	30	180	115	63.88
T O T A L	300	1800	895	49.72

4to. PASO

TABLA PARA OBTENER EL % DE EFICIENCIA

FUNCION : F I N A N Z A S

FACTORES A EVALUAR	PUNTOS OPTIMOS POR CADA FACTOR	PUNTOS OPTIMOS DE CADA FACTOR POR 6 EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR 6 EMPRESAS	X DE EFICIENCIA A 100.
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	30	180	25	13.88
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	30	180	15	8.33
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	25	150	100	66.66
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	25	150	95	63.33
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	20	120	50	41.66
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	30	180	80	44.44
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	30	180	75	41.66
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	30	180	55	30.55
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	30	180	65	36.11
T O T A L	250	1500	560	37.33

4to. PASO

TABLA PARA OBTENER EL % DE EFICIENCIA

FUNCION : P E R S O N A L

FACTORES A EXAMINAR	PUNTOS OPTIMOS POR CADA FACTOR	PUNTOS OPTIMOS DE CADA FACTOR POR 6 EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR 6 EMPRESAS	X DE EFICIENCIA A 100.
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	15	90	10	11.11
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	15	90	10	11.11
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	10	60	30	50.00
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	10	60	40	66.66
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	15	90	50	55.55
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	15	90	40	44.44
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	5	30	5	16.66
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	5	30	10	33.33
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	10	60	35	58.33
T O T A L	100	600	230	38.33

4to. PASO

TABLA PARA OBTENER EL % DE EFICIENCIA

FUNCION : P R O D U C I O N

FACTORES A EVALUAR	PUNTOS OPTIMOS POR CADA FACTOR	PUNTOS OPTIMOS DE CADA FACTOR POR 6 EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR 6 EMPRESAS	X DE EFICIENCIA A 100.
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	20	120	35	29.16
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	25	150	120	80.00
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	20	120	60	50.00
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	15	90	60	66.66
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	30	180	115	63.88
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	25	150	110	73.33
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	20	120	55	45.83
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	20	120	115	95.83
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	25	150	50	33.33
T O T A L	200	1200	720	60.00

4to. PASO

TABLA COMPARATIVA DE PORCENTAJE DE EFICIENCIA

(FUNCIONES)

ELEMENTOS A EVALUAR	PUNTOS OPTIMOS POR EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR EMPRESAS	% DE EFICIENCIA A 100.
VENTAS	900	515	57.22
CONPRAS	1000	895	49.72
FINANZAS	1500	560	37.33
PERSONAL	600	230	38.33
PRODUCCION	1200	720	60.00
TOTAL	6000	2920	48.66

5to. PASO

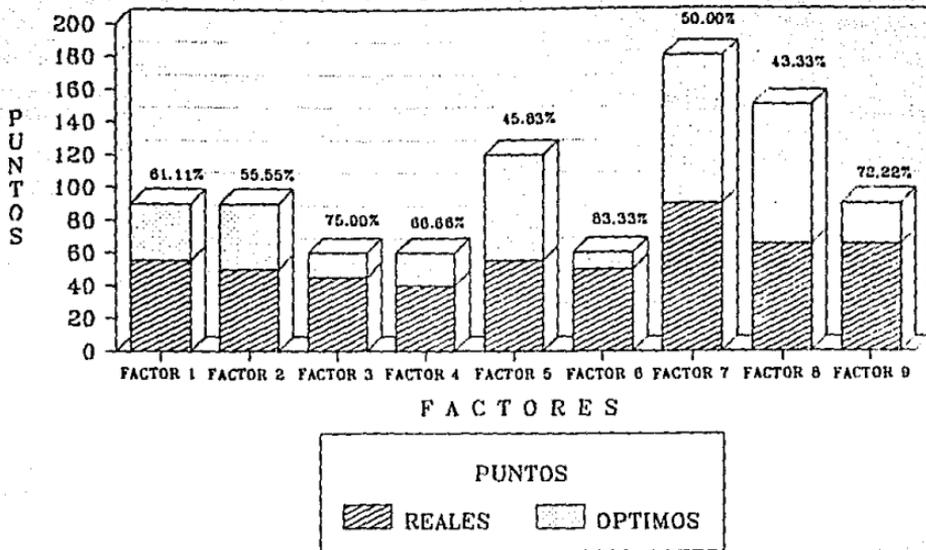
TABLA COMPARATIVA DE PORCENTAJES DE EFICIENCIA
(F A C T O R E S)

FACTORES	PUNTOS OPTIMOS POR 6 EMPRESAS	PUNTOS REALES OBTENIDOS POR 6 EMPRESAS	% DE EFICIENCIA A 100.
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	720	200	27.77
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	690	295	42.75
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	630	315	50.00
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	540	320	59.25
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	630	300	60.31
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	660	400	60.60
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	750	310	41.33
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	720	370	51.38
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	660	330	50.00
T O T A L	6000	2920	48.66

5ta. PASO

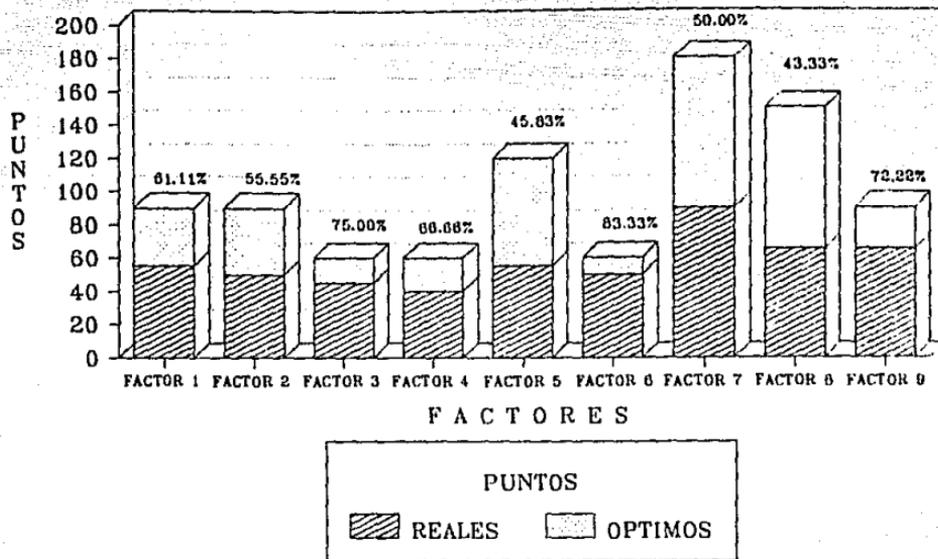
A N E X O G

VENTAS (57.22%)



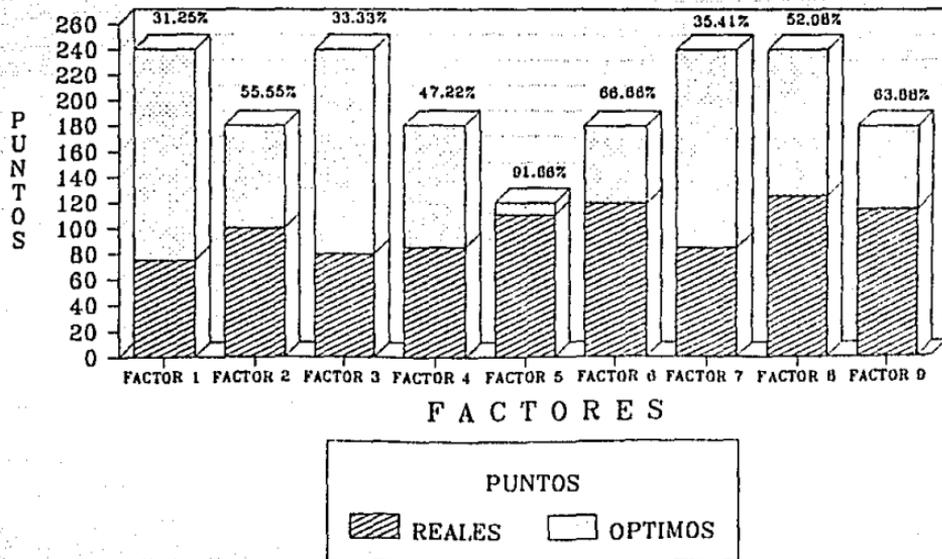
(FUNCION-FACTOR)

VENTAS (57.22%)



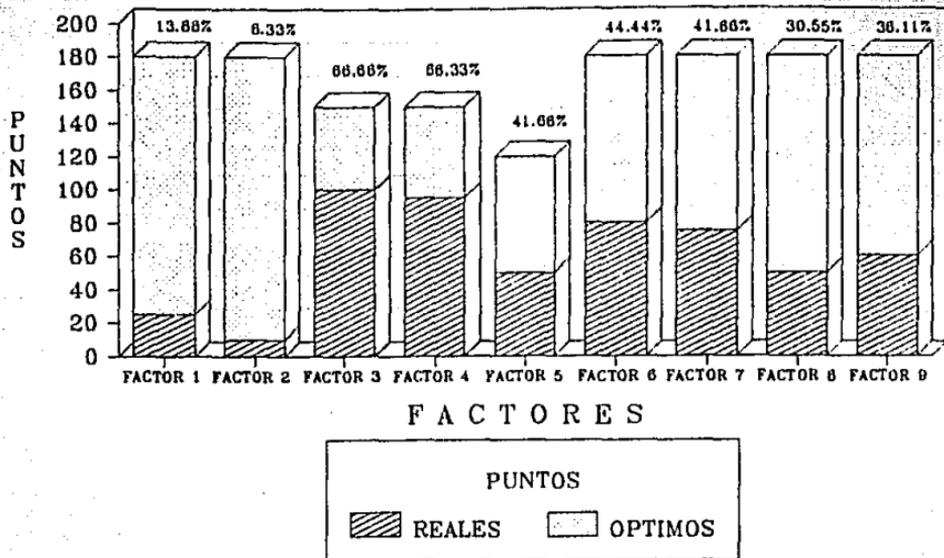
(FUNCION-FACTOR)

COMPRAS (49.72%)



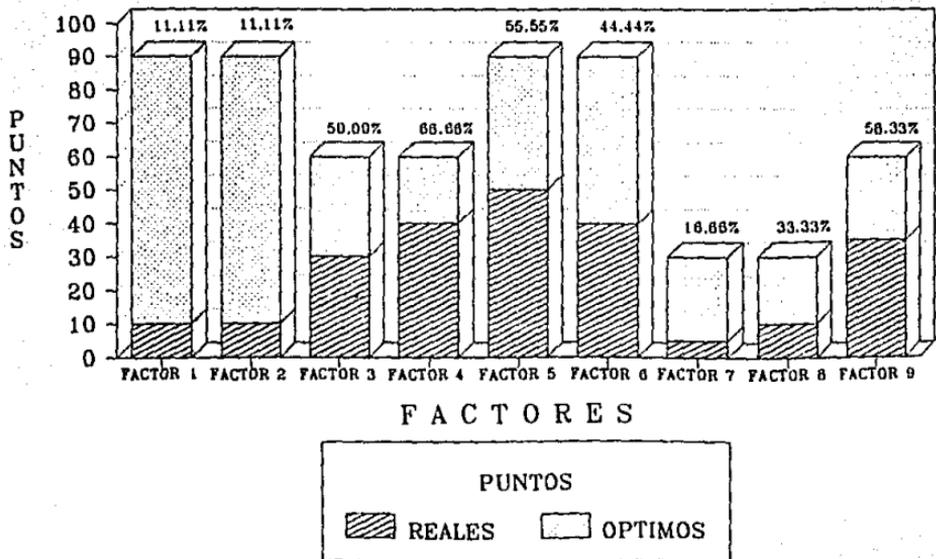
(FUNCION-FACTOR)

FINANZAS (37.33%)



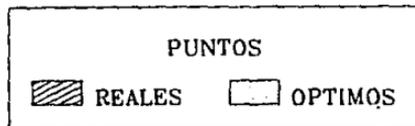
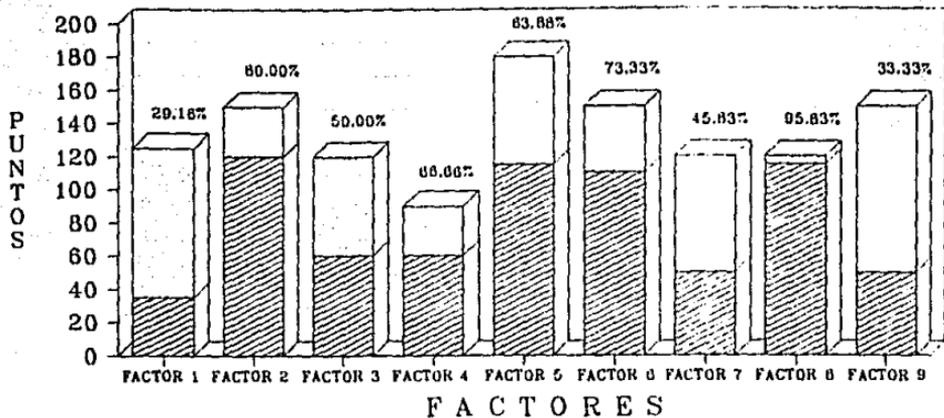
(FUNCION-FACTOR)

PERSONAL (38.33%)



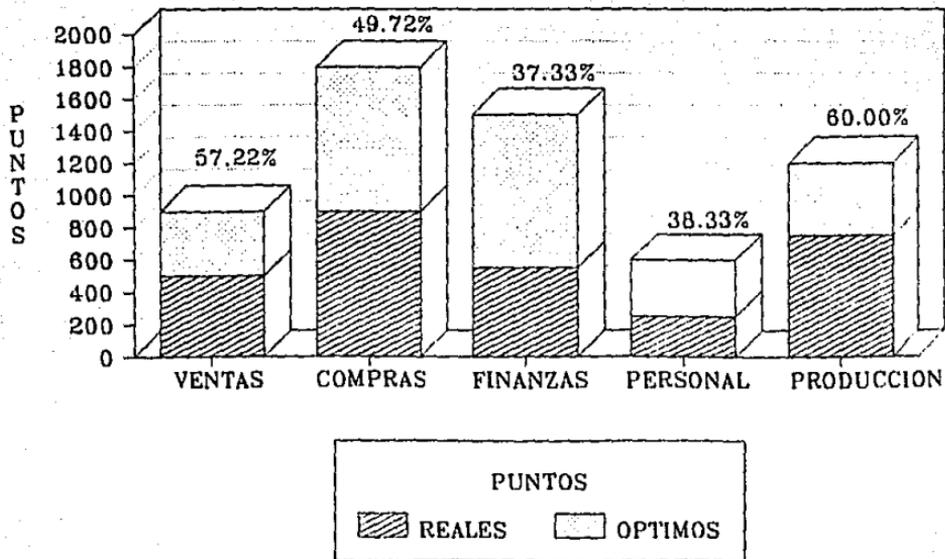
(FUNCION-FACTOR)

PRODUCCION (60.00%)

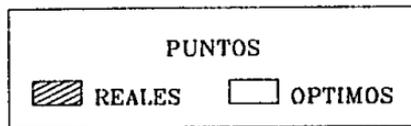
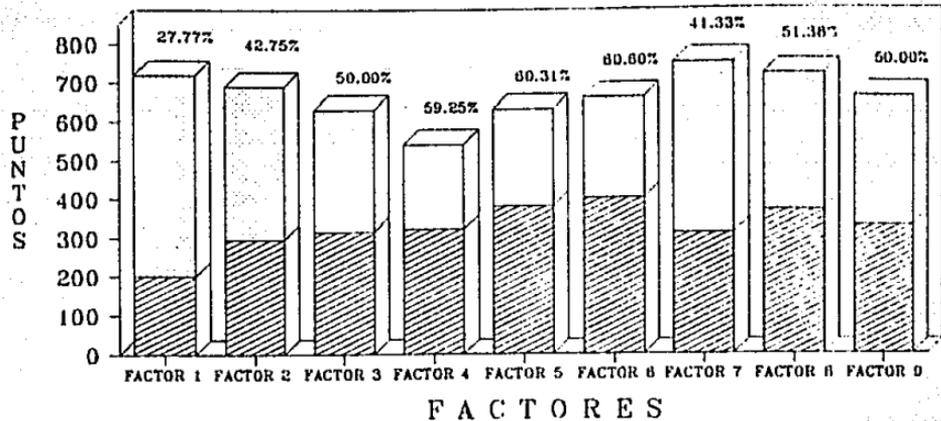


(FUNCION-FACTOR)

GLOBAL POR FUNCION



GLOBAL POR FACTOR



A N E X O H

CUADRO COMPARATIVO DE EFICIENCIA

(FUNCION - FACTOR) EN PORCENTAJE %

FUNCIONES		VENTAS	COMPRAS	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCION
FACTORES	Y	X				
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS.	27.77%	61.11%	31.25%	13.88%	11.11%	29.16%
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.	42.75%	55.55%	55.55%	8.33%	11.11%	80.00%
3.- ADECUACION DE LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	50.00%	75.00%	33.33%	66.66%	50.00%	50.00%
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.	59.25%	66.66%	47.22%	63.33%	66.66%	66.66%
5.- EFICIENCIA DEL PERSONAL.	60.31%	45.83%	91.66%	41.66%	55.55%	63.88%
6.- ADECUACION DE LA CAPACIDAD DE SUPERVISION.	60.60%	83.33%	66.66%	44.44%	44.44%	73.33%
7.- ADECUACION DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS.	41.33%	50.00%	35.41%	41.66%	16.66%	45.83%
8.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES.	51.39%	43.33%	52.00%	30.55%	13.33%	95.83%
9.- ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.	50.00%	72.22%	63.88%	36.11%	50.33%	33.33%

BIBLIOGRAFIA.

ALVAREZ ANGUIANO JORGE, Apuntes de Auditoría Administrativa, Ed. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México, 1987.

ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1984.

BARNES LOUIS B. Y HERSHON SIMON A., Biblioteca Harvard " La Transmisión del poder en los Negocios Familiares ", Tomo 10, Fascículo 190, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., México, 1978.

CHURCHILL NEIL C. Y LEWIS VIRGINEA L., Biblioteca Harvard " Las Etapas del Crecimiento de un Negocio Pequeño ", Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S. A., México.

DONNELLY ROBERT G., Biblioteca Harvard " La Empresa Familiar ", Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S. A., Tomo 2, Fascículo 21, México, 1974.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO, La Auditoría Administrativa, Ed. Diana, México, 1990.

KOONTZ HAROLD Y CYRIL O'DONNELL, Curso de Administración Moderna, Ed. Mc Graw - Hill, México, 1976.

KOONTZ HAROLD O'DONNELL CYRIL Y WEIHRICH HEINZ, Administración, Ed. Mc Graw - Hill, México, 1985.

LAVINSON HARRY, Biblioteca Harvard " Conflictos que Aquejan a las Empresas Familiares ", Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S. A., Tomo 2, Fascículo 32, México, 1974.

LEÑERO LUIS, La Familia, Ed. Edicol (ANUIES), México, 1976.

LEONARD WILLIAM P., Auditoría Administrativa, Ed. Diana, México, 1984.

MASON EDGAR, Los Empresarios : Explotadores o Explotados ?, Ed. Posada, México, 1989.

MENDEZ MORALES SILVESTRE Y BALLESTEROS INDA, Dinámica Social, Ed. Interamericana, México, 1982.

PRATT FARCHILD (editor), Diccionario de Sociología, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1987.

RAGAZZONI RUBIO VICTOR M. Y JORGE HERNANDEZ FUENTES, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. Pac, México, 1988.

REYES PONCE AGUSTIN, Administración de Empresas Teoría y Práctica (Ia. Parte), Ed. Limusa, México, 1986.

RODRIGUEZ LEONARDO, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Ed. Iberonamericana, México, 1980.

SABINO CARLOS, Cómo Hacer una Tesis, Ed. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1989.

SALO GRABINSKY STEIDER, El Emprendedor, Ed. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1988.

SANCHEZ AZCONA JORGE, Familia y Sociedad, Ed. Joaquín Mortfz, México, 1980.

SANCHEZ RUED HECTOR, Proceso Administrativo y Areas Funcionales, Ed. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1985.

STOCKMAN ALAN C., La Libre Empresa: Un Imperativo, Ed. Diana, México, 1980.

STORNER, A. F. JAMES Y WANKEL CHARLES, Administración, Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1989.

VAN DEN BERGHE, El Hombre en Sociedad, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

WHITMORE GEORGE M., Jr., manual del administrador de empresas " AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", Ed. Mc Graw Hill, Volumen 1, Capítulo 5, México, 1986.

ZAID GABRIEL, El Proceso Improductivo, Ed. Siglo XXI, México, 1981.

ZAID, GABRIEL, La Economía Presidencial, Ed. Vuelta, México, 1987.

HEMEROGRAFIA,

CALVA MERCADO ALBERTO, " De la Empresa Familiar, a la Organización Profesional ", Expansión, Ed Abeja, Volumen 22, No. 547, México, Agosto 15 de 1990.

COLUNGA CARLOS, " La Libertad de Emprender ", Expansión, Ed Abeja, Volumen 22, No. 547, México, Agosto 15 de 1990.

ESPINOSA VILLAREAL OSCAR, " Informe de Actividades 1990 ", El Mercado de Valores, Nacional Financiera S.N.C., Número 8, Año LI, México, Abril 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA, " Censos Ecomómicos 1989 ", Empadronamiento Urbano, INEGI, México, Julio, 1990.

INSTITUTO, NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA, " Producto Interno Bruto Trimestral : Cifras al Cuarto Trimestre de 1990 ", Avance de Información Económica, INEGI, México, 1990.

NACIONAL FINANCIERA S.N.C., " Programa para la Micro y Pequeña Empresa ", Nafinsa, México, Julio, 1990.

NACIONAL FINANCIERA S.N.C., " Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 ", El Mercado de Valores, Nafinsa, Número 6, Año LI, México, Marzo de 1991.

SALO GRABINSKY STEIDER, " Del Verbo Emprender: La Empresa Familiar ", Emprendedores, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Revista No. 1, Año III, México, Enero - Abril, 1990.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, " Industria Manufacturera: Sexto Bimestre de 1989 ", SECOFI, México, 1989.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, " Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 -1994 ", Diario Oficial de la Federación, México, Jueves 11 de Abril de 1991.