

11  
2EJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**METODOLOGIA UTILIZADA POR UN  
DESPACHO DE CONSULTORIA DE EMPRESAS  
EN LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LIC. EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**CLAUDIA INES CARRILLO RAZO**

**ASESOR: C.P. Y LA JORGE ALVAREZ ANGUIANO**

**MEXICO, D. F.**

**1994**

**FALLA DE ORIGEN**

1995

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

A Dios:

Por permitirme vivir y brindarme  
la mejor de las familias

A mis padres:

Esperanza y Bonifacio  
Por todas sus enseñanzas basadas  
en el amor y el ejemplo a lo largo  
de mi vida

A mi hermana:

Rosa Maria  
Por todo su apoyo, confianza  
y cariño incondicionales.

*A Marcos Flores:*

*Por la amistad y apoyo  
que me ha brindado.*

A mi asesor de Tesis:

C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano.  
Quien con sus conocimientos y sugerencias  
hizo posible la realización de esta tesis.

Al personal del despacho de consultoría:

Directores, Gerentes, Consultores y Analistas  
Quienes me permitieron desarrollar este  
tema, conociendo el interesante mundo  
de la consultoría en la práctica profesional

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION</b> .....	i
<b>CAPITULO I AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b> .....	1
A) Concepto de Auditoría.....	1
B) Clases de Auditoría.....	1
C) Auditoría Administrativa.....	2
- Antecedentes.....	2
- Definición de Auditoría Administrativa.....	4
D) Importancia de la Auditoría Administrativa.....	5
E) Auditoría Administrativa Externa e Interna.....	5
F) La Auditoría Externa y el Código de ética de Licenciados en administración .....	6
G) Desarrollo de la auditoría administrativa.....	9
- Planeación.....	9
- Examen.....	10
- Evaluación.....	12
- Presentación.....	17
- Vigilancia.....	18
<b>CAPITULO II CONSULTORIA DE EMPRESAS</b> .....	19
A) Antecedentes.....	19
B) Definición.....	20
C) Características de la consultoría.....	21

D) Alcance de la consultoría.....	22
- Estudios de la empresa.....	22
- Estudios e investigaciones especiales.....	23
- Elaborar soluciones a problemas determinados.....	23
- Poner en práctica las soluciones.....	23
- Actuar como asesor.....	23
E) Formas jurídicas de las unidades de consultoría.	24
1 Consultoría Externa.....	24
1.1 Empresas de consultoría.....	24
1.2 Unidades institucionales.....	25
1.3 Servicio personalizado.....	26
2 Consultoría interna.....	28
 <b>CAPITULO III CASO PRACTICO.....</b>	 28
<b>OBJETIVO.....</b>	<b>28</b>
<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>28</b>
A) Planeación de la auditoría.....	30
- Actividades previas a la planeación.....	30
- Entrevistas preliminares.....	31
- Tiempo para llevar a cabo la auditoría.....	32
- Personal necesario para llevarla a cabo....	33
- Propuesta para formalizar la auditoría.....	34
- Juntas comprendidas durante la auditoría...	36
- Metodología a seguir .....	38
- Cronograma de trabajo.....	39

B) Desarrollo de la auditoría.....	40
B.1 Medición del trabajo.....	40
- Estudios de ruta .....	41
- Estudios de supervisión y grupo.....	42
B.2 Estudio de métodos .....	50
B.3 Estudios Estadísticos.....	55
B.4 Desarrollo Organizacional.....	60
C) Informe.....	68
- Antecedentes .....	69
- Introducción .....	71
- Contenido .....	73
- Conclusiones de resultados por área.....	141
- Propuestas.....	145
- conclusiones .....	150
D) Análisis a la metodología utilizada.....	152
- Evaluación cuantitativa .....	154
COMPROBACION DE LA HIPOTESIS.....	168
<b>CONCLUSIONES</b> .....	169
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	172



## **INTRODUCCION**

El auge y desarrollo empresarial de las últimas décadas, han provocado que día con día las empresas tengan como imperiosa necesidad el estar en constante mejora y actualización, con la finalidad de eficientar sus acciones para elevar la productividad. Asimismo, los acelerados cambios generados por la competitividad y muy recientemente en nuestro país por el tratado de libre comercio, hacen que las organizaciones mexicanas tengan que mejorar sus sistemas, sus procedimientos y sus controles a través de una adecuada utilización de los recursos materiales, financieros, humanos y técnicos, que proporcionen al consumidor final un producto o servicio de alta calidad.

Las auditorías en el área contable, reflejan el comportamiento de los recursos materiales y financieros, sin embargo no consideran los recursos humanos y técnicos, los cuales forman una parte importante de la organización, por lo que resulta imprescindible estudiarlos minuciosamente a través de una metodología que determine la condición de los mismos y como están influyendo en el resto de la organización.

Por esta razón y dada la demanda de un servicio especializado, la auditoría administrativa toma fuerza, ya que a través de ella se alcanzan resultados exitosos, al tener

como objetivo, la realización de estudios completos a la empresa con la finalidad de evaluar la capacidad administrativa en todos sus niveles, así como detectar los aciertos y problemas con que se cuenta eliminando pérdidas y desperdicios al analizar detalladamente, los planes y objetivos, métodos y procedimientos, controles, etc.

Existen muchas empresas que no cuentan con su propia área de auditoría administrativa dado el alto costo que esto representa, sin embargo aún cuando algunas empresas tienen su propia área de auditoría, muestran interés en recibir el apoyo de auditores externos, debido a que estos despachos de consultores no se encuentran "naturalizados" al ambiente de la organización y realizan sus observaciones e investigaciones de manera objetiva, logrando resultados satisfactorios dentro de la misma.

Para llegar a conocer la situación dentro de la empresa, es necesario la aplicación de un desarrollo metodológico en la cual se va a trabajar; tratando precisamente de conocer la aplicación de la metodología que maneja un despacho de consultoría, surgió el interés por este tema de tesis, ya que para aplicar los conceptos teóricos es necesario irse adentrando en la misma a través de un caso práctico que permita obtener un panorama total de la empresa y de lo que se hizo para llegar a resultados finales, teniendo la confianza de que la información resultante es objetiva.

La trascendencia que se busca en un trabajo de este tipo, consiste en mostrar técnicas específicas y funcionales en la realización de una auditoría administrativa, las cuales pueden servir de pauta no solo a empresas que busquen apoyarse en los servicios de esta naturaleza, sino a estudiantes e investigadores interesados en el tema; tomando en cuenta el profesionalismo con el que debe manejarse este tipo de trabajo.

Por otra parte, también se busca dar a conocer el trabajo que realizan los despachos de consultoría de empresas así como los servicios que prestan, ya que éstos representan para el Lic. en Administración un campo para su desarrollo profesional de bastante importancia, al realizar diferentes tipos de estudios en diferentes empresas y sin embargo, un alto porcentaje de estudiantes y aún egresados desconocen incluso el término de consultoría, así como los servicios que otorgan éstos despachos a las empresas.

Es importante resaltar que dada la confidencialidad que requiere el estudio fueron cambiados los nombres de la empresa auditada y todo lo relacionado con su medio ambiente, así como del despacho consultor, manteniendo únicamente la veracidad de la información obtenida.

# **CAPITULO I**

## **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **A. CONCEPTO DE AUDITORIA.**

El avance de la administración ha tenido que enfrentarse al desarrollo de instrumentos de control que permitan conocer y evaluar los métodos, la eficiencia de las funciones y las áreas de la empresa.

Uno de estos instrumentos de control es precisamente el conocido con el nombre de **AUDITORIA**; la cual puede definirse como:

"La técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros"<sup>1</sup>

### **B. CLASES DE AUDITORIA**

La auditoría como instrumento de control sirve como herramienta capaz de abarcar todas las áreas de la empresa tales como producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos etc., para lo cual la auditoría se divide en 2 grandes clases:

**1. Auditorías Financieras:** Estas auditorías se refieren a la revisión de los Estados financieros con la finalidad de

---

<sup>1</sup>ALVAREZ, Anguiano J. "Apuntes de Auditoría Administrativa"; p.8

comprobar su exactitud. A su vez, estas auditorías pueden dividirse en internas, externas ó auditorías especiales.

**2. Auditorías no financieras:** Esta auditoría comprende el estudio de todas las áreas que no comprende la auditoría financiera. Sus principales características son:

- No existen normas ni principios generalmente aceptados.
- Actualmente la información que proporcionan únicamente es para uso interno de la empresa.
- Su finalidad es evaluar cualquier actividad ó función de la empresa así como las decisiones y los sistemas de la misma.
- Se pueden aplicar a cualquier área de la administración como producción, almacén, mercadotecnia, etc. pudiendo realizar de esta forma:
  - Auditorías de producción.
  - Auditorías de almacén
  - Auditorías de mercadotecnia.

Sin embargo, el tratar de unificar todas éstas auditorías existentes en una sola es lo que hace que surja el termino de AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### **C. AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

#### **-- Antecedentes**

Los primeros antecedentes escritos de la Auditoría Administrativa parecen provenir del instituto de auditores internos norteamericanos en 1945 sobre el alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas, 3 años más tarde es

publicado un artículo por Arthur H. Kent de la Standard Oil Company of California sobre auditoría de operaciones<sup>2</sup>. Para 1959 es publicado un manual de sistemas y procedimientos para los negocios y la industria (cuyo título original es Systems and procedures, a handbook for business and industry) por Víctor Lazzaro y en 1962, William P. Leonard publica su libro de "management audit"; cuyo título en español recibe el nombre de auditoría administrativa.

En México uno de los primeros aportes a la auditoría administrativa, se debe al Banco de México, mediante su publicación sobre "Análisis Factorial. Guía para estudios de economía industrial" en 1958. Estos estudios no surgen como una auditoría sino como su nombre lo dice es enfocado hacia estudios de economía industrial; sin embargo más tarde es considerado un método sencillo para aplicar en los estudios de auditoría.

También se encuentran las aportaciones realizadas por los maestros José A. Fernández Arena, Manuel D. Azaola y Víctor M. Rubio Ragazzoni entre otros, mediante sus libros sobre auditoría administrativa, los cuales presentan una metodología para el desarrollo de la misma desde diferentes puntos de vista.

---

<sup>2</sup> LUNA, Alejandro; tesis Proyecto de un proceso de Auditoría Administrativa para sucursales de la compañía de Luz y Fuerza del Centro, pps.227

**- Definición de auditoría administrativa.**

William P. Leonard, define a la auditoría administrativa como:

"La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección de gobierno ó cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".<sup>3</sup>

José A. Fernández Arena por su parte considera que:

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".<sup>4</sup>

Tomando como base estas definiciones, nosotros la definimos como sigue:

"La auditoría administrativa es el examen objetivo y completo, de una parte ó de toda la organización ya sea pública ó privada, en cuanto a sus planes, sus métodos y controles, su forma de operación, así como de la participación de los integrantes de la institución, y de esta forma conocer el grado de satisfacción de sus objetivos económicos, sociales y de servicio"

---

<sup>3</sup>FERNANDEZ, Arena J.A.; "Auditoría Administrativa" p.15

<sup>4</sup>FERNANDEZ, Arena J.A.; "Auditoría Administrativa" p.17

#### **D. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La auditoría administrativa sirve de base para incrementar la productividad en las diferentes organizaciones en donde sea aplicada ya que una vez que es emitido un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la organización y se dan las posibles soluciones, puede establecerse un programa de corrección y mejoramiento a los problemas encontrados, así como reforzarse las áreas que operan en condiciones óptimas con la finalidad de hacer competitiva a la organización en cuestión.

#### **E. AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA E INTERNA.**

La auditoría administrativa puede ser realizada tanto por personal de la misma organización como por personal externo, de ahí, el hecho que reciba su nombre.

Se conoce como **auditoría administrativa interna** aquella auditoría que es realizada por personal especializado perteneciente a un Departamento de auditoría permanente en la organización, la principal ventaja que tiene, es que la actuación del grupo observado, así como la obtención de información pueden ser mejor analizados ya que se tiene un mayor conocimiento de la organización; sin embargo ésta puede ser también una limitante al presentarse el efecto de "connaturalización"; esto es, no reparar en problemas y hay ciertas situaciones que le pueden pasar inadvertidas. Además el mantener en forma constante un departamento de auditoría, puede resultar costoso en muchas ocasiones.



Es por esta situación que el desarrollo de la auditoría administrativa también puede realizarse de manera externa; llevada a cabo por consultores independientes dedicados a la resolución de casos en diferentes empresas. Este tipo de auditorías presenta como desventajas, que el grupo observado no se comporta de manera espontánea y el medio ambiente de la organización es desconocido por los consultores, lo que hace su labor más lenta. Sin embargo la ventaja que tienen estos despachos de consultoría es que pueden emitir una opinión más objetiva acerca de la situación de la organización.

#### **F. LA AUDITORIA EXTERNA Y EL CODIGO DE ETICA DEL COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION**

El código de ética del Colegio Nacional de Licenciados en administración (CONLA) fue creado al fundarse dicho colegio, estableciéndose con la finalidad de proporcionar una serie de normas ( aparte de otras normas de carácter legal y moral) que rijan la profesión del Licenciado en Administración; las cuales buscan tener un enfoque más objetivo sobre los valores y la sociedad. Su contenido es de gran importancia, ya que en él encontramos la esencia de lo que debe ser la correcta actuación de un profesionista en el ámbito que desempeñe, tanto en su ejercicio profesional, en la sociedad, en la docencia, en la investigación y como auditor externo. Es precisamente en este último apartado en el que nos enfocaremos para efectos de esta tesis.

El desempeño del Licenciado en Administración como auditor externo se encuentra regulado mediante el Artículo 42 título III, capítulo I el cual hace referencia a las Normas Generales de Auditoría Integral. El contenido de dicho artículo se enuncia a continuación:

"Artículo 42. La firma del Licenciado en Administración será válida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoría integral, siempre y cuando, se observen las siguientes normas generales de auditoría integral:

- A) Deberán de tener independencia para no estar limitados por influencias políticas o por razones de dependencia.
- B) Todos los auditores deben poseer adecuada formación técnica y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría integral.
- C) Deberá tener el debido cuidado profesional, al efectuar las auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- D) El auditor debe informar sobre cualquier limitación impuesta en la evaluación.
- E) La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y apoyada por papeles de trabajo debidamente apoyados.
- F) Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que permitan tener una base sólida y razonable para las opiniones del auditor.

- G) El auditor debe estar alerta a situaciones de posible fraude, abuso o actos ilegales.
- H) Los informes deben formularse por escrito. Deben ser revisados en borrador por los auditados y aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.
- I) Los informes serán objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
- J) Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- K) Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, poniendo una mayor énfasis en las mejoras, que en las críticas. Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.
- L) El observar las normas y procedimientos permite producir auditorías completas y efectivas que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldadas y defendibles así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada, así como las evidencias encontradas.
- M) Es obligatorio para el Lic. en Administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de auditorías integrales".<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Colegio Nacional de Licenciados en Administración; "Código de Ética"; p. 19

## **G. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Para llevar a cabo una Auditoría Administrativa es necesario seguir una serie de pasos ó etapas para su realización. Las etapas que la mayoría de autores consideran y que se describirán a continuación son 5:

- Planeación de la auditoría.
- Examen
- Evaluación
- Presentación; y
- Vigilancia.

Dichas etapas se pueden manejar con ciertas variantes ya que no hay reglas generales para delimitar una etapa de la otra y sin embargo el diagnóstico que se emita puede ser correcto.

### **- PLANEACION.**

La finalidad de esta etapa es conocer y determinar el curso a seguir en el desarrollo de la auditoría, se deberá conocer todo lo relacionado con la empresa tal como instalaciones, productos, etc. a través de observación y entrevistas con el personal. De la información que se obtenga de las observaciones y entrevistas se podrá contar con los elementos suficientes para definir el área ó áreas sujetas a la realización de la Auditoría Administrativa.

Una vez que se definió el área ó áreas a estudiar, deberá determinarse:

- El tiempo en que se va a realizar la auditoría tomando en

cuenta la extensión y profundidad de la investigación, para lo cual se deberá precisar la fecha de inicio y de término.

- Seleccionar al personal que la llevará a cabo, el cual deberá estar constituido por especialistas que cuenten con los conocimientos y experiencia en cada una de las áreas a estudiar.

- También será necesario en esta etapa, solicitar todos los documentos que considere necesarios para la revisión y verificación de los mismos.

- Una vez definidos estos factores, se elaborará el cronograma de trabajo que se manejará durante el estudio.

- Por último se lleva a cabo presentación del personal que participará por parte del responsable de la auditoría, así como la presentación de los directivos y personal de la empresa.

**- EXAMEN.**

En esta etapa se aplican diferentes técnicas de investigación para obtener toda la información necesaria tales como:

**- Observación.**

Se utiliza durante todas las etapas y consiste en observar la forma en que se desarrollan las operaciones, situaciones que se presentan así como el estado que guardan las instalaciones. Esta técnica permite dar la pauta a seguir ante determinados hechos y situaciones así como confirmar materialmente la información obtenida por otras técnicas como

son las entrevistas y los cuestionarios.

- **Entrevistas.**

Se llevarán a cabo con todo el personal que el auditor considere necesario para obtener información suficiente y digna de confianza mediante una conversación ó diálogo que deberá ser dirigido por el auditor de tal forma que pueda obtener la información que se propone para lo cual es conveniente que éste prepare de antemano la información que deberá conocer. Es importante acordar de antemano la fecha hora y lugar con el entrevistado tratando de no perturbar demasiado las actividades del mismo.

- **Cuestionarios.**

Este instrumento permite obtener información mediante preguntas escritas previamente formuladas. Estos pueden ser:

- De respuesta abierta: Deja al interrogado expresar sus ideas y apreciaciones de determinados hechos.
- De respuesta cerrada: El interrogado puede contestar únicamente afirmativa ó negativamente.
- De respuesta selectiva: Se dan varias alternativas al interrogado para que el escoja. Dado que de la elaboración del cuestionario dependerá la validez de la Auditoría Administrativa es necesario seguir cierta reglas de unidad, secuencia y claridad:

Unidad: Cada cuestionario deberá referirse a un tema en concreto para que se aplique únicamente a las personas adecuadas.

Secuencia: Deben elaborarse de tal forma que las preguntas vayan ligadas en la medida de lo posible y una pregunta conduzca a otra.

Claridad: El interrogado deberá comprender lo que se le está preguntando, para lo cual la redacción deberá hacerse de acuerdo al nivel al que se está enfocando, siendo necesario que una pregunta comprenda solo una interrogante para que la respuesta no cause confusión.

#### - EVALUACION.

En esta etapa se lleva a cabo el análisis e interpretación de los datos recabados en la etapa de examen, de los resultados que se obtengan podrán fijarse las posibles soluciones y sugerencias permitiendo que el dueño y los directivos de la empresa se den cuenta de la situación de la misma. La importancia de esta etapa ha provocado que aún cuando la auditoría administrativa trabaje con gran parte de elementos cualitativos se pueda realizar una evaluación cuantitativa de la información, de tal forma que se logren unificar los criterios teniendo una mayor eficiencia en la auditoría realizada; sin embargo aún se realizan auditorías que no contemplan este tipo de evaluación, realizando una evaluación únicamente cualitativa, la cual consiste en determinar y comprobar los métodos, sistemas, procesos y relaciones existentes con la finalidad de conocer la situación actual sin verificar de la eficacia de cada uno de los elementos.

**Evaluación cuantitativa.**

Este tipo de evaluación consiste en dar una calificación final a la auditoría de tipo numérico mediante el establecimiento de escalas, las cuales permitirán unificar criterios y hacerlos universales. El desarrollo de la auditoría en este aspecto ha sido principalmente por la necesidad de respaldar los estudios realizados mediante cifras tal como puede hacerlo la auditoría contable.

Actualmente éstas calificaciones son hasta cierto punto empíricas, diciendo hasta cierto punto ya que los factores que se consideran en estas escalas no son improvisados sino que cada uno busca calificar diferentes aspectos de la organización. Sin embargo, la finalidad de estas evaluaciones es llegar establecerlas de manera más objetiva; es por esto que han sido desarrollados diferentes criterios para llevarla a cabo. Entre los principales métodos de evaluación cuantitativa se puede destacar:

- El método de análisis factorial del Banco de México, el cual constituye un instrumento aceptable de sistematización aunque no es un procedimiento científico.
- La evaluación del maestro Victor Rubio Ragazzoni; quien fundamenta su evaluación en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), mismos que clasifica en 12 subelementos.
- El método del maestro José Antonio Fernández Arena; quien basa su evaluación tomando en cuenta los objetivos institucionales, niveles jerárquicos, funciones básicas y



funciones complementarias.

- El método del maestro Jorge Alvarez Anguiano él cual se explicará a continuación:

Las etapas de evaluación de la eficiencia que se consideran son 4:

**- Ponderación de funciones**

Es la asignación de un valor conocido como "Peso" a cada una de las funciones de la empresa, con el fin de establecer su importancia relativa en la influencia que tiene cada una de ellas para lograr la eficiencia de la empresa. El "Peso" que se asigna a cada función va a depender de las características de la misma.

De esta forma se considerará que todas las funciones juntas tienen un valor de 100%, y se asignará a cada función, cierto porcentaje de ese total; tomando en cuenta la importancia de cada función, en relación con las demás de la empresa.

**- Determinación de factores a evaluar:**

En esta etapa se va a decidir que factores se deberán tomar en cuenta para cada función ya que estos deben ir acordes con la naturaleza, importancia y condiciones de la empresa. Los factores que se considera, pueden servir a todas las empresas son 8:

1. Adecuación de objetivos y políticas.
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
3. Adecuación de la estructura orgánica.
4. Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.

5. Adecuación de estándares de operación
6. Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
7. Eficiencia del personal.
8. Adecuación de recursos materiales y financieros.

**- Asignación de puntos a los factores a evaluar.**

La asignación de puntos se lleva a cabo con el fin de dar mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría se propone el uso de puntos; entendiéndose por PUNTO una unidad sin valor absoluto que es elegida arbitrariamente y que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada función de la empresa.

El número de puntos que se asignan a cada factor pueden variar de una función a otra así como de una empresa a otra. La forma de determinar los puntos a repartir entre los factores a evaluar correspondientes a cada función se hará multiplicando el "Peso" de la función que corresponda por 10 100 ó 1,000 dependiendo del número de factores que se van a evaluar ya que esto permitirá dar mayor amplitud en la asignación de los factores.

**- Determinación de "grados".**

Se entiende como "grado" a cada uno de los números convencionales que representan una escala de valores entendiéndose a los grados inferiores que corresponden a un estado deficiente y los grados superiores corresponden a una

elevada eficiencia o excelencia en la actividad. Para facilitar la elaboración de los datos de la auditoría se propone la siguiente escala de:

Apreciación	Grados	Cumplimiento
Excoelente	5	91 a 100 %
Muy bien	4	81 a 90 %
Bien	3	61 a 80 %
Regular	2	41 a 60 %
Mal	1	21 a 40 %
Muy mal	0	0 a 20 %

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, de acuerdo a cómo sea su realización.

La calificación ó evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del "grado" en que queda comprendido de acuerdo a la eficiencia que haya sido determinada conforme a las técnicas de investigación usadas.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función, será la suma de los puntos de cada uno de los factores. Para conocer la calificación general de la función se localizará en una escala específica de la función, la cual se elaborará multiplicando el total de puntos que le corresponda por cada uno de los grados. Una vez realizada esta escala la calificación general será aquél valor al cual más se acerque.

La calificación general de la empresa se obtendrá realizando una escala que consistirá en la suma de todas las funciones de cada una de las apreciaciones.

**- PRESENTACION**

La presentación de los resultados de la auditoría administrativa se hacen a través de un informe el cual deberá ser en forma escrita, William P. Leonard maneja al respecto dos tipos de informes escritos (Un informe escrito de hallazgos y recomendaciones y otro informe final a la dirección), así como una discusión verbal de los aspectos importantes a la dirección. Se puede considerar que el número de informes así como la forma de presentarlos deberá de tomarse en cuenta las peticiones del cliente; Sin embargo, dado que el informe de la auditoría es el resultado final de la misma, y es precisamente en éste en donde se da a conocer el trabajo realizado deberán tomarse en consideración para cualquier tipo de informe que se vaya a presentar los requisitos siguientes:

"- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.

- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonables y convincentes, motivando la acción

- El informe según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas instructivos, formas, etc.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, que-

dando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección."<sup>8</sup>

**- VIGILANCIA**

Esta etapa es posterior a la realización de la auditoría y se llevará de acuerdo a lo que se establezca con la dirección de la empresa. En esta etapa se completará algún aspecto inconcluso que hubiese quedado pendiente durante la auditoría, así como ayudar a la dirección a poner en marcha las sugerencias y propuestas que se hubiesen planteado durante la auditoría.

---

<sup>8</sup>RAGAZZONI, Rubio V. "Guía práctica de Auditoría Administrativa", p.57

## **CAPITULO II**

### **CONSULTORIA DE EMPRESAS**

#### **A. ANTECEDENTES**

El desarrollo de la consultoría comienza por el año de 1920, tiempo en el cual los servicios de consultoría se enfocaban sobre todo en el campo de la producción en lo referente a estudios de trabajo, la técnica de la producción y la racionalización; posteriormente se abordó el campo de la contabilidad, la administración de personal y las relaciones humanas. La consultoría en dirección general únicamente se limitaba a estudios sobre estructura y procedimientos organizacionales. Durante la segunda guerra mundial se desarrolló rápidamente la consultoría en investigación de operaciones, el diseño de sistemas y la comercialización.

Es a partir de 1950 cuando comienza a desarrollarse como un servicio profesional para ayudar a los directores a analizar y resolver todo tipo de problemas prácticos, al estar estrechamente relacionado con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección.

Actualmente en los países industrializados es común el uso de consultores de empresas, llegando a haber casi 4000 firmas en América del Norte, mientras que en Europa aún cuando

las cifras son relativamente menores, el crecimiento de estos servicios ha sido notable en las últimas dos décadas. En los países en desarrollo, la consultoría como profesión es nueva, sin embargo ha comenzado a desarrollarse cada vez más al demostrar su utilidad en la industrialización así como en el desarrollo económico y social en general, ya que se pueden implantar sistemas adaptados a la situación del país.

En las grandes organizaciones, suelen emplearse consultores debido a sus conocimientos en determinados problemas para prestar ayuda intensiva y además porque pueden dar un punto de vista imparcial permitiéndoles proponer soluciones factibles. Por el contrario en las empresas pequeñas es más difícil el decidir emplear los servicios de consultores por cuestiones de costo, además que en este tipo de empresas es difícil para el dueño ó director colaborar con una persona ajena a la empresa, sin embargo como se mencionó anteriormente, cada vez es mayor el número de empresas pequeñas que solicitan los servicios de consultoría para introducir técnicas de dirección.

## **B. DEFINICION**

El instituto de consultoría de empresas del Reino Unido define a la consultoría de empresas como:

"El servicio prestado por una persona ó personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas.

organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".<sup>1</sup>

### C. CARACTERISTICAS DE LA CONSULTORIA

#### 1. ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE:

El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, lo cual hace que el consultor sea imparcial.

#### 2. ES UN SERVICIO CONSULTIVO:

El papel del consultor es el de actuar como asesor con responsabilidad ya que de sus consejos, los clientes son los que asumen la responsabilidad de dicho consejo, para lo cual este consejo deberá darse de manera y en el momento adecuado.

#### 3. EL SERVICIO SE BASA EN LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA:

Para prestar un servicio de consultoría es necesario que se tengan los conocimientos y experiencia suficiente sobre diversos problemas y situaciones que afecten a la empresa de tal forma de que pueda identificarlos.

#### 4. REQUIERE DE LA COOPERACION ABSOLUTA DEL CLIENTE:

Para que la consultoría pueda dar soluciones factibles es

---

<sup>1</sup>Oficina Internacional del Trabajo (OIT). "Consultoría de empresas". p.7



necesario que el cliente colabore con el consultor desde la definición del problema, de tal forma que se lleve a cabo de manera conjunta hasta que se termine el trabajo de asesoría tomando en cuenta que si la función del consultor es de agente de cambio, el papel del cliente será la de asumir la responsabilidad principal para la realización del cambio, aún cuando el consultor participe en el mismo.

#### **D. ALCANCE DE LA CONSULTORIA**

Las actividades que comunmente desarrolla la consultoría son:

- Estudios de la empresa.
- Estudios e investigaciones especiales.
- Elaboración de soluciones, para problemas determinados.
- Ayuda para poner en práctica una solución.
- Actuar como asesor.

#### **ESTUDIO DE LA EMPRESA**

Este estudio recibe diversos nombres tales como diagnóstico operacional, evaluación, para efectos de esta tesis le daremos el nombre de auditoría administrativa y consiste en analizar los recursos, resultados, políticas y estructura de la organización con el fin de determinar cualidades y defectos, así como los problemas que impiden el buen desarrollo de la organización. El consultor puede sugerir algunas medidas para solucionar determinadas situaciones. A este estudio pueden proseguir otros de acuerdo a las

peticiones del cliente o bien, únicamente realizar el estudio y dejar la implantación de las sugerencias en manos del cliente.

#### ESTUDIOS E INVESTIGACIONES ESPECIALES

Entre estos, se encuentran los estudios de factibilidad para nuevas inversiones, estudios de mercado y actitudes de consumidores ante los productos de la empresa etc. El trabajo consiste en recopilar y analizar la información, finalizando con la presentación de un informe al cliente.

#### ELABORAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS.

El cliente no solamente desea conocer sus problemas sino tener las soluciones para éstos. Si el cliente cuenta con los medios para poner en práctica las soluciones, la tarea del consultor consistirá únicamente en elaborar las soluciones.

#### PONER EN PRACTICA LAS SOLUCIONES.

Cuando el cliente no cuenta con los medios para poner en práctica las soluciones, el consultor puede permanecer en la organización el tiempo necesario para implementar las propuestas.

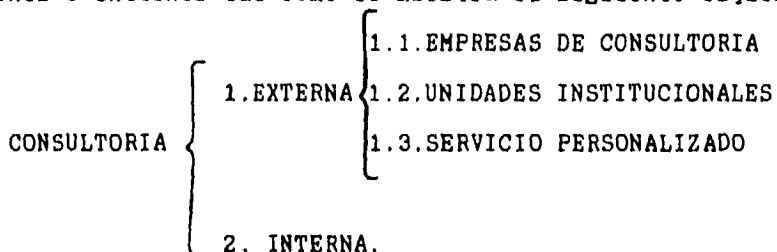
#### ACTUAR COMO ASESOR.

Aunque todos los trabajos del consultor consisten en asesoría, en este caso la palabra hace referencia al hecho de contestar al cliente únicamente ciertas preguntas con sus

opiniones respectivas, pero no se encarga directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas.

## **E. FORMAS JURIDICAS DE LAS UNIDADES DE CONSULTORIA**

Desde el punto de vista administrativo y jurídico, los servicios de consultoría se han desarrollado como servicios externos e internos tal como lo muestra el siguiente esquema:



### **1. CONSULTORIA EXTERNA.**

La consultoría externa es independiente de las organizaciones para las cuales trabaja, normalmente se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno o porque requieren una opinión de carácter independiente. En muchas empresas utilizan los servicios de consultores externos, cuando sienten la necesidad de que sus sistemas u operaciones pueden y tienen que funcionar mejor, en rapidez y economía, ó para evaluar algún proyecto de inversión que quieran llevar a cabo pero se necesita realizar un análisis más detallado.

Las principales formas de organización en que se manifiesta la consultoría externa son:

#### **1.1. Empresas de consultoría**

El tipo más común de este servicio son las empresas de

consultoría de un solo consultor con unos cuantos colaboradores, hasta las grandes firmas de más de 1000 consultores.

Este tipo de empresas comienzan generalmente en escala reducida y con inversiones relativamente pequeñas. Son empresas de riesgo financiero alto debido a las variaciones que puede haber en la demanda de estos servicios.

Legalmente estas empresas pueden adquirir personalidad jurídica como:

**1.1.2. Asociación:** Esta organización comprende relativamente un número pequeño de personas y todos los socios comparten las responsabilidades; si la asociación crece, desde el punto de vista jurídico se convierte en una sociedad de responsabilidad limitada.

### **1.2 Unidades Institucionales.**

Estas entidades no tienen fines lucrativos, los servicios que se prestan se cobran a precios por debajo de las empresas de consultoría ya que éstos se encuentran subvencionados. La organización de las unidades institucionales más común es la siguiente:

- Los departamentos de consultoría se establecen en asociaciones patronales, cámaras de comercio, centros de desarrollo industrial, etc.

- Aún cuando no hay un departamento de consultoría establecido, el personal de las instituciones como son maestros e investigadores, realizan trabajos de consultoría como parte de sus funciones.

- Una asociación puede crearlas, organizándose éstas consultorias en instituciones separadas, aunque vinculadas a las mismas jurídica, administrativa y financieramente.

### 1.3. Servicio personalizado:

Este tipo de servicios son un tanto informal pero se presenta cuando son solicitados los servicios de una persona cuya experiencia y reconocimiento son suficientes para dar este tipo de asesoría.

## 2. CONSULTORIA INTERNA

La consultoría interna forma parte de las organizaciones para las cuales trabaja.

La organización de éstos servicios puede darse de diferentes maneras ya sea por divisiones, departamentos, etc. variando también en mayor ó menor grado la dependencia que exista entre la división de consultoría con las otras divisiones, en algunos casos hay total independencia entre éstas aún cuando es interna.

La finalidad de este tipo de consultoría es la de prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, teniendo como propósito mejorar la realización de las operaciones para obtener el cumplimiento más eficaz de las metas y objetivos con el correspondiente beneficio económico.

Las principales ventajas de la consultoría interna, es el conocimiento sobre los sistemas, procedimientos y funcionamiento de la empresa así como la disponibilidad de los consultores al conocer a detalle los problemas y posibles

situaciones en la empresa, llegando a ser también en un momento dado, desventajas si se pierden los consultores en el ambiente en el que está inmersos y dejan de realizar su trabajo con la objetividad necesaria para detectar las situaciones problemáticas que pueden mejorarse.

**CAPITULO III**  
**CASO PRACTICO**

### **OBJETIVO**

CONOCER Y DESARROLLAR LA METODOLOGIA QUE MANEJA UN DESPACHO DE CONSULTORIA DE EMPRESAS EN LA PRACTICA PROFESIONAL; A TRAVES DE UN CASO PRACTICO.

### **HIPOTESIS**

LA METODOLOGIA UTILIZADA POR UN DESPACHO DE CONSULTORIA DE EMPRESAS EN LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PERMITE EMITIR UN DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE LA EMPRESA



### **CAPITULO III CASO PRACTICO**

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior los despachos de consultoría de empresas proporcionan una amplia gama de servicios a diferentes tipos de organizaciones, entre los que se encuentra precisamente el desarrollo de auditorías administrativas; las cuales, aún cuando son realizadas con algunas variaciones a los métodos de algunos autores que han escrito sobre auditoría administrativa; aplican técnicas y estudios en su realización que han permitido emitir diagnósticos acertados sobre la situación de las organizaciones, las cuales han servido de base para incrementar la productividad.

Es precisamente por la inquietud de conocer la forma en que este tipo de despachos realizan estos estudios, por la cual se va a desarrollar en forma completa y detallada, el caso de una auditoría administrativa realizada por un despacho de consultoría en una pequeña empresa.

Debido a cuestiones de ética profesional, se han omitido los verdaderos nombres tanto del despacho de consultoría al cual se le denominará "despacho consultor" así como de la empresa a la cual se le denominará "AIRCOND S.A de C.V.". Así también se omitirán los verdaderos nombres de los clientes.

Para tal efecto se ha dividido este capítulo en tres partes:

- Planeación de la auditoría
- Desarrollo de la auditoría; y
- Presentación del informe.

## **A) PLANEACION DE LA AUDITORIA**

### **ACTIVIDADES PREVIAS A LA PLANEACION**

Para que un despacho de consultoría pueda llevar a cabo una auditoría administrativa en una empresa; es necesario contactar a un posible cliente, las maneras para lograrlo son muy diversas, pudiendo considerar entre las principales que utiliza el despacho de consultoría a que hacemos referencia en esta tesis, las siguientes:

1. Presentación directa del consultor a diversas organizaciones, ofreciendo sus servicios a los directores de las mismas.
2. Trabajo anterior con algún cliente, el cual recurre nuevamente a él para continuar alguna tarea ó llevar a cabo una nueva.
- 3.Recomendación de algún ex cliente, o amigo a un posible cliente.
- 4.Averiguación de un posible cliente quien busca un consultor.
- 5.Medios de difusión que dan a conocer los servicios de consultoría por medio de entrevistas e interesan al

posible cliente.

En este caso, la forma en que se conoció al cliente fue por este último medio, ya que al sostener el director del despacho, una entrevista por radio sobre productividad enfocada al sector industrial; despertó el interés del dueño de la empresa, contactando al despacho para una entrevista posterior.

### **ENTREVISTAS PRELIMINARES**

Una vez que el cliente se interesó en los servicios prestados por el despacho, fue necesario realizar una serie de entrevistas consultor - cliente, con el objeto de dar a conocer más ampliamente los servicios que se prestan y paralelamente, conocer las necesidades del cliente. En este proceso de venta del servicio se realizaron tres entrevistas, en las cuales se trató lo siguiente:

#### **1ª Entrevista.**

En esta entrevista se dio a conocer un panorama general del despacho acerca de los servicios que se prestan y "quienes son" como empresa. El objetivo fue principalmente concertar la 2ª entrevista.

#### **2ª Entrevista.**

Se llevó curriculum acerca de otros trabajos que se han realizado en otras empresas. Se intercambiaron puntos de vista con el cliente, haciendo preguntas, enfocadas a problemas o

prioridades de la empresa con el fin de ir detectando las necesidades del cliente.

### **3a Entrevista.**

En esta última entrevista preliminar, se presentó un video profesional, mostrando parte de las instalaciones de las empresas donde se ha trabajado y del personal que compone el despacho. El objetivo fue lograr una visita a sus instalaciones, a fin de elaborar una propuesta enfocada directamente a las necesidades ya detectadas. Dicha visita nos dio una idea clara del número de especialistas a utilizar y la profesión que se requería en determinadas áreas.

### **TIEMPO PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA.**

De acuerdo con lo que se trató y observó en las entrevistas, se determinó un tiempo de tres semanas para la realización de la auditoría. Los aspectos que se consideraron para determinarlo fueron:

1. Número de áreas a estudiar: Se determinaron 8 áreas

- |                      |                |
|----------------------|----------------|
| - Producción         | - Ventas       |
| - Crédito y cobranza | - Compras      |
| - Almacén            | - Embarques    |
| - Mantenimiento      | - Facturación. |

2. Número de obreros y empleados: 74 trabajadores.

55 obreros

19 empleados

3. De las instalaciones físicas: No hay que hacer grandes recorridos y traslados de un área a otra.

**PERSONAL NECESARIO PARA LLEVARLA A CABO**

Para llevar a cabo la selección del personal que llevó a cabo la auditoría, se tomaron en cuenta dos aspectos:

1. Su profesión ó especialidad; y
2. Su experiencia ó nivel dentro de la empresa.

En lo referente al primer punto, se formó un equipo compuesto por licenciados en administración, ingenieros industriales y psicólogos.

En cuanto al segundo punto, el equipo de auditores estuvo formado por 4 analistas, 1 coordinador y 1 gerente.

Los honorarios del personal fueron establecidos de acuerdo a Costo base por semana-hombre.

Una vez que se determinaron los aspectos anteriores, se elaboró una PROPUESTA para formalizar el alcance de la auditoría, la cual contenía específicamente los puntos de interés para el cliente. Dicha propuesta se presenta a continuación:

México, D.F., a 25 de Octubre de 1993

ING. PEDRO GOMEZ  
DIRECTOR GENERAL .  
AIRCOND S.A.DE C.V.  
P R E S E N T E .

Estimado Ing. Gómez

De acuerdo a las pláticas sostenidas con usted en días pasados y en base a la visita realizada a sus instalaciones, formalizamos el alcance de la auditoría administrativa en las áreas de producción, mantenimiento, almacén, embarques, compras, ventas, facturación y crédito y cobranza en su planta.

El alcance de la auditoría administrativa será la siguiente:

- \* Sistema total de planeación y la eficiencia de su operación en cada una de las áreas; desde recepción de materia prima, pasando por el área productiva hasta el embarque.
- \* Sistema total de producción, en cada etapa del proceso, su eficiencia y nivel de productividad.
- \* Estudios de variación en el área de producción
- \* Sistema total de abastecimiento a producción, inventario de materia prima, almacenamiento y controles.
- \* Sistema total de mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas de producción.

#### **OBJETIVOS**

- Evaluar los sistemas administrativos
- Diagnosticar las necesidades de establecer nuevos sistemas
- Determinar las oportunidades en las áreas analizadas.
- Factibilidad de un proyecto de corrección
- Cuantificar el costo- beneficio de un proyecto.

#### **DURACION DE LA AUDITORIA**

Será de 3 (tres) semanas calendario. Se harán cargo de la auditoría 5 (cinco) especialistas calificados por parte nuestra en su planta y en el campo de ventas en la zona metropolitana.

1. El propósito del análisis, será determinar las desviaciones en los sistemas de las áreas antes mencionadas, así como del abastecimiento de materiales, entrega oportuna y servicio al cliente en el contexto del negocio.

2. Revisaremos la interrelación entre los programas, y problemas operacionales derivados de una información inadecuada, deficiente ó errónea.

3. Se determinará la afectación de estas desviaciones y se propondrá un proyecto que corrija las desviaciones por medio de la implementación en conjunto con la organización de ACCESORIOS AIRCOND S.A. DE C.V., para incrementar la eficiencia de las áreas analizadas.

Básicamente esta auditoría es un proceso de observación de las operaciones combinado con el estudio de los sistemas, procedimientos, métodos y documentos.

#### COSTO DE LA AUDITORIA

Su costo será de N\$ 14,000.00 (CATORCE MIL NUEVOS PESOS 00/100 M.N) más IVA. pagaderos al finalizar el estudio.

#### GARANTIA

La utilización de un número mayor de especialistas por parte del despacho de consultoría, durante el desarrollo de la auditoría sin costo adicional para ACCESORIOS AIRCOND. Este estudio tendrá un significativo impacto en las operaciones futuras de su empresa. Agradecemos la oportunidad que se nos brinda y esperamos trabajar con ustedes en este importante proyecto.

Estamos preparados para iniciar el trabajo en su empresa de manera inmediata después de recibir su aprobación.

A T E N T A M E N T E

---

K.J.P.Y.  
DIRECTOR GENERAL

AIRCOND, S.A. DE C.V.

APROBADA POR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

## **JUNTAS REALIZADAS DURANTE LA AUDITORIA.**

Una vez que fue aprobada la propuesta por el Director General de ACCESORIOS AIRCOND el despacho consultor llevó a cabo una serie de juntas entre su personal y en algunos casos con la empresa auditada; antes, durante y al término de la auditoría para efectos de organización e información. A continuación se presentan los aspectos y objetivos que se manejaron en dichas juntas:

### **Junta de información.**

Esta primera junta se realizó unos días antes de iniciar la auditoría, con la finalidad de integrar el equipo que llevaría a cabo la auditoría y darles a conocer la información básica acerca de la empresa auditada, tales como :

- Datos generales de la empresa(nombre tanto de la empresa como del cliente, dirección y teléfono).
- Reglas y alcance de la auditoría.
- Cita, lugar y hora de inicio para la auditoría.

En esta junta se reunieron, el gerente , coordinador y equipo de trabajo, así como el vendedor de la auditoría

### **Junta de arranque con el cliente.**

Esta junta se llevó a cabo el primer día de trabajo y se reunió tanto el personal del despacho como el personal clave del cliente como son: El gerente de producción, ventas y el contador.



En este momento se dio a conocer a estos últimos, lo que se iba a hacer y lo que no se iba a hacer en el estudio, así como solicitar su participación para proporcionar información, un lugar de trabajo y teléfono y por último se realizó un recorrido a las instalaciones.

**Junta interna de inicio**

Al término del recorrido, se reunió nuevamente el gerente de la auditoría con el equipo de trabajo, para marcar los lineamientos a seguir dentro de la auditoría tales como plan de trabajo, cronograma, recomendaciones, reglas, dudas y asignaciones a cada integrante.

**Junta de revisión del avance.**

A la mitad del tiempo estipulado para realizar la auditoría se llevó a cabo otra junta entre consultor - cliente con el fin de dar a conocer al cliente el avance en el trabajo realizado y lograr su interés por el mismo, así como saber si se estaban atendiendo satisfactoriamente los requerimientos del cliente.

**Junta de presentación de resultados de la auditoría.**

Se realizó al término de la auditoría, para presentar resultados y propuestas, haciéndole entrega al cliente del "informe". Terminando en este momento el trabajo de auditoría y ofreciendo a su vez los servicios de implementar un proyecto de corrección, de acuerdo con los resultados obtenidos.

METODOLOGIA A SEGUIR EN EL DEBARROLLO DE LA AUDITORIA		
	ESTUDIO	FINALIDAD
O P E R A C I O N E S	ESTUDIO DE METODOS	- CONOCER LA EXISTENCIA DE PLANES Y OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.
	MEDICION DEL TRABAJO	- FUNCIONAMIENTO DE CADA AREA FUNCIONAL
	ESTUDIOS ESTADISTICOS	- DETERMINAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS AL MEDIR EL TIEMPO INVERTIDO EN EJECUTAR UNA OPERACION O SERIE DE OPERACIONES
O R G E N I Z A C I O N A L	ENTREVISTAS A NIVELES DE MANDO E INTERMEDIOS	- CUANTIFICAR LAS FALLAS, PROBLEMAS DETECTADOS Y "AREAS DE OPORTUNIDAD"
	QUESTIONARIOS DE ACTITUDES	- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAMBIO A PARTIR DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL (PRUEBAS VERBALES)
	QUESTIONARIOS DE OPINION	- EVALUAR LAS ACTITUDES Y HABILIDADES GERENCIALES Y DE SUPERVISION
		- CONOCER LA OPINION DE LOS CLIENTES ACERCA DE LA EMPRESA (MEDIO EXTERNO)

# CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	NOV. 8	NOV. 9	NOV. 10	NOV. 11	NOV. 12	NOV. 15	NOV. 16	NOV. 17	NOV. 18	NOV. 19	NOV. 20
SISTEMA CRED. Y COBRANZA	■										
ESTUDIOS DE VARIACION	■	■			■	■	■	■			
SISTEMA DE ALMACEN		■									
ESTUDIOS DE SUPERVISION			■				■	■			
SISTEMA DE COMPRAS			■								
SISTEMA DE FACTURACION			■								
SISTEMA DE EMBARQUES				■							
SISTEMA DE MANTENIMIENTO				■							
INDICADORES FINANCIEROS				■	■						
ORGANIGRAMA					■						
FLUJO DEL PROCESO					■						
KARDEX VS. FISICO						■					
ESTUDIOS DE RUTA						■					
HRS. EXTRAS VS HRS NORM.							■	■			
CUESTIONARIO DE OPINION								■	■		
COMPOSICION DE LAS VENTAS									■	■	
VENTAS										■	■
CUESTIONARIOS DE ACTITUD											■
PEDID. ENTREGADOS CON ATRASO											■
COTIZACIONES VS. VENTAS											■
DETECCION DE NECESIDADES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
INTERPRETACION RESULTADOS							■	■	■	■	■
PROPUESTAS											■
CONCLUSIONES											■
MECANOGRAFIA DEL INFORME											■
PRESENTACION DEL INFORME											■



## **B) DESARROLLO DE LA AUDITORIA**

### **B.1 MEDICION DEL TRABAJO**

#### **DEFINICION:**

"La medición del trabajo, es el medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo. Así se descubren su existencia, naturaleza e importancia, que antes estaban ocultas dentro del tiempo total".<sup>1</sup>

#### **OBJETIVO:**

Los estudios que se aplicaron con base en la medición del trabajo tuvieron como objetivo precisamente el poder determinar en porcentaje el tiempo que invierte el grupo de trabajo en realizar sus actividades destacando el tiempo improductivo tanto de él como de los supervisores; además de conocer el ambiente sobre el cual se realizan las operaciones, detectando problemas operativos susceptibles de mejorar.

Cabe señalar que los estudios tanto de medición del trabajo como estudio de métodos (el cual se explicará más adelante) se realizaron de manera general siendo posible aplicarse con más detalle de acuerdo con los resultados.

---

<sup>1</sup>OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO "Introducción al estudio del trabajo. p. 194

## **REALIZACION DE LOS ESTUDIOS.**

Los estudios realizados fueron aplicados sobre el factor humano de la empresa, por medio de observaciones directas en piso y entrevistas breves con los encargados del área a observar.

La aplicación de los mismos se llevó a cabo en dos modalidades, los cuales se explicarán a continuación:

- Estudios de ruta; y
- Estudios de supervisión y grupo.

### **ESTUDIOS DE RUTA**

Este tipo de estudios fueron aplicados en las áreas de ventas y crédito y cobranza, recibiendo el nombre de "estudios de ruta" debido a que en estas áreas se realizan recorridos tanto de venta; (para ofrecer los productos y servicios) como de cobranza (a los clientes que ya adquirieron los productos de la empresa) conociéndosele a este recorrido como la ruta que sigue el vendedor o cobrador en un turno de trabajo.

En estos estudios, se observó en oficina y ruta directamente, para lo cual se acompañó al gerente de ventas y al cobrador a su recorrido; con la finalidad de cuantificar el tiempo que trabajan en turno normal y determinar que tiempo, en porcentaje dedican a las diferentes actividades que tienen que desempeñar normalmente. Estas actividades fueron consideradas como:

## VENTAS

1. Labor de Venta
2. Labor Administrativa
3. Servicio al cliente
4. Traslado
5. Tiempo de espera
6. Tiempo disponible

## COBRANZA

1. Labor de Cobranza.
2. Labor administrativa
3. Autorización/ embarques
4. Traslado
5. Tiempo de espera
6. Tiempo disponible

**ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO**

El otro tipo de estudios que se aplicaron, fueron los de Supervisión y Grupo, los cuales se realizaron a las áreas de producción y mantenimiento, en este caso se midió en el área de producción, el trabajo tanto del supervisor, como del grupo de trabajo; en mantenimiento únicamente se aplicó estudio de grupo. Con el fin de detectar las variables que afectan la producción tanto de los trabajadores, como de la planta en general.

Se observó directamente en la planta por áreas, a todos los trabajadores; así como a sus respectivos supervisores, a estos últimos, se les realizó una breve entrevista, referente a las fases del proceso administrativo (planeación, ejecución/seguimiento, reporte y evaluación) para conocer como realiza su trabajo.

También se elaboró un cuestionario, el cual pudo aplicarse durante la entrevista, al inicio de la jornada o al final de la misma, éste hace referencia al tiempo estimado de distribución de toda su jornada laboral (como cree que distribuye su tiempo y como le gustaría distribuirlo) de acuerdo a las siguientes variables:

**SUPERVISION:** Ver que los trabajadores a su cargo realicen su trabajo de manera correcta en el tiempo estipulado.

**TRABAJO ADMINISTRATIVO:** Checar ó llenar documentos ó formas.

**ENTRENAMIENTO:** Tiempo en el cual, el supervisor dice a los trabajadores a su cargo como realizar un trabajo determinado.

**TRABAJO MANUAL:** Tiempo en el que el supervisor realiza, el mismo un trabajo.

**TOUR:** Tiempo en que el supervisor hace recorrido a su área pero no supervisa.

**TIEMPO DISPONIBLE:** El supervisor abandona el área, o se sienta a descansar sin realizar ninguna actividad.

Además de estas variables, se pueden considerar otras, las cuales se determinarán de acuerdo a cada empresa. En este caso se aplicó otra variable llamada:

**OTRAS ACTIVIDADES:** Como su nombre lo dice, se refiere a que el supervisor durante su jornada de trabajo realiza actividades diferentes a las de su puesto, tales como: trabajos de carpintería, sacar muebles etc.



A cada una de estas variables se les asignó un color, con el fin, de que al momento de presentar los resultados ante el director de la empresa fueran visibles los resultados en cuanto a las actividades de los supervisores y el tiempo de trabajo efectivo de los obreros; de esta forma, los colores para cada variable fueron:

<b>VARIABLE</b>	<b>COLOR</b>
- Supervisión	Verde
- Trabajo administrativo	Amarillo
- Entrena a otros	Azul
- Trabajo manual	Café
- Tour	Naranja
- Otras actividades	Rojo ashurado
- Tiempo disponible	Rojo.

Para realizar la medición del grupo de trabajo se tomaron en cuenta dos variables:

Trabaja

No trabaja.

Los colores asignados para estas variables fueron:

<b>VARIABLE</b>	<b>COLOR</b>
- Trabaja	Verde
- No trabaja	Rojo

Ambos estudios (ruta y supervisión y grupo), se realizaron durante un turno de trabajo, de tal forma de que se cubrieran todos los turnos existentes y todas las áreas.

aplicándose en total 4 estudios de ruta y 5 estudios de supervisión y grupo; cada 10 minutos las observaciones y comentarios en que hubiese podido incurrir la persona observada; cuantificando a su vez con una paloma de color verde a los trabajadores que realmente hubiesen estado desempeñando sus actividades y con una cruz en color rojo a quienes durante los 10 minutos se hubiese estado observando que no realizaban su trabajo. En el caso de los supervisores se llevó a cabo la cuantificación de las variables haciendo uso de los colores antes mencionados, de acuerdo con las actividades que desempeñaran en cada lapso.

Es importante señalar que los comentarios, únicamente debieron resaltar los problemas que estuvieran afectando al trabajo por pequeños o grandes que fueran, para lo cual fue necesario tener contacto directo con el encargado del grupo observado, así como con los operadores para conocer a fondo los problemas existentes en la operación, debiendo investigar la causa de estos.

Para elaborar comentarios en un estudio de supervisión y grupo fue de suma importancia considerar ciertos puntos en los cuales enfocarse tanto por observación como llevando a cabo cuestionamientos al personal, estos son:

#### EN CUANTO A SUPERVISION

- Porque no realiza la gente su trabajo? Que hace?, Por Qué?
- La sensibilidad del supervisor hacia su gente cuando no

trabaja, cual es su actitud?

- El supervisor no asigna el trabajo correctamente
- No da seguimiento al trabajo asignado a sus trabajadores.
- No corrige a sus trabajadores, los deja trabajar como ellos quieran.
- Falta de reasignación de actividades
- Al supervisor no le interesa llevar la calidad del trabajo de su gente.

EN CUANTO AL GRUPO DE TRABAJO Y PLANTA EN GENERAL

- Falta de materiales.
- Identificación errónea del producto.
- Mala distribución del trabajo.
- No se reasigna el trabajo.
- Empleados mal capacitados (no hábiles)
- Falta de herramienta
- Espera excesiva en ajuste del equipo
- Mal manejo de materiales
- Mala ubicación del trabajador
- Retrabajos
- Mala resolución de la maquinaria
- Cargas de trabajo inadecuadas
- Falta de disciplina
- Malos estándares
- Problemas de calidad
- Falta de un plan de trabajo
- Retrasos por mala comunicación
- Paro al trabajo por imprevistos

- Falta de entrenamiento
- Capacidades mal balanceadas

Cabe resalta que este tipo de estudios tienen un porcentaje alto de subjetividad basándose únicamente para su realización en observaciones, influyendo por tanto el criterio del auditor y de los trabajadores, quienes al sentirse observados modifican su conducta habitual. Sin embargo, como se ha mencionado en el capítulo 1, una fuente para obtener información es precisamente la observación ya que ésta puede darnos la pauta de ciertos problemas que otros estudios no reflejarían.

#### **PRESENTACION DE LOS ESTUDIOS**

Estos estudios se presentaron en tiras de papel bond (rotafolio), conteniendo los siguientes puntos (ver Fig.1)

1. Datos generales del área, departamento o lugar en que se está realizando.
2. La Distribución del área analizada.
3. El primer cuestionario aplicado a la persona que ocupa el puesto estudiado.
4. El tiempo en que se realizan las observaciones (cada 10 minutos).
5. En esta parte se asigna el color correspondiente a la actividad que estaba realizando durante ese lapso.
6. Comentarios sobre/de la persona observada.
7. Resumen de supervisión y grupo.

A: Supervisión: Se presenta en gráfica el cuestionario

**FIGURA 1  
PRESENTACION PARA ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO**

1	LOGOTIPO EMPRESA	<b>ESTUDIO DE SUPERVISION Y GRUPO</b>			
		AREA: FECHA:			
2	DISTRIBUCION DEL AREA A ANALIZAR LAV- OUT				
3	<b>SISTEMA DE TRABAJO</b> COMO PLANEA SU TRABAJO? COMO CONTROLA SU TRABAJO? COMO REPORTA SU TRABAJO? COMO EVALUA SU TRABAJO?				
	HORA	CODIGO	SUPERVISOR		GRUPO
	4	5	6		6
7	<b>RESUMEN SUPERVISION</b> COMO CREE QUE DISTRIBUYE SU TIEMPO? <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> COMO LE GUSTARIA DISTRIBUIRLO? <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> COMO LO DISTRIBUYE REALMENTE? <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> <b>CODIGO</b> VERDE      AMARILLO      AZUL      CAFE      NARANJA      ROJO      ROJO TIEMPO DE      TIEMPO      TIEMPO      TIEMPO      TIEMPO      ASHURADO      TIEMPO SUPERVISION      ADMINISTRVO.      ENTRENAM.      MANUAL      TOUR      OTRAS      DISPONIBLE ACTIVIDADES				
	<b>RESUMEN DE GRUPO</b> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> VERDE      ROJO TRABAJA      NO TRABAJA				
8	<b>CONCLUSIONES</b>				

sobre el tiempo estimado de la distribución de su jornada de trabajo:

- Como cree que distribuye su trabajo
- Como le gustaría distribuirlo
- Como lo distribuye realmente (se calcula con base en las observaciones realizadas durante el turno de trabajo).

B: Grupo: Se presenta también en gráfica el tiempo que el grupo trabaja, así como el que no trabaja de acuerdo con las observaciones todas estas en porcentaje.

8. Finalmente se elaboraron las conclusiones del estudio en base a los problemas mencionados en el estudio.

## B.2 ESTUDIO DE METODOS .

### DEFINICION

El estudio de métodos es: "El registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos."<sup>1</sup>

De acuerdo con esta definición, en esta fase de la auditoría, se aplicó el estudio de métodos para analizar los sistemas actuales con los que cuenta la empresa en:

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| 1. Producción.         | 5. Almacén.       |
| 2. Ventas.             | 6. Embarques.     |
| 3. Crédito y Cobranza. | 7. Mantenimiento. |
| 4. Compras.            | 8. Facturación.   |

### OBJETIVO

El objetivo de aplicar este estudio es el de analizar el flujo de información de los controles con que cuenta cada área y de esta forma poder detectar deficiencias en los mismos, ya sea por carencia o exceso de información; determinando si la información generada a la dirección es confiable y oportuna.

---

<sup>1</sup>. Organización Internacional del Trabajo (OIT). "Introducción al estudio del trabajo"; p.79

El análisis de cada sistema se llevó a cabo de acuerdo al proceso administrativo en cada una de sus fases tales como: planeación, ejecución/seguimiento, reporte y evaluación.

#### **PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL ESTUDIO**

Para realizar este estudio se acudió con el responsable de cada una de las áreas antes mencionadas, solicitándole que nos concediera unos minutos de su tiempo en los cuales se realizó el análisis del sistema en base al proceso administrativo, conociendo lo siguiente:

En cuanto a PLANEACION:

QUE planes se hacen?

COMO se elaboran?

CUANDO se realizan?

DONDE se hacen?

QUIEN los hace?

En cuanto a EJECUCION Y SEGUIMIENTO:

QUE se está haciendo?

COMO se está haciendo?

CUANDO se está haciendo?

DONDE se está haciendo?

QUIEN lo está haciendo?

En cuanto a REPORTE?

QUE se reporta?

COMO se reporta?

CUANDO se reporta?

A DONDE se reporta?

A QUIEN se reporta?



En cuanto a EVALUACION?

QUE se evalúa?

COMO se evalúa?

CADA CUANDO se evalúa?

DONDE se evalúa?

QUIEN evalúa?

Se realizan éstas preguntas y se solicitan paralelamente lo que se conoce como "documentos vivos" del sistema, los cuales se refieren a documentos que han sido efectivamente utilizados, ya que se pueden tener documentos para reportar ó evaluar el trabajo pero no utilizarse en la práctica. Se debe tener cuidado de que todos los documentos proporcionados sean de un solo caso (se maneja fotocopia de estos documentos), ya que con ellos se elaboró el procedimiento (miniflujo) que siguen los documentos; de tal forma que permita conocer al final de su elaboración que documentos utilizan en el área para PLANEAR, como se EJECUTA el trabajo y se da SEGUIMIENTO, como se REPORTA y como se EVALUAN las actividades. De ahí radica la importancia de que el miniflujo fuera elaborado con "Documentos vivos".

La realización de este tipo de estudios se llevó a cabo en un tiempo máximo de 5 horas por sistema; el cual se elaboró para su presentación en papel de 2 mts. de largo aprox.

Al término de cada sistema se analizó con el coordinador

de la auditoría para hacer la crítica respectiva. La mecánica que se siguió para hacer el análisis correspondiente fue: Un estudio de "forma" y "fondo" para cada uno de los documentos que se generan en el área, así como de los que se reciben en la misma.

El estudio de **FONDO** consiste en:

- Que la información contenida en los documentos sea realmente necesaria para el área.
- Que se utilice esta información, esto es, si se cuenta con planes y programas en determinada área y ésta efectivamente está haciendo uso de ellos, esto se reflejará en la forma en que se realiza la evaluación de acuerdo al proceso administrativo.
- Analizar los documentos con los que se lleva a cabo la planeación, ejecución/seguimiento, reporte y evaluación, determinando la necesidad de utilizar otro tipo de documentos para llevar a cabo las etapas anteriores.

En los que respecta al estudio de **FORMA** se analizaron los documentos proporcionados en cuanto a su formato. Tomándose en cuenta:

- Si los documentos son llenados con todos los datos que se piden en el mismo.
- Si su identificación es la adecuada, esto es que el nombre de la forma nos permita conocer el nombre de la misma.
- Que los documentos no contengan exceso de información.

- Que sean documentos formales establecidos por la empresa y no cualquier papel que maneje improvisadamente el responsable del área.
- En caso de manejarse el documento con copias, estas no deben ser más de las estrictamente necesarias.

Una vez que se realizó el análisis del sistema, todas y cada una de las críticas encontradas con base en los puntos anteriores fueron escritas con marcador rojo en el papel cartulina. Posteriormente se hizo la presentación del sistema al responsable del área correspondiente para su validación y en su caso alguna crítica más que no hubiese sido considerada; solicitándole finalmente su firma.

#### **PRESENTACION**

La presentación de los sistemas se llevó a cabo explicándosele al cliente el flujo de proceso, resaltando las carencias y debilidades del sistema.

### **B.3 ESTUDIOS ESTADISTICOS**

Los estudios estadísticos, se aplicaron para medir tanto la eficiencia como las desviaciones y problemas encontrados, el % de afectación a las diferentes áreas de la empresa y en base a ellos cuantificar las áreas de oportunidad.

El tipo de estudios aplicados varía dependiendo de la empresa a la cual se aplican, en este caso los utilizados en esta auditoría fueron los siguientes:

#### **1. FLUJO DEL PROCESO.**

Una vez que se analizaron todos los estudios de sistemas por áreas se llevó a cabo el flujo de proceso de la planta considerando todas las actividades que realizan las diferentes áreas, desde el momento en que se solicita cotización, hasta que se realiza la cobranza.

La finalidad del estudio fue, conocer los tiempos en los cuales estaban realizando sus funciones, tales como:

- El tiempo en el que almacén puede surtir a producción
- El atraso con el que producción/embarques entrega.
- El tiempo que crédito y cobranza tarda en recuperar la cobranza.

#### **2. ESTUDIOS DE VARIACION**

Mediante este estudio se determinó la variación en la producción de varias operaciones en un período específico, (el

cual se determinó de acuerdo a las características del proceso) durante un turno de trabajo para medir las variaciones que se registraron en diferentes observaciones y determinar el área de oportunidad existente.

La manera en que se aplicó este estudio fue por medio de observación directa en piso. Se eligió una operación que se estuviera realizando en ese momento y se contó el número de piezas que se realizaron en un tiempo determinado (en la mayoría de estudios fue 1 minuto) haciendo las anotaciones correspondientes. Este procedimiento se repitió 10 veces más.

En algunos casos, cuando la operación lo permitió, se tomó como variable el tiempo, esto es, observar diferentes veces o eventos, en cuanto tiempo realizaba una pieza.

Posteriormente se determinó un promedio de las Unidades realizadas en una Hora (U.P.H.) y tomando como base el evento máximo se determinó el porcentaje en que es posible incrementar la producción de esa operación.

Estos estudios se realizaron el mismo día que se realizó el estudio de supervisión y grupo, de esta manera se pudieron relacionar ambos estudios para conocer el comportamiento del área analizada además de aprovechar la estancia del analista en el piso. La presentación del estudio se puede hacer integrándolo al de supervisión ó por separado.

### **3. COTIZACIONES VS. VENTAS**

En este estudio, se cuantificó el porcentaje de ventas que se realizan en comparación con las cotizaciones que se

llevan a cabo en un período tanto en número como en dinero lo cual nos permitió observar la cantidad de dinero que se está dejando de percibir al no cubrirse en ventas todas las cotizaciones.

#### 4. COMPOSICION DE LAS VENTAS

Este estudio mostró en porcentaje, como se componen las ventas con la finalidad de conocer que productos son los que más se venden y que están aportando más dinero a la empresa.

#### 5. VENTAS

Este estudio estadístico permitió conocer el comportamiento de las ventas mensuales durante un año; obteniendo el área de oportunidad que se puede trabajar para mejorar las ventas y que éstas se mantengan en un promedio. Para obtener el área de oportunidad se calculó un promedio de las ventas mensuales, restándole éste al punto máximo de venta mensual; llevando a cabo posteriormente una regla de tres, de la siguiente manera:

$$\text{punto PROMEDIO} = 100\%$$

$$\text{punto MAXIMO} = X$$

$$\frac{\text{PUNTO MAXIMO} \times 100}{\text{PUNTO PROMEDIO}} = X\%$$

El porcentaje resultante muestra el área de oportunidad en que pueden incrementarse las ventas.

#### 6. KARDEX VS. FISICO

Este estudio tuvo como finalidad conocer la efectividad

de los controles en almacén, ya que se hace un recuento físico de los productos existentes, los cuales son elegidos al azar; comparándolos posteriormente con las cantidades registradas en el Kardex. El resultado esperado es que ambas cantidades coincidan, de lo contrario estas desviaciones reflejarán que no se está llevando un control adecuado de los materiales en existencia.

#### 7. ANALISIS DE HORAS EXTRAS TRABAJADAS VS. HORAS NORMALES

Este estadístico reflejó mediante una razón:

$$\frac{\text{HORAS NORMALES}}{\text{HORAS EXTRAS}}$$

El porcentaje de horas extras que se trabajaron durante cada mes en relación al 100% de horas trabajadas, obteniendo el área de oportunidad en que se pueden reducir las horas extras para que se trabajen en su mayoría horas normales y no se incrementen tanto los costos por horas extras.

#### 8. INDICADORES FINANCIEROS

Se llevó a cabo la revisión de Estados Financieros para verificar el grado de influencia en la información financiera de los sistemas actuales. Las razones financieras que se llevaron a cabo fueron:

$$\text{LIQUIDEZ: } \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Esta razón permitió conocer la capacidad de pago oportuno de la empresa a un momento dado de sus deudas a corto plazo.

**PRUEBA DE ACIDO**ACTIVO DISPONIBLE<sup>1</sup>

## PASIVO A CORTO PLAZO

Esta razón permitió medir de manera estricta la liquidez ó capacidad de pago de pasivos a corto plazo con recursos líquidos. El resultado se interpreta como el importe de los recursos de inmediata realización con que se cuenta por cada peso de pasivo a corto plazo.

**DIAS DE INVENTARIO.**

$$\begin{array}{l} \text{ROTACION DE} \\ \text{INVENTARIOS} \end{array} \quad \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS}}$$

$$\begin{array}{l} \text{DIAS DE} \\ \text{INVENTARIO} \end{array} \quad \frac{\text{DIAS DEL AÑO}}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$$

La rotación de inventarios, indica el número de veces en un año en que los inventarios fueron vendidos y reemplazados, mientras que en la razón de días inventario, muestra cada cuántos días se reemplazaron los inventarios.

**DIAS DE CARTERA**

$$\begin{array}{l} \text{ROTACION DE} \\ \text{CUENTAS POR COBRAR} \end{array} \quad \frac{\text{VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE CTAS. X COBRAR}}$$

$$\begin{array}{l} \text{DIAS DE} \\ \text{CARTERA} \end{array} \quad \frac{\text{DIAS DEL AÑO}}{\text{ROTAC. DE CTAS. X COBRAR}}$$

La rotación de cuentas por cobrar muestra el número de veces en un año en que se recupera la inversión en cuentas por cobrar; mientras que la razón de días de cartera, muestra cada cuántos días en un año se realiza la cobranza de las cuentas.

---

<sup>1</sup>El activo disponible se calcula restando al activo circulante el importe de los inventarios.



## **B.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En esta cuarta y última etapa de estudios aplicados en la auditoría fueron los referentes al desarrollo organizacional, también conocido como D.O.. Estos estudios se enfocan a los Recursos Humanos. El objetivo de su aplicación fue:

- Analizar la estructura organizacional,
- Conocer las actitudes del personal de los niveles gerenciales y de supervisión
- Conocer la opinión de los clientes de AIRCOND sobre el servicio y atención que reciben, así como;
- Detectar las necesidades que tiene el personal.

Estos estudios se llevaron a cabo de la siguiente manera:

### **ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se solicitó el organigrama a los directivos de la empresa, sin embargo, al no tenerlo en forma impresa de manera global (únicamente cada área conocía al personal de la misma.) se elaboró uno; para lo cual se entrevistó al director general, a los gerentes y a los responsables de cada una de las áreas de estudio para obtener respuesta de las preguntas siguientes:

1. ¿ Cómo está organizada su área?
2. ¿ Qué puesto ocupa?

3. ¿Cuál es la finalidad del puesto?
4. ¿Qué actividades realiza?
5. ¿A quien reporta su trabajo?
6. ¿De quién recibe instrucciones?
7. ¿Qué personas le reportan a usted su trabajo?

Una vez analizada la información obtenida de este cuestionario se elaboró el organigrama, representando la estructura orgánica actual, presentando las desviaciones de la misma; esto es, los problemas que se encontraron, los cuales se clasificaron como:

- PROBLEMAS EN CUANTO A LA AUTORIDAD FORMAL: Esto es, no se respeta la autoridad en cadena sino que un jefe le da instrucciones a otra persona que no está a su cargo.
- RESPONSABILIDAD: Se realizan actividades que no corresponden al puesto, teniendo mayor ó menor responsabilidad él mismo.
- LINEAS DE COMUNICACION: La comunicación no se da entre jefe y subordinado al no recibir instrucciones y no reportar su trabajo de acuerdo con la autoridad formal establecida.

#### **RETROALIMENTACION POR ENCUESTA.**

Esta técnica se refiere a la aplicación de cuestionarios de actitudes gerenciales y de supervisión, con el fin de conocer la percepción que tienen y actitudes que adoptarían sobre una diversidad de temas como son: estilo gerencial, comunicación, toma de decisiones, trabajo con los compañeros, supervisión etc. Estos cuestionarios permitieron descubrir problemas y las causas de dificultades existentes entre el personal.

Los cuestionarios de actitud aplicados fueron:

MMQ Cuestionario de actitud gerencial: Se aplicó a 3 gerentes y al director general.

MAQ Cuestionario de actitud de supervisión: Se aplicó a 3 supervisores.

Estos cuestionarios han sido elaborados y validados por el Institute for Management Improvement (Instituto para el mejoramiento de la alta dirección); razón por la cual no es posible reproducir las preguntas que integran dichos cuestionarios; sin embargo se describirá cada una de las escalas de dichos cuestionarios.

Los datos obtenidos, fueron tabulados y promediados, obteniéndose una gráfica del nivel gerencial y otra del nivel de supervisión. Cada gráfica muestra los resultados en porcentajes, agrupados en diferentes escalas. Cuando el porcentaje es mayor del 20% se considera que hay problemas en dicha escala.

Las escalas a considerar en los cuestionarios de actitud a nivel gerencial (MMQ) fueron:

**- Responsabilidad:**

Evalúa el grado de interés del Gerente por conocer el panorama global de la Empresa, la manera en que los resultados de su área repercuten en otras y sobre el objetivo general de la empresa.

**- Cambio:**

Identifica la actitud del Gerente ante la

posibilidad de utilizar métodos ó procedimientos diferentes, aceptando y responsabilizándose de lograr mejoras en su área.

**- Cumplimiento:**

Indica la importancia que le dá el gerente a transmitir las políticas y procedimientos establecidos a su gente, como una medida de control para asegurar resultados.

**- Motivación:**

Describe la habilidad del Gerente para mantener motivado a su grupo de trabajo mediante el reconocimiento y el logro de su desarrollo, sin tener que depender del otorgamiento de incentivos económicos.

**- Comunicación:**

Identifica en que medida la actitud del gerente le permite establecer una comunicación eficaz hacia arriba, hacia abajo y lateralmente, sin llegar a sentir ésto como una pérdida de poder.

**- Estilo gerencial:**

Se refiere a la manera en que el Gerente transmite a su grupo los objetivos del área, determina prioridades y asigna responsabilidades. Qué tanto se apoya en su gente para lograr los objetivos propuestos. Como transmite a su grupo una imagen de líder para lograr sus objetivos y los de su área.

**- Desarrollo de otros:**

Indica cual es la actitud del Gerente en relación a

la capacitación de sus empleados, percibiéndola como una prioridad, una inversión y un beneficio en su crecimiento. Qué tanto siente el compromiso de entrenar a otros.

En cuanto los cuestionarios de actitud a nivel supervisión se tomaron en cuenta las siguientes escalas:

**- Estilo de supervisión:**

Describe la forma en que el supervisor dirige a su personal. Qué tanto utiliza a la gente como recurso primordial para lograr sus metas y las de su departamento. Cómo transmite a su gente el sentido de urgencia para que logren los objetivos propuestos.

**- Cambio:**

Indica la disponibilidad para aceptar el cambio y llevarlo a cabo cuantas veces sea necesario para lograr mejoras significativas en su área.

**- Metas:**

Significa la preocupación del supervisor por especificar estándares de las actividades de su personal como una herramienta de control que contribuya al logro de resultados de su área.

**- Motivación:**

Describe la importancia que dá el supervisor a la motivación de su personal, entendiendo como motivación la comunicación y la supervisión, no como la utilización de incentivos económicos.

**- Moral:**

Indica que tanta confianza tiene el supervisor en su personal tiene la "camiseta puesta" y que trabajan por el desarrollo personal así como el éxito del área más que por el salario.

**- Deterioro de la calidad:**

Describe que tanta importancia le da el supervisor a la calidad del trabajo independientemente del volumen y el tiempo para realizarlo, es decir que la calidad no debe de ser afectada por estos factores.

**- Oposición al trabajador:**

Significa el grado de confianza que tiene el supervisor de que su gente sea capaz de responder a las necesidades del área, para que él no tenga que hacerlo todo.

**CUESTIONARIO DE OPINION.**

Se realizaron tres cuestionarios para conocer la opinión que el medio externo tiene de la empresa. Estos cuestionarios realizados mediante encuesta telefónica fueron dirigidos a:

**- CLIENTES**

Se tomó una muestra de 35 clientes a los cuales se les preguntó:

- 1.Cuál es el mayor problema que tiene como cliente de nosotros?
2. Que sugiere usted que hagamos para mejorar la atención y el servicio que le brindamos?

3. Quien es el mejor proveedor en esta clase de productos?

4. Cómo nos evalúa con respecto a la competencia en cuanto a servicio y atención?

**- COTIZACIONES**

1. Cuáles fueron las principales causas por las que no se realizó pedido de la cotización solicitada?

2. En que compañía fue colocado este pedido?

**- EXCLIENTES**

1. Cuál es la razón por la que nos dejó de comprar productos?

2. Que sugiere usted que hagamos para lograr que compre nuestros productos?

**DETECCION DE NECESIDADES:**

En este caso se utilizaron los testimonios obtenidos del personal, durante las entrevistas sostenidas con ellos. Estos comentarios de ellos en torno a la problemática existente, se les denomina "pruebas verbales". En dichas entrevistas, se obtuvo información sobre sus necesidades y opiniones acerca del ambiente laboral en el que estaban trabajando, siendo analizadas posteriormente cada una de estas pruebas verbales y agrupadas en un cierto tipo de problema como pueden ser de planeación, comunicación, capacitación, etc.

Estos problemas detectados, basados en la información proporcionada por los trabajadores, permite al cliente entender la problemática que están percibiendo los trabajadores de tal forma que él también la perciba y puedan tomarse las medidas correspondientes.



### **C) INFORME**

El informe de la auditoría es el resultado final de la misma, y es precisamente en éste en donde se da a conocer el trabajo realizado, presentando los resultados de los estudios así como las propuestas y conclusiones a que se llegaron en el mismo.

Aún cuando los resultados ya no eran del todo desconocidos por el Director General y los gerentes, ya que como se mencionó en lo referente a la planeación de la auditoría; durante el desarrollo de la misma se realizó una junta de avance; es en el informe en donde se presentan por escrito los resultados y propuestas para ser analizados con detenimiento y de esta forma poder tomar la decisión de implantar un proyecto de corrección, esto es, llevar a cabo las propuestas presentadas en el informe.

El informe se complementó con una junta final de presentación del trabajo de auditoría, en la cual se explicaron los resultados obtenidos en la auditoría

A continuación se presentan los resultados de los estudios que fueron explicados anteriormente mediante la presentación del INFORME con la finalidad de tener una idea más clara sobre la manera en que se presenta el mismo.

**INFORME**

## **ANTECEDENTES**

La empresa AIRCOND S.A. DE C.V., es una empresa pequeña dedicada a la elaboración de accesorios para aire acondicionado. Fue fundada en el año de 1966 por el padre del actual dueño y director general Ing. Pedro Gómez, por lo que puede considerarse como una empresa familiar.

En sus inicios comenzó sus operaciones con menos de 20 trabajadores y con unas instalaciones pequeñas; al transcurrir de los años, la producción fue aumentando teniendo que contratar más personal, por lo que fue necesario ampliar las instalaciones de la empresa y desde 15 años a la fecha, se encuentran en una planta más grande donde se fabrican los siguientes productos:

- |               |             |
|---------------|-------------|
| - Difusores.  | - Rejillas. |
| - Compuertas. | - Filtros.  |
| - Lámparas.   | - Tubos.    |

El Ing. Pedro Gómez se hizo cargo de la empresa a la muerte de su padre en 1982, teniendo la intención de continuar con el desarrollo de la misma pues consideraba que tenían un amplio mercado para la colocación del producto, así como que estos tenían

un impacto dentro del mismo; sin embargo desde hace un par de años comenzó a darse cuenta que aún cuando se contaba con las instalaciones, maquinaria y personal no se estaban obteniendo los resultados esperados ya que él sabía que había diversos problemas en las áreas pero no sabía exactamente en cuales, por lo cual decidió solicitar la asesoría de un grupo de especialistas que pudieran detectar el tipo de problemas, así como la magnitud de estos, proponiendo soluciones prácticas y acordes al tamaño y giro de la empresa, a través de la utilización ó actualización de métodos, controles y sistemas, así como el trabajo directamente en la planta con el recurso humano de la organización; de tal modo que pueda tenerse la seguridad de la correcta asimilación del cambio.

## **INTRODUCCION**

La dirección general de AIRCOND S.A. de C.V. autorizó a nuestro despacho de consultoría, a efectuar en el período comprendido del 8 al 30 de noviembre de 1983, una auditoría administrativa en su empresa, con la finalidad de identificar y cuantificar las áreas de oportunidad existentes en la operación actual. Esta auditoría se llevó a cabo en las siguientes áreas:

- Producción
- Ventas
- Crédito y cobranza.
- Compras
- Almacén
- Embarques
- Mantenimiento
- Facturación

Dicha auditoría, se dividió en cuatro fases a estudiar, en la primera fase se realizaron estudios de supervisión y grupo por medio de observaciones directas en piso.

En la segunda fase, se analizó de manera uniforme el proceso administrativo; Planeación, ejecución/seguimiento, reporte y evaluación.

En la tercera fase se realizó un análisis del comportamiento estadístico, realizándose paralelamente estudios de variación en la operación.

Finalmente, en la cuarta fase se realizó la detección de necesidades, se levantaron cuestionarios de actitud a nivel gerencial y de supervisión.

Las áreas de oportunidad reflejadas en el presente estudio, son tomadas como indicadores clave, para alcanzar el logro de los objetivos establecidos, en busca de la mejora continua.

A continuación se muestran las áreas de oportunidad en el presente estudio que son aspectos esenciales para que AIRCOND, S.A. de C.V. llegue a ser una empresa que optimice sus recursos y por lo tanto sea una empresa productiva.

## **CONTENIDO**

- I. Resumen de estudios de ruta y supervisión y grupo
- II. Análisis de sistemas actuales
- III. Estudios estadísticos
- IV. Desarrollo Organizacional
- V. Conclusiones de resultados por areas
- VI. Propuestas
- VII. Conclusiones.

**RESUMEN ESTUDIOS DE OBSERVACION DIRECTA**



## RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA

La primera etapa de nuestra metodología, es aplicada al factor humano por medio de observaciones directas en piso, a fin de poder detectar las variables que están afectando en el NO cumplimiento de planes cuantificando finalmente dichas variables de mayor a menor incidencia, a fin de proponer posteriormente un proyecto de corrección enfocado específicamente a las áreas de oportunidad detectadas.

La mecánica que se siguió para esta etapa es la siguiente:

Se observó en ruta y en oficina directamente a cada uno de los integrantes de las áreas de ventas y crédito y cobranza a fin de poder cuantificar el tiempo que trabajan en turno normal y determinar que tiempo en porcentaje dedican a las diferentes actividades que tienen que desempeñar normalmente, éstas actividades las consideramos como:

### VENTAS

1. Labor de venta
2. Labor administrativa
3. Servicio al cliente
4. Traslado
5. Tiempo de espera
6. Tiempo disponible

### COBRANZA

1. Labor de cobranza
2. Labor administrativa
3. Autorización de embarques
4. Traslado
5. Tiempo de espera
6. Tiempo disponible

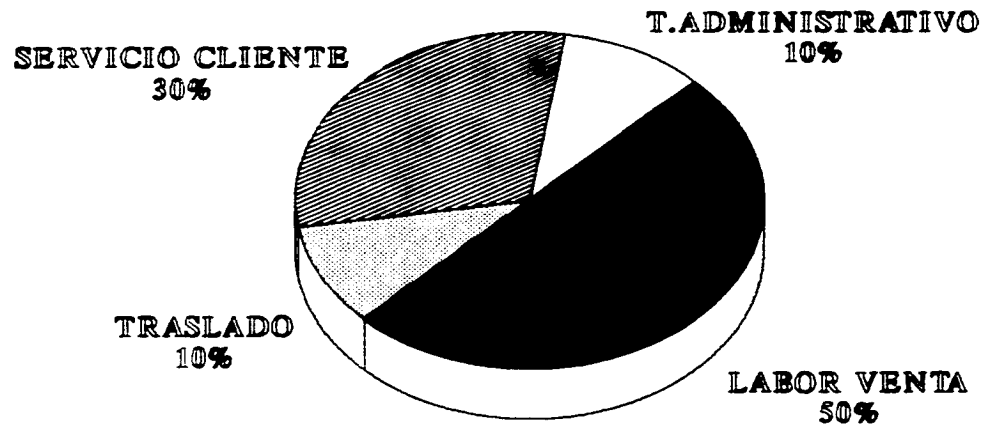
### CONCLUSIONES:

- VENTAS:**
- Debilidad en la comunicación interdepartamental
  - Debilidad en la labor de venta al dedicar únicamente el 18% del tiempo total.
  - Falta de seguimiento a las cotizaciones y entregas
  - Carencia de seguimiento y control a los pedidos.
  - Mal servicio al cliente en el tiempo de entrega.

- COBRANZA:**
- Debilidad en la comunicación interdepartamental.
  - Inadecuada programación de la cobranza.
  - Deficiente seguimiento a los pagos.
  - Excesivo tiempo disponible (40%)
  - Se dedica tiempo mínimo a la labor de cobranza.

# RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA VENTAS

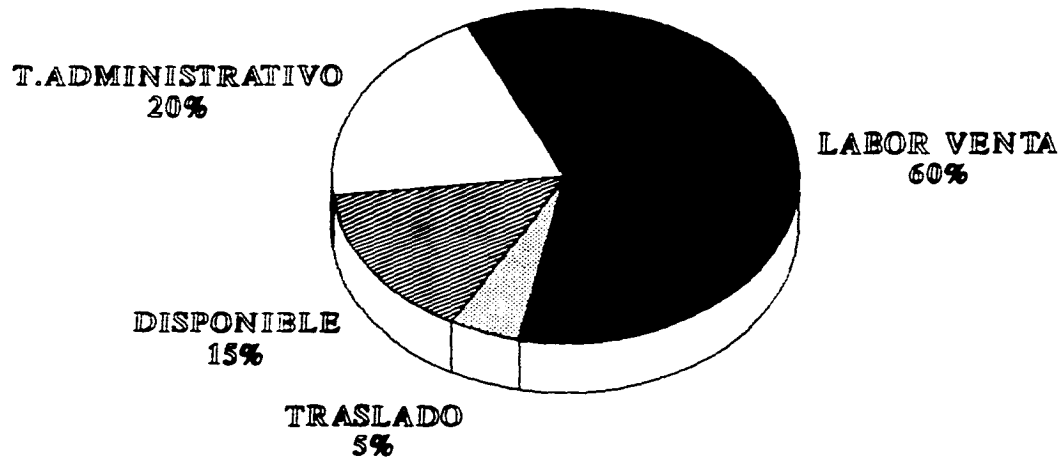
*¿COMO CREE QUE DISTRIBUYE SU TIEMPO?*



FUENTE: ESTUDIO DE RUTA

# RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA VENTAS

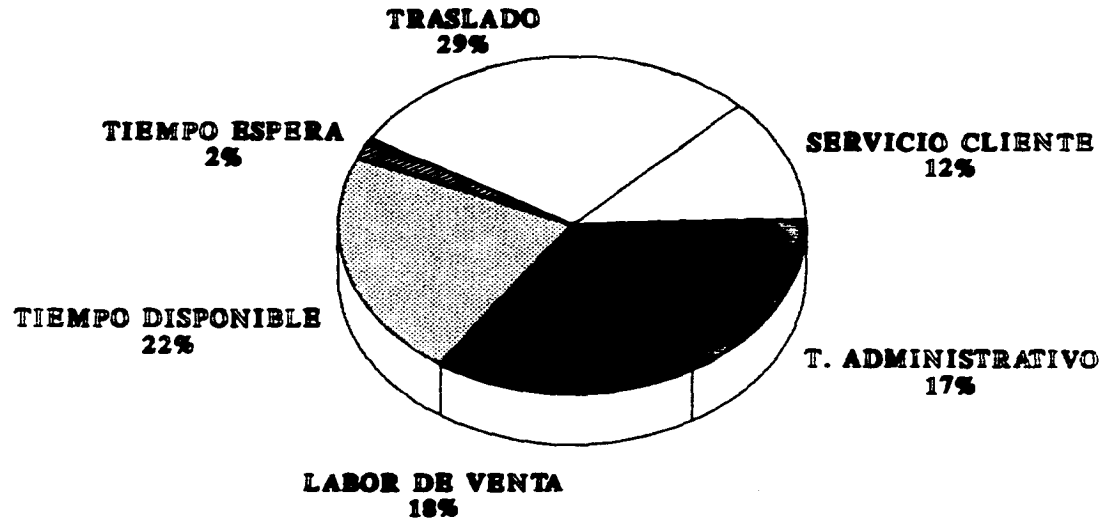
*¿COMO LE GUSTARIA DISTRIBUIR SU TIEMPO?*



FUENTE: ESTUDIO DE RUTA

# RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA VENTAS

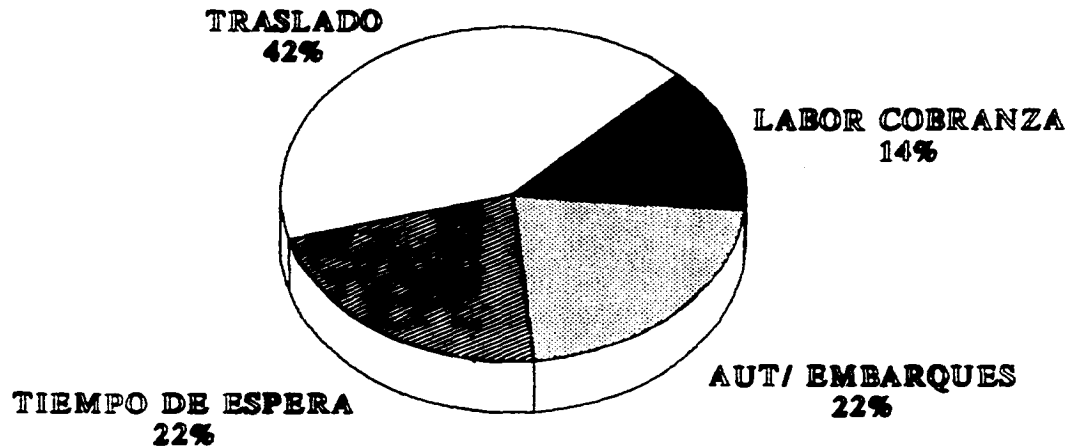
*¿COMO LO DISTRIBUYE REALMENTE?*



FUENTE: ESTUDIO DE RUTA

# RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA COBRANZA

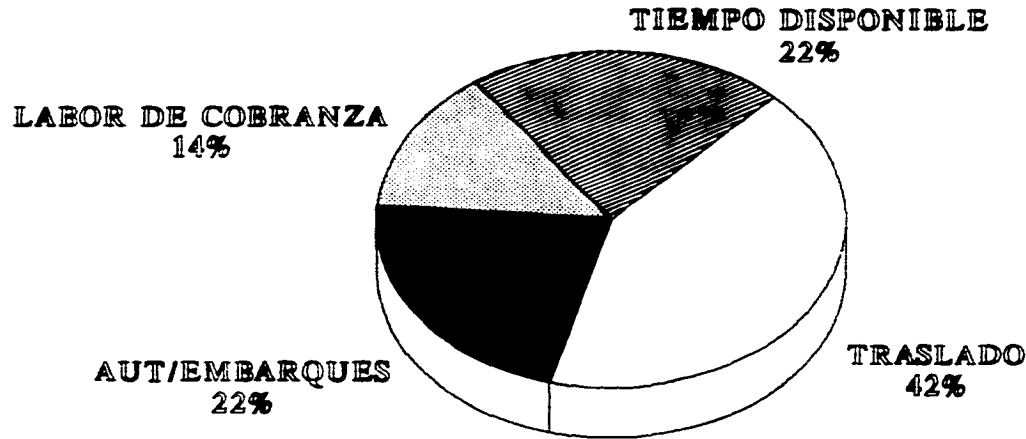
*¿COMO CREE QUE DISTRIBUYE SU TIEMPO?*



FUENTE: ESTUDIO DE RUTA

# RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA COBRANZA

*¿COMO LE GUSTARIA DISTRIBUIR SU TIEMPO?*

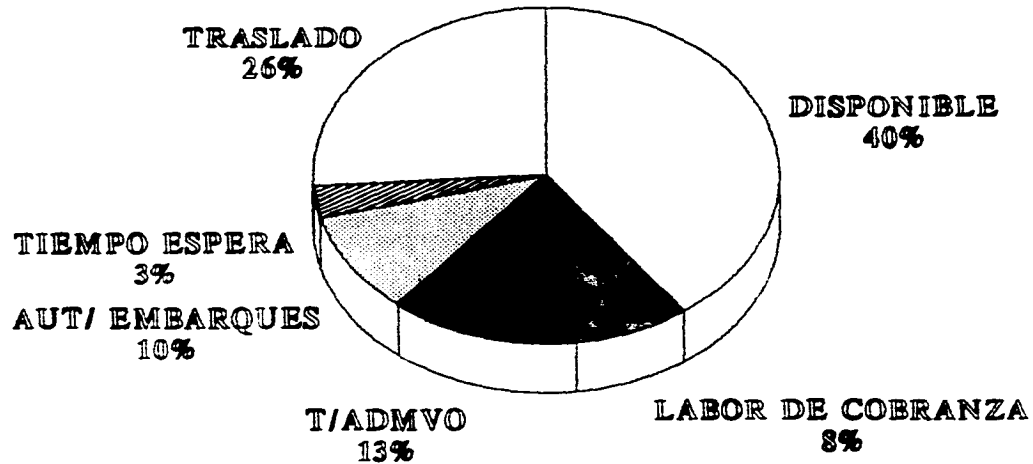


FUENTE: ESTUDIO DE RUTA

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

# RESUMEN ESTUDIOS DE RUTA COBRANZA

*¿COMO LO DISTRIBUYE REALMENTE?*



FUENTE: ESTUDIO DE RUTA

## RESUMEN DE ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

Esta fase de nuestra metodología, se aplica a los trabajadores por medio de observaciones en la planta, a fin de detectar las variables que afectan la productividad tanto de los trabajadores como de la planta en general.

Estas variables son cuantificadas por su nivel de incidencia, para posteriormente proponer un proyecto de corrección destinado a las áreas de oportunidad detectadas.

La metodología que se utiliza en esta etapa es la siguiente:

Se observa directamente en la planta por área a todos y cada uno de los trabajadores y a sus respectivos supervisores, a fin de cuantificar en un turno de trabajo normal, el tiempo que se dedica a las distintas actividades que se desempeñan en las áreas. Estas actividades se consideran como sigue:

### SUPERVISOR.

1. Supervisión.
2. Labor administrativa.
3. Entrenamiento a los trabajadores.
4. Tour.
5. Trabajo manual.
6. Tiempo en otras actividades.
7. Tiempo disponible.

### GRUPO

1. TRABAJA
2. NO TRABAJA

## CONCLUSIONES

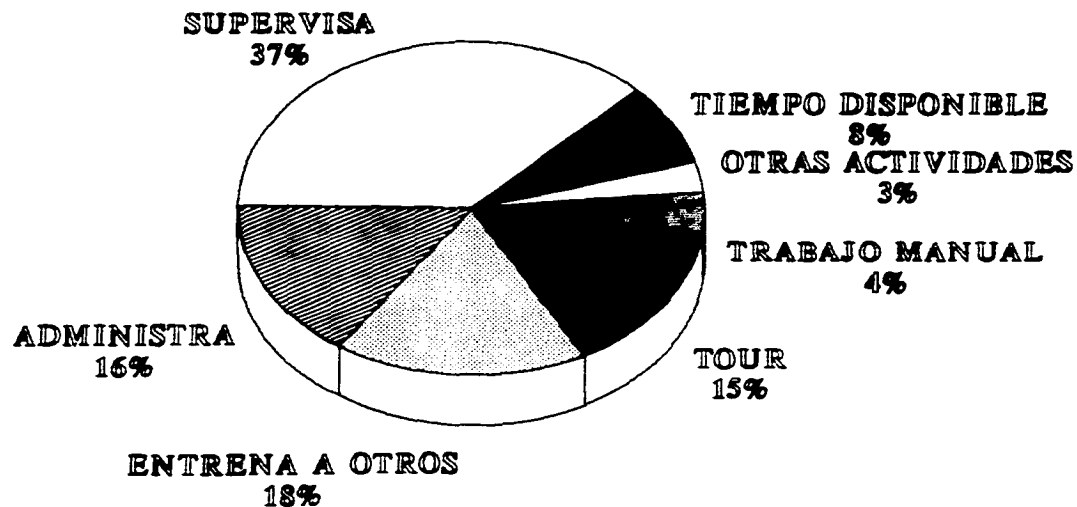
- Inadecuada coordinación entre ventas y producción.
- Las actividades a realizar no se planean.
- Carencia de evaluación de las actividades.
- Inadecuada supervisión.
- No hay indicadores de productividad.
- No hay control sobre la merma y la materia prima utilizada.



# RESUMEN ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

## PRODUCCION

*¿COMO CREE QUE DISTRIBUYE SU TIEMPO?*

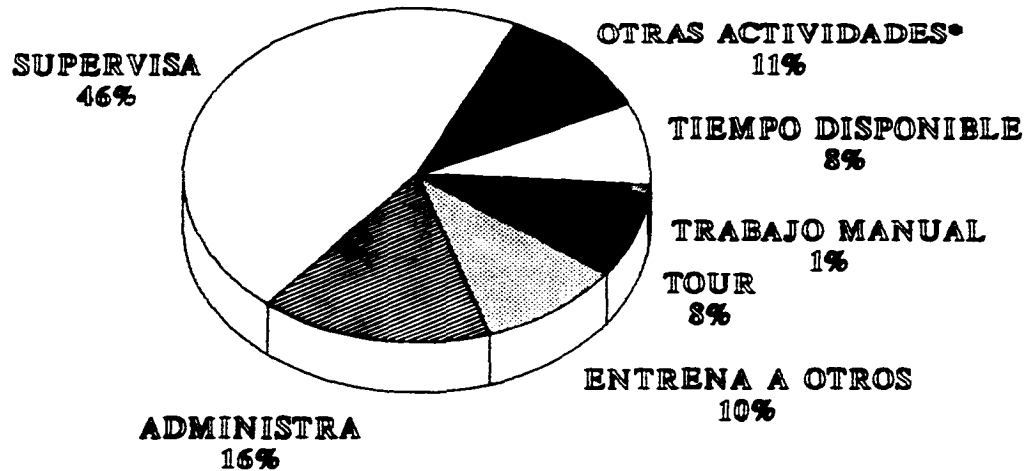


FUENTE: ESTUDIO SUP. Y GPO.

# RESUMEN ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

## PRODUCCION

¿COMO LE GUSTARIA DISTRIBUIR SU TIEMPO?



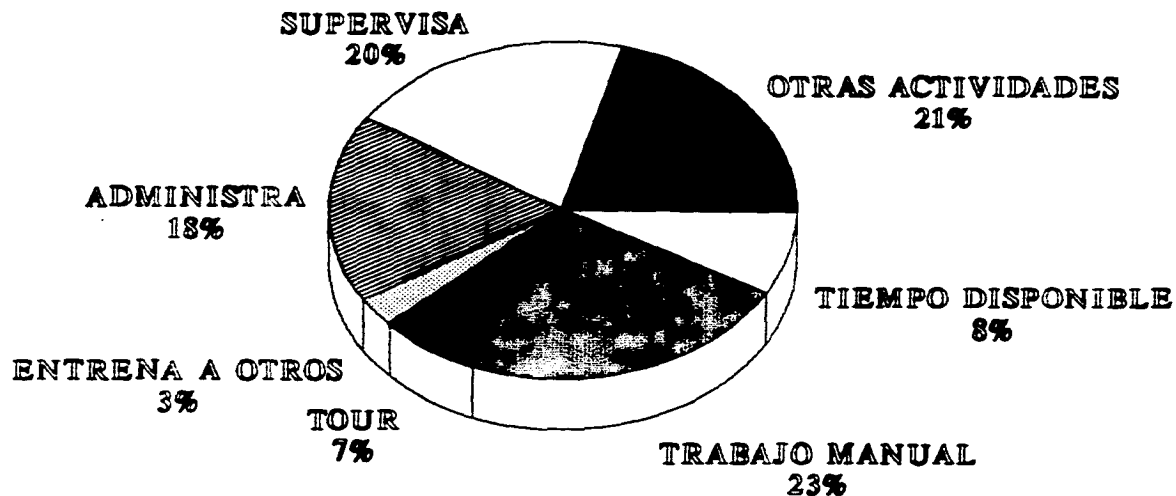
FUENTE: ESTUDIO SUP. Y GPO.

\*NUEVOS PROYECTOS Y CONOCER OTRAS AREAS

# RESUMEN ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

## PRODUCCION

*¿COMO LO DISTRIBUYE REALMENTE?*

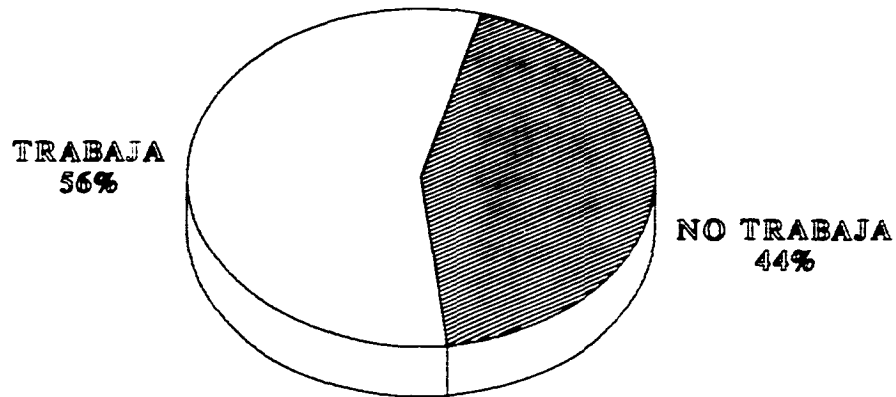


FUENTE: ESTUDIO SUP. Y GPO.

# RESUMEN ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

## PRODUCCION

### GRUPO

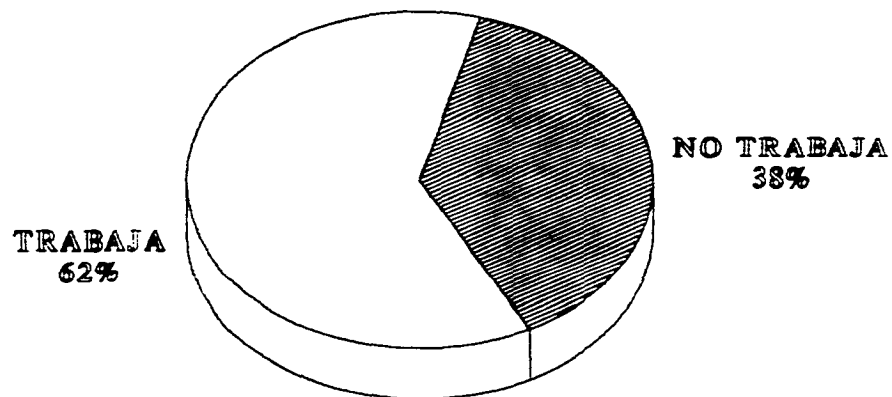


FUENTE: ESTUDIO SUP. Y GPO.

# ESTUDIO INDIVIDUAL PRODUCCION

## PRODUCCION

*GRUPO*

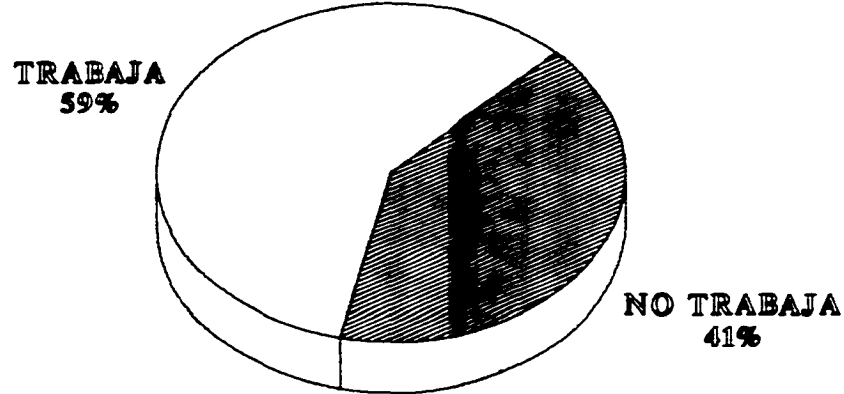


**FUENTE: ESTUDIO INDIVIDUAL**

# RESUMEN ESTUDIO DE GRUPO MANTENIMIENTO

## PRODUCCION

### GRUPO



FUENTE: ESTUDIO DE GRUPO.

**ANALISIS DE SISTEMAS ACTUALES**

## ANALISIS DE SISTEMAS ACTUALES

La segunda fase de nuestra metodología, es aplicada en los sistemas actuales; a fin de analizar su estructura de acuerdo al proceso administrativo en cada una de sus fases, tales como: planeación, ejecución seguimiento, reporte y evaluación.

La mecánica que se siguió para esta etapa fue la siguiente:

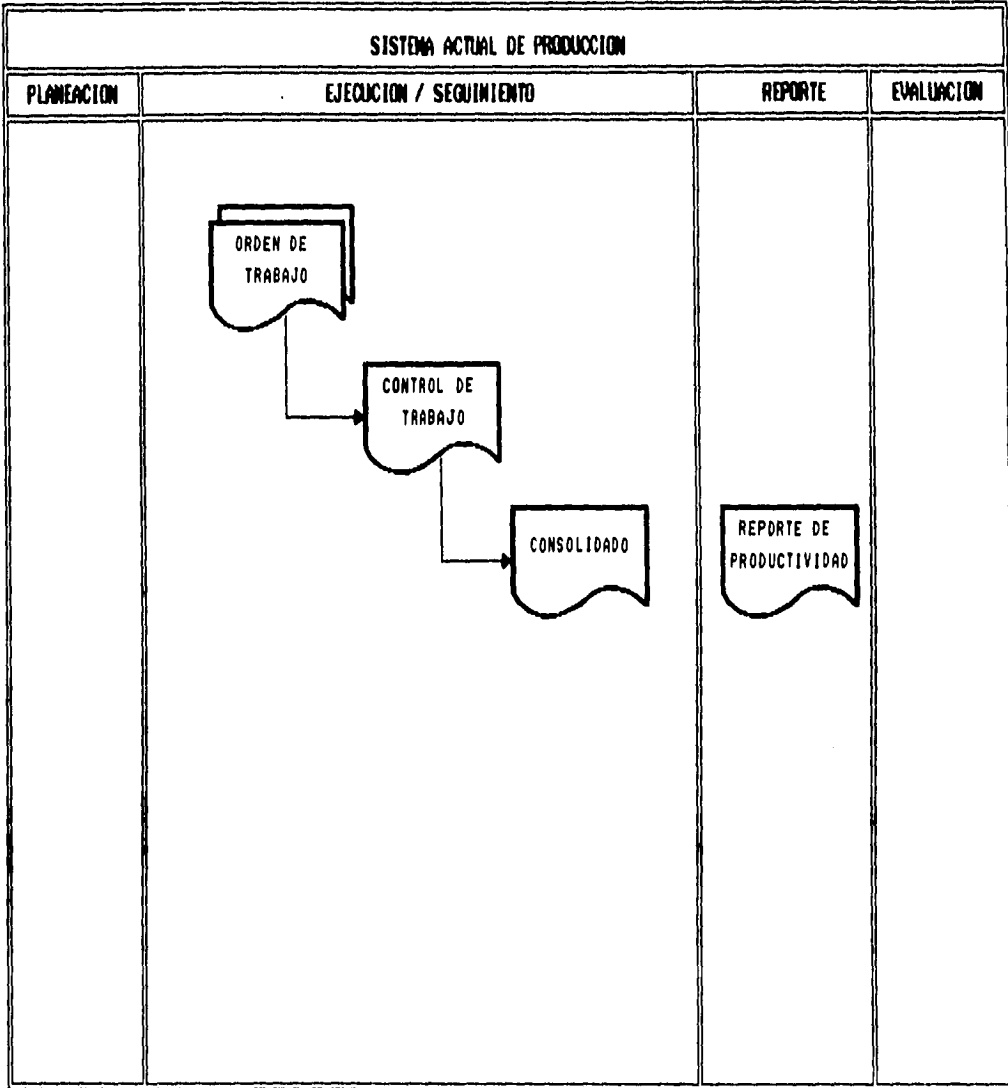
Estudio de "Forma" y "Fondo" para cada uno de los documentos que se generan en el área, así como de los que se reciben en la misma, esto es a fin de detectar los problemas que impiden cumplir eficientemente con los planes establecidos y detectar las áreas de oportunidad que invitan a realizar un estudio más profundo en un proyecto de corrección.

De acuerdo a este análisis, se detectó una gran debilidad en las fases de planeación, reporte y evaluación, lo que nos impide medir los resultados obtenidos para tomar decisiones oportunas y acciones preventivas y/o correctivas, así como tener una retroalimentación efectiva en cada una de las fases del sistema.

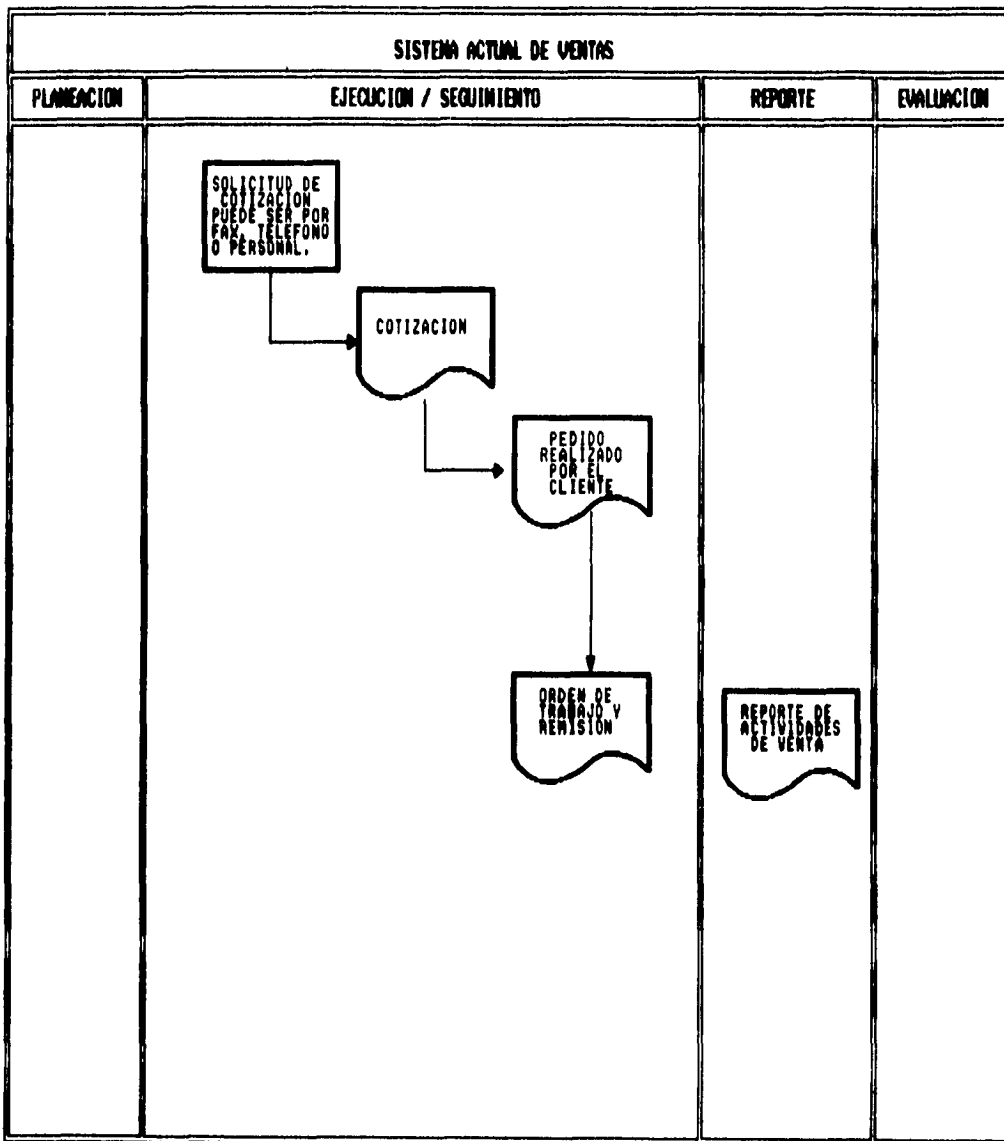
A continuación se presenta el sistema actual así como el análisis del mismo de cada una de las áreas de:

- Producción
- Ventas
- Crédito y Cobranza
- Compras
- Almacén
- Embarques
- Mantenimiento
- Facturación



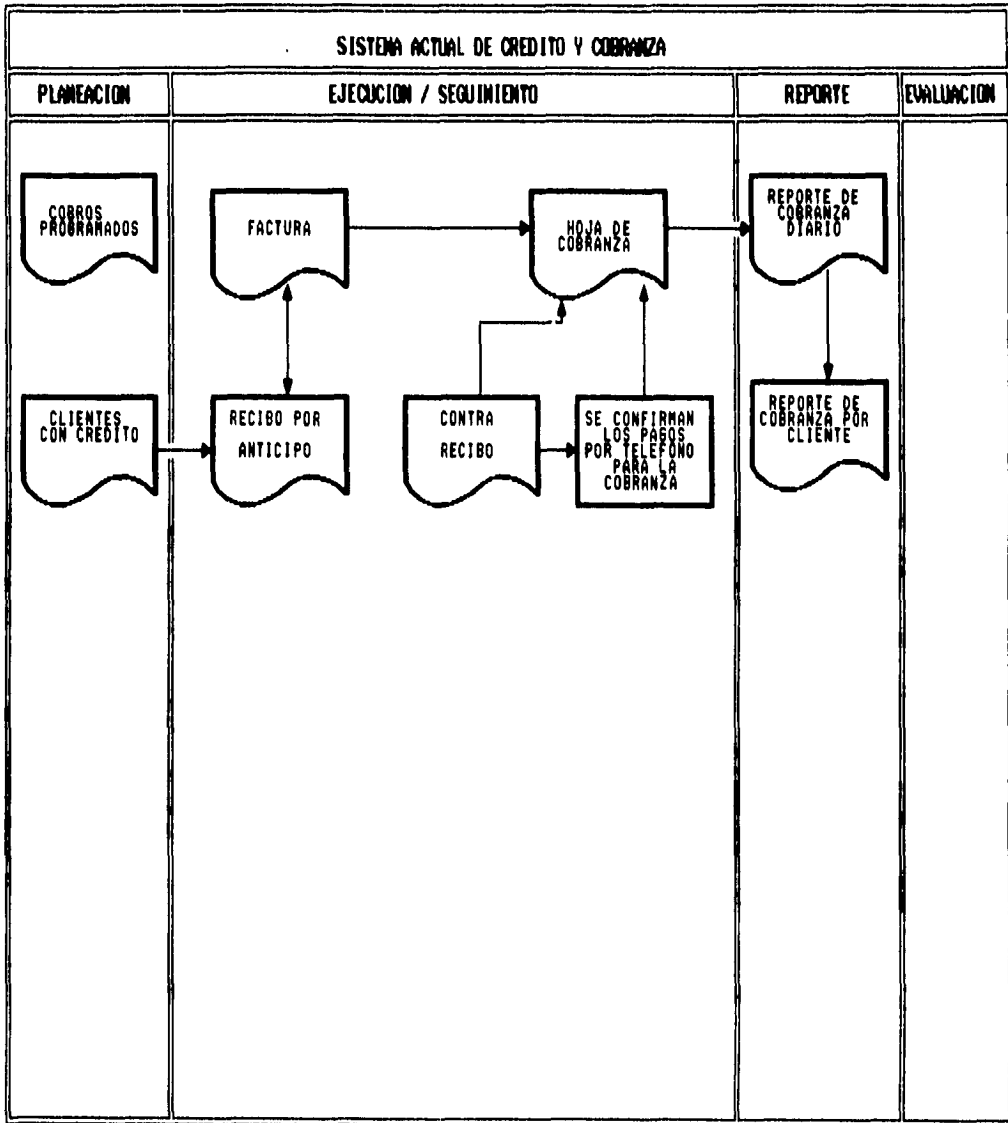


ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE PRODUCCION			
PLANEACION	EJECUCION/SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE TIENE UN PRO- NOSTICO DE PRODUCCION</li> <li>- NO SE CUENTA CON UN PLAN MAESTRO DE PRO- DUCCION.</li> <li>- NO SE CUENTA CON ES- TANDARES DE PRODUC- CION.</li> <li>- FALTA PROGRAMACION DE LAS ORDENES DE PRODUCCION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS DOCUMENTOS NO SON LLENADOS COMPLETAMEN- TE.</li> <li>- EL SEGUIMIENTO A LOS PEDIDOS ES DEFICIENTE</li> <li>- NO SE BALANCEAN LAS CARGAS DE TRABAJO.</li> <li>- SE DESCONOCE EL POR- CENTAJE DE UTILIZA - CION DE LAS MAQUINAS</li> <li>- NO SE CONOCE LA EFI- CIENCIA DE LAS MISMAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON REPORTE DE ACCIDENTES EN LA PLANTA.</li> <li>- NO SE REPORTAN LAS ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS DEPARTA- MENTOS.</li> <li>- NO SE MIDE NI SE RE- PORTA EL TIEMPO EN QUE SE PUEDEN CUBRIR LOS PEDIDOS DEL CLIENTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON IN- DICADORES. CLAVE QUE MIDAN EL DESEMPEÑO DE LA PLANTA.</li> <li>- NO SE CONTROLA LA MERMAS.</li> <li>- NO SE EVALUAN LAS PRINCIPALES ACTIVI- DADES DE CADA UNA DE LAS AREAS.</li> <li>- NO SE CONTROLA EL MATERIAL QUE SE EN- CUENTRA DENTRO DE LAS AREAS DE TRABA- JO.</li> </ul>

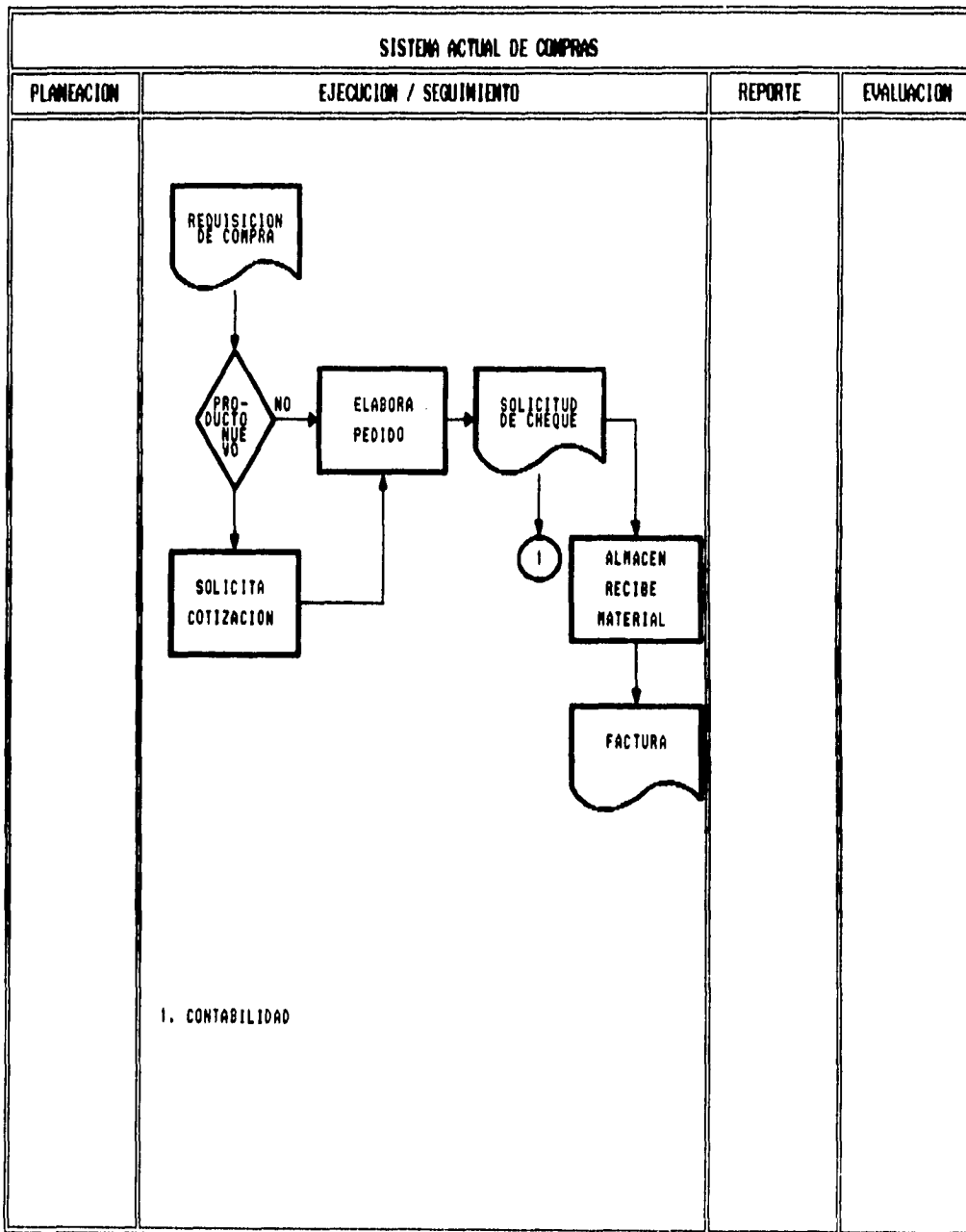


## ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE VENTAS

PLANEACION	EJECUCION/SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON UN PRONOSTICO DE VENTA</li> <li>- NO SE TIENE UN PROGRAMA DE VISITAS ESTABLECIDO.</li> <li>- NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE VENTAS.</li> <li>- SE CARECE DE UN PROGRAMA DE PROSPECCION</li> <li>- NO SE CUENTA CON UN HISTORICO DE CLIENTES.</li> <li>- NO SE TIENE LISTA DE EXISTENCIAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON FOLLETERIA.</li> <li>- NO SE CUENTA CON UNA LISTA DE PRECIOS PARA CLIENTES.</li> <li>- SE UTILIZAN DOCUMENTOS INFORMALES.</li> <li>- NO SE UTILIZAN LOS DOCTOS. PARA COTIZACIONES EN UN 100%</li> <li>- EL DIRECTORIO DE CLIENTES NO ESTA ACTUALIZADO.</li> <li>- NO SE LLENAN EN SU TOTALIDAD LOS DOCTOS.</li> <li>- EL CONTROL SOBRE LA LABOR DE VENTA ES INFORMAL.</li> <li>- EL REPORTE DE ACTIVIDADES DE VENTA NO SE REALIZA DE MANERA CONTINUA.</li> <li>- LA INFORMACION ENTRE VENTAS Y PRODUCCION ES DEFICIENTE.</li> <li>- NO SE TIENE INFORMACION OPORTUNA A SOLICITUD DEL CLIENTE.</li> <li>- LA FUERZA DE VENTAS ES DEBIL</li> <li>- LOS TIEMPOS DE ENTREGA SON DETERMINADOS POR VENTAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SE CARECE DE UN REPORTE DE PRODUCCION PARA EL SEGUIMIENTO A LOS PEDIDOS.</li> <li>- NO SE REPORTAN DE MANERA SEMANAL MENSUAL LAS VENTAS.</li> <li>- NO SE TIENE UN REPORTE DIARIO QUE MIDA EL LOGRO ALCANZADO POR EL AREA.</li> <li>- NO SE REPORTAN LAS COTIZACIONES NO REALIZADAS, SUS CAUSAS Y MONTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE TIENEN INDICADORES CLAVE QUE MIDAN EL NIVEL DE EFICIENCIA</li> <li>- NO SE EVALUAN LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL AREA.</li> </ul>



ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE CREDITO Y COBRANZA			
PLANEACION	EJECUCION/SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- EL PROGRAMA SEMANAL DE COBRO ES INFORMAL E INTERNO Y DEPENDE DEL RESPONSABLE DEL AREA.</li> <li>- NO HAY POLITICAS DEFINIDAS DE CREDITO Y COBRANZA.</li> <li>- NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE COBRANZA MENSUAL.</li> <li>- NO SE TIENE UN HISTORICO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES.</li> <li>- LA INFORMACION NO ESTA ACTUALIZADA.</li> <li>- NO SE HACE USO DE LA INFORMACION GENERADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE RESPETAN LAS CONDICIONES DE VENTA.</li> <li>- NO SE ENCUENTRAN DEFINIDAS LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL AREA.</li> <li>- LOS DOCUMENTOS NO SON LLENADOS COMPLETAMENTE</li> <li>- ALGUNOS FORMATOS CONTIENEN ESPACIOS QUE NO SON NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LA FUNCION DEL MISMO.</li> <li>- EXISTEN RETRASOS EN LA COBRANZA.</li> <li>- EL SEGUIMIENTO A LA COBRANZA ES DEFICIENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS REPORTES DE COBRANZA SON INFORMALES.</li> <li>- LA INFORMACION NO ESTA ACTUALIZADA.</li> <li>- NO SE MIDE EL CUMPLIMIENTO DE LA LABOR DE COBRANZA.</li> <li>- NO SE MANEJA EL CONCEPTO DE DIAS DE CARTERA.</li> <li>- NO SE REPORTAN LAS CAUSAS PRINCIPALES DE LA COBRANZA NO REALIZADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON INDICADORES QUE MIDAN LA EFICIENCIA DEL AREA.</li> <li>- NO SE EVALUAN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.</li> </ul>



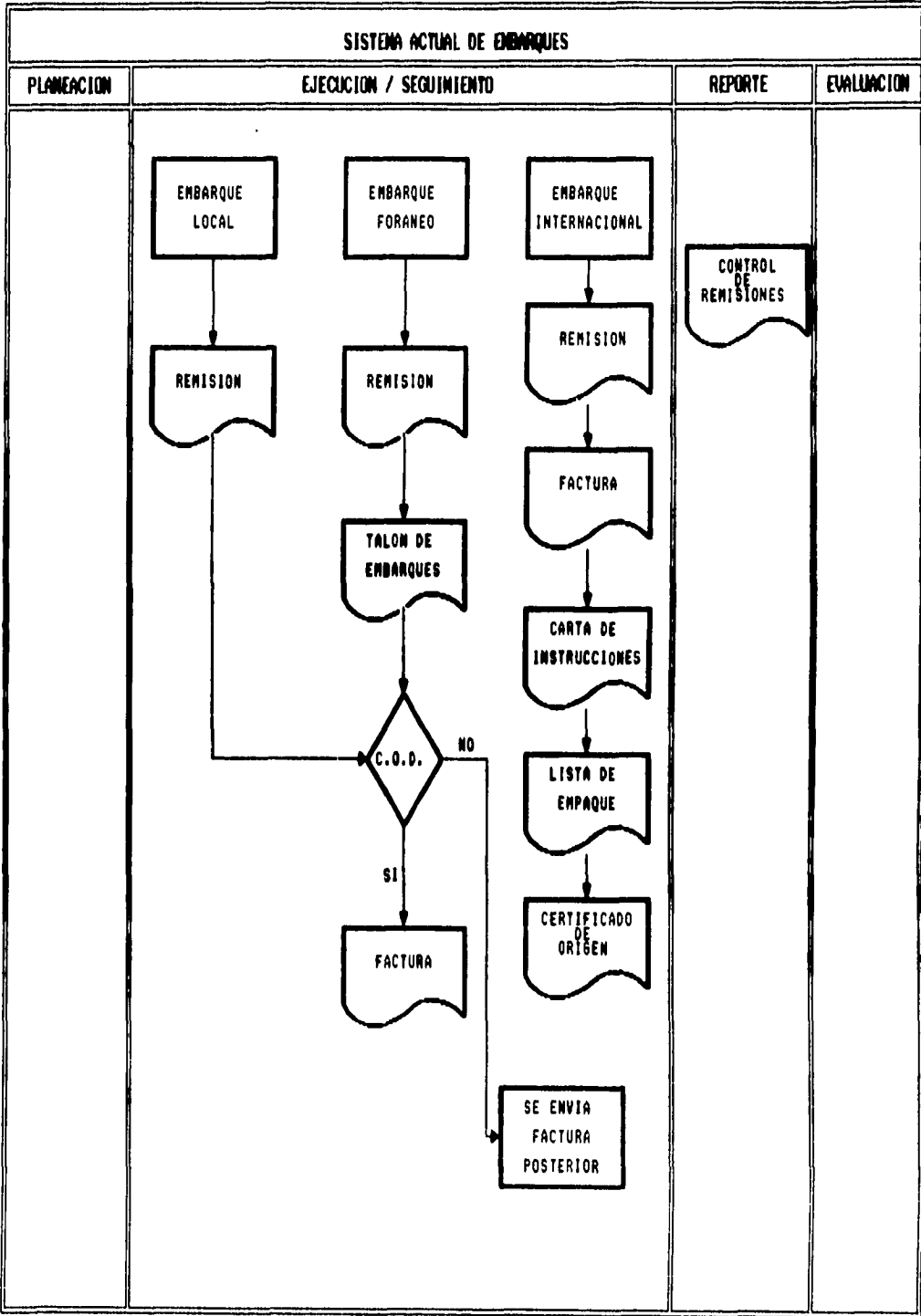
ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE COMPRAS			
PLANEACION	EJECUCION/SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO EXISTE UNA PLANEACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE MATERIAL.</li> <li>- NO HAY UNA CLASIFICACION A,B,C, DE LOS PRODUCTOS.</li> <li>- NO SE UTILIZAN MAXIMOS Y MINIMOS.</li> <li>- NO SE CUENTA CON UN CATALOGO DE PROVEEDORES.</li> <li>- UNICAMENTE SE REALIZAN COTIZACIONES PARA PRODUCTOS NUEVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LAS ORDENES DE COMPRA SE HACEN DE EMERGENCIA</li> <li>- SE UTILIZAN DOCUMENTOS INFORMALES.</li> <li>- NO SE CUENTA CON UNA LOGISTICA DE COMPRAS.</li> <li>- EL SEGUIMIENTO A LAS REQUISICIONES DE COMPRA SE REALIZA DE MANERA INFORMAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE REPORTA LO RECIBIDO VS. LO SOLICITADO.</li> <li>- SE DESCONOCE EL CONTROL DE COMPRAS REALIZADA POR MES.</li> <li>- NO SE REPORTA EL NIVEL DE SERVICIO AL ALMACEN.</li> <li>- SE DESCONOCEN LOS NIVELES DE INVENTARIO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL AREA.</li> <li>- NO SE EVALUA A PROVEEDORES</li> </ul>





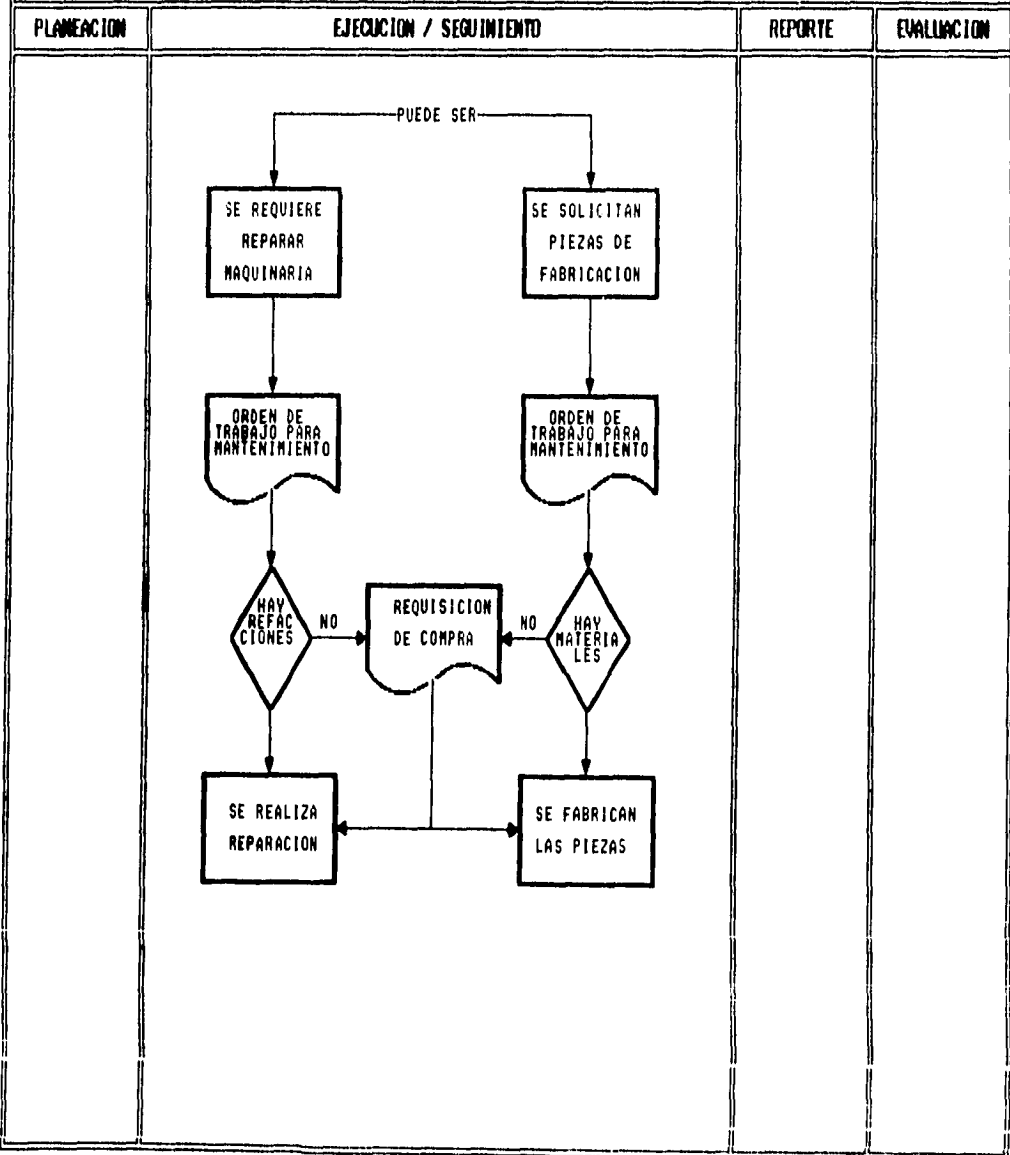
## ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE ALMACEN

PLANEACION	EJECUCION/SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE UTILIZAN MAXIMOS Y MINIMOS EN LA PLANEACION DE REQUISICIONES.</li> <li>- LA PLANEACION SE HACE EN BASE A LA EXPERIENCIA.</li> <li>- NO SE CUENTA CON UN ARCHIVO DE LOCALIZACION DE MATERIALES.</li> <li>- NO SE REALIZAN INVENTARIOS ROTATIVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS DOCUMENTOS NO SE LLENAN EN FORMA CORRECTA NI EN SU TOTALIDAD.</li> <li>- LAS REQUISICIONES SE REALIZAN DE MANERA INFORMAL.</li> <li>- LOS DOCUMENTOS SON INFORMALES.</li> <li>- EXISTEN DESVIACIONES EN LA INFORMACION PROPORCIONADA.</li> <li>- EL MATERIAL RECIBIDO NO COINCIDE CON EL SOLICITADO.</li> <li>- NO SE CONTROLA EL MATERIAL DE MAYOR MOVIMIENTO, YA QUE CUALQUIER PERSONA LO PUEDE TOMAR SIN VALE DE SALIDA.</li> <li>- NO SE MANEJA LA INFORMACION REQUERIDA POR LOS DOCUMENTOS.</li> <li>- NO SE ACTUALIZA LA INFORMACION.</li> <li>- LA INFORMACION DEL KARDEX NO ES CONFIABLE (HAY ARTICULOS DE ALTO MOVIMIENTO CUYO PROMEDIO MENSUAL DE CONSUMO ES 1 KILO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS REPORTES NO SON CONFIABLES.</li> <li>- NO SE REPORTAN LAS ACTIVIDADES DEL AREA.</li> <li>- NO SE REPORTA EL SERVICIO PRESTADO A PRODUCCION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON INDICADORES QUE AYUDEN A MEDIR EL DESEMPEÑO DEL AREA.</li> <li>- NO SE EVALUAN LAS ACTIVIDADES DEL AREA.</li> </ul>



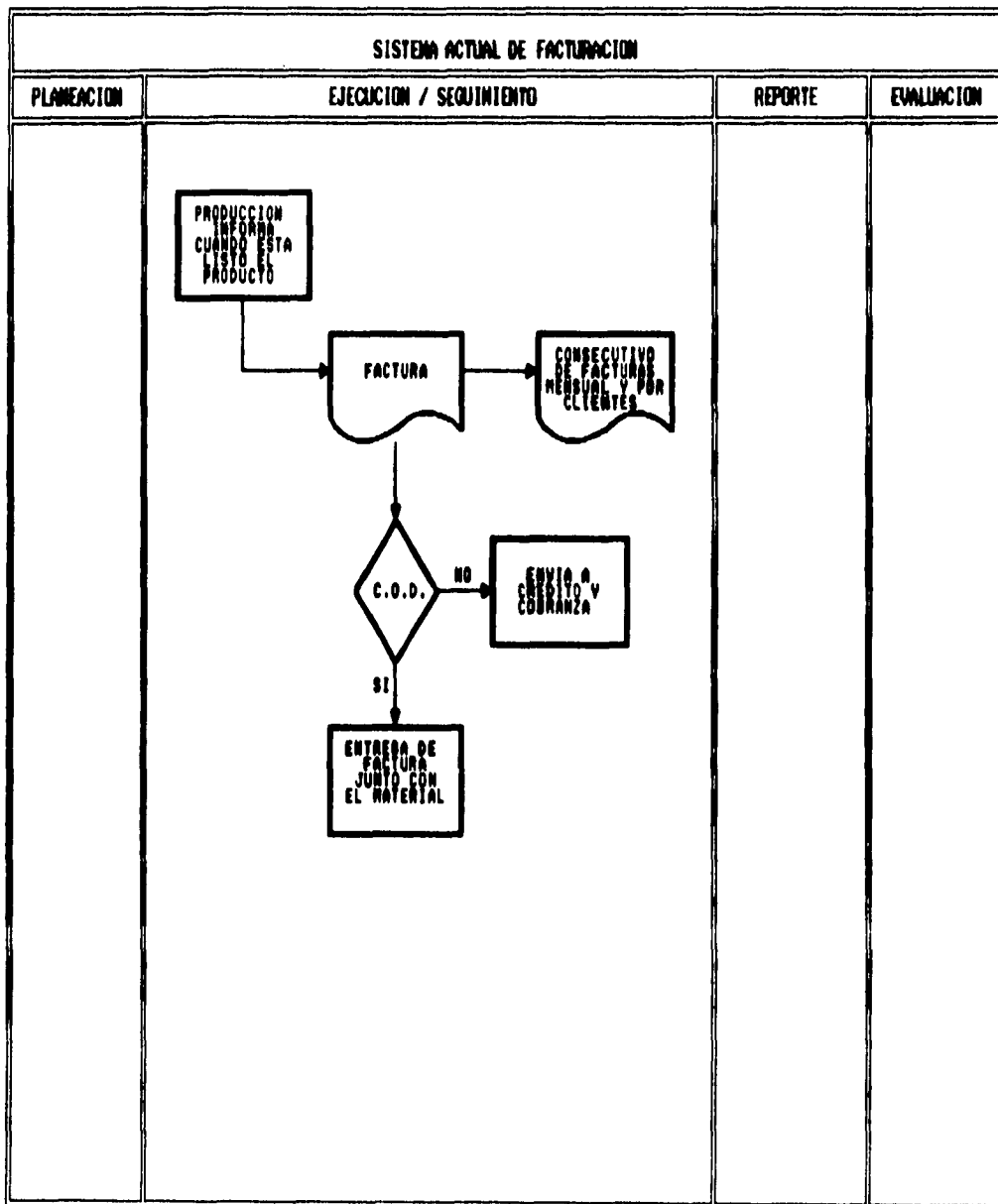
<b>ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE EMBARQUES</b>			
<b>PLANEACION</b>	<b>EJECUCION/SEGUIMIENTO</b>	<b>REPORTE</b>	<b>EVALUACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SE CARECE DE UN PLAN DE ENTREGAS.</li> <li>- EL PLAN DE RUTAS SE ESTABLECE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DIARIAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE ESPECIFICAN CONDICIONES DE PAGO EN LAS FACTURAS.</li> <li>- SE UTILIZA EL MISMO FORMATO PARA PRODUCCION, EMBARQUES Y FACTURACION.</li> <li>- NO SE LLENAN COMPLETAMENTE LOS ESPACIOS DE LOS FORMATOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON UN REPORTE DE SALIDAS, GRADO DE CUMPLIMIENTO Y CAUSAS PRINCIPALES POR LAS QUE LAS ENTREGAS NO SE CUMPLEN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SE CARECE DE UN MEDIO POR EL CUAL SE PUEDA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL AREA.</li> <li>- CARENCIA DE EVALUACION DEL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.</li> </ul>

## SISTEMA ACTUAL DE MANTENIMIENTO



## ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE MANTENIMIENTO

PLANEACION	EJECUCION/SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SE CARECE DE UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO.</li> <li>- NO EXISTE UN PROGRAMA DE PAROS DE MAQUINARIA PROGRAMADOS PARA MANTENIMIENTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE OBTIENEN TIEMPOS REALES NI ESTIMADOS DE REPARACION DE MAQUINARIA.</li> <li>- AL NO TENER UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO, TODO EL QUE SE REALIZA ES CORRECTIVO.</li> <li>- NO SE UTILIZAN EN SU TOTALIDAD LOS ESPACIOS DE LOS FORMATOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SE CARECE DE UN REPORTE DE TIEMPOS DE REPARACION Y DE FABRICACION DE PIEZAS.</li> <li>- NO SE REPORTAN CANTIDADES DE PIEZAS PRODUCIDAS, NI TIEMPOS DE PARO POR REPARACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CONTROLAN CANTIDADES DE PIEZAS FABRICADAS NI EL TIEMPO DE SU ENTREGA AL ALMACEN.</li> <li>- SE CARECE DE UN MEDIO POR EL CUAL SE PUEDA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL AREA.</li> </ul>

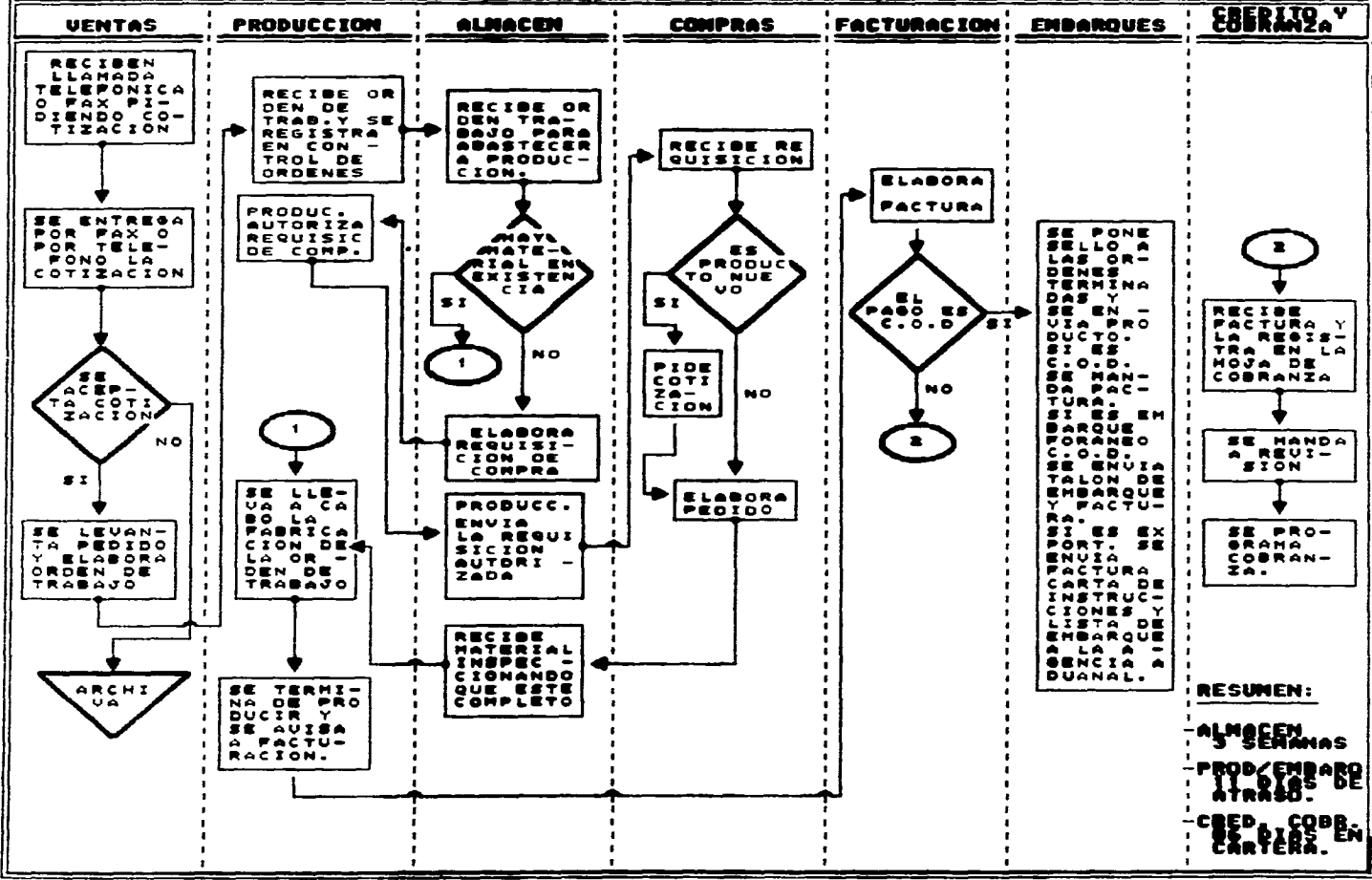


<b>ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE FACTURACION</b>			
<b>PLANEACION</b>	<b>EJECUCION/SEGUIMIENTO</b>	<b>REPORTE</b>	<b>EVALUACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE TIENE UN PRO- NOSTICO DE FACTURA- CION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EXISTEN DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE FACTURACION, AL NO EXISTIR PERSONAL FIJO ASIGNADO PARA DESEMPENAR LAS FUN- CIONES DEL AREA.</li> <li>- NO SE TIENEN UNIFI- CADOS LOS CRITERIOS DE FACTURACION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE CUENTA CON UN REPORTE SEMANAL DE LA FACTURACION REA- LIZADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO SE EVALUAN LAS ACTIVIDADES DEL AREA.</li> </ul>



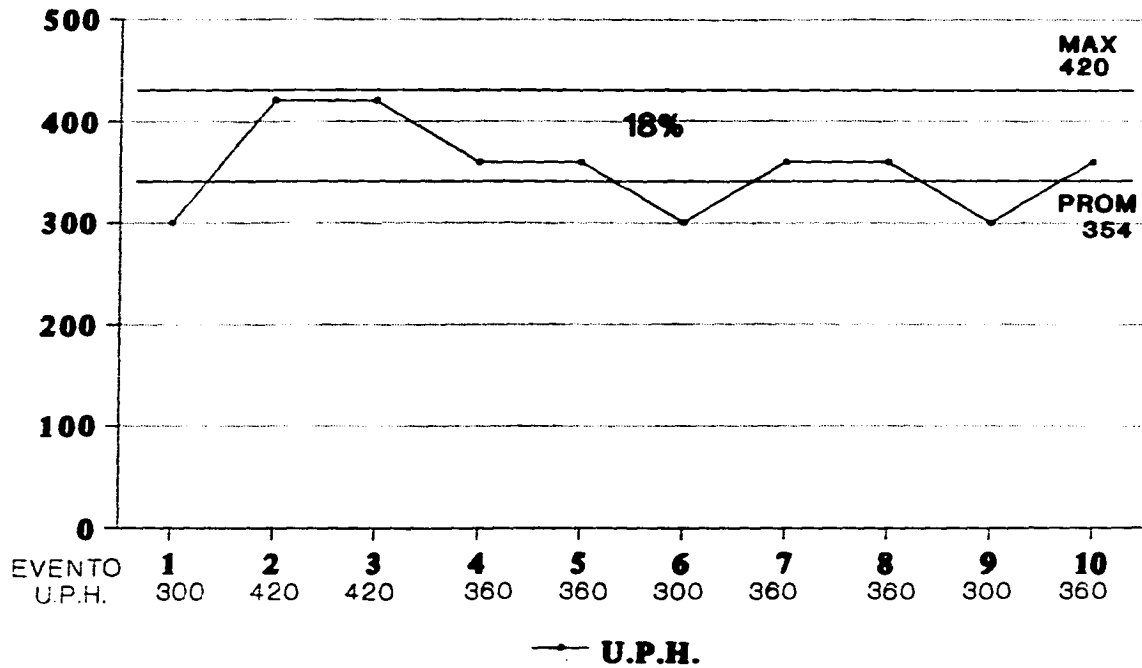
**ESTUDIOS ESTADISTICOS**

# FLUJO DE PROCESO



**RESUMEN:**  
 - ALMACEN 3 SEMANAS  
 - PROD/ENBARQ 11 DIAS DE ATRASO.  
 - CRED. COBR. EN 30 DIAS EN

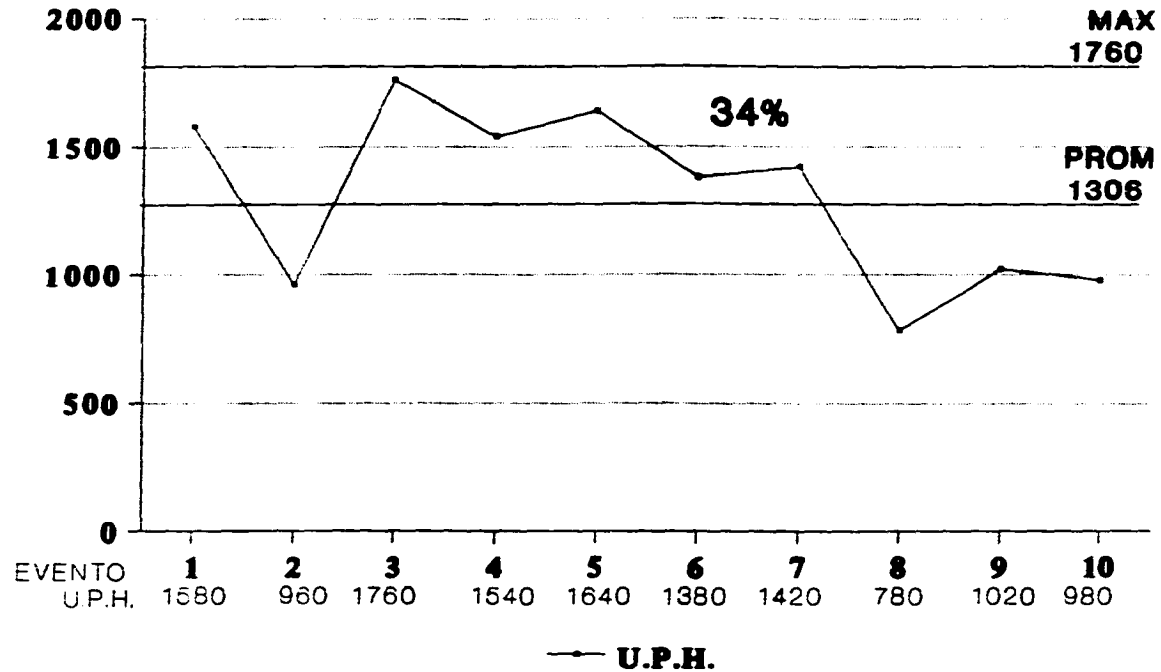
# ESTUDIO DE VARIACION CORTADORA 7'x 5.32 TAPAS



**FUENTE: OBSERVACION DIRECTA**

**AREA: TROQUELES**

# ESTUDIO DE VARIACION CORTADO DE LAMINA PARA ESQUINERO

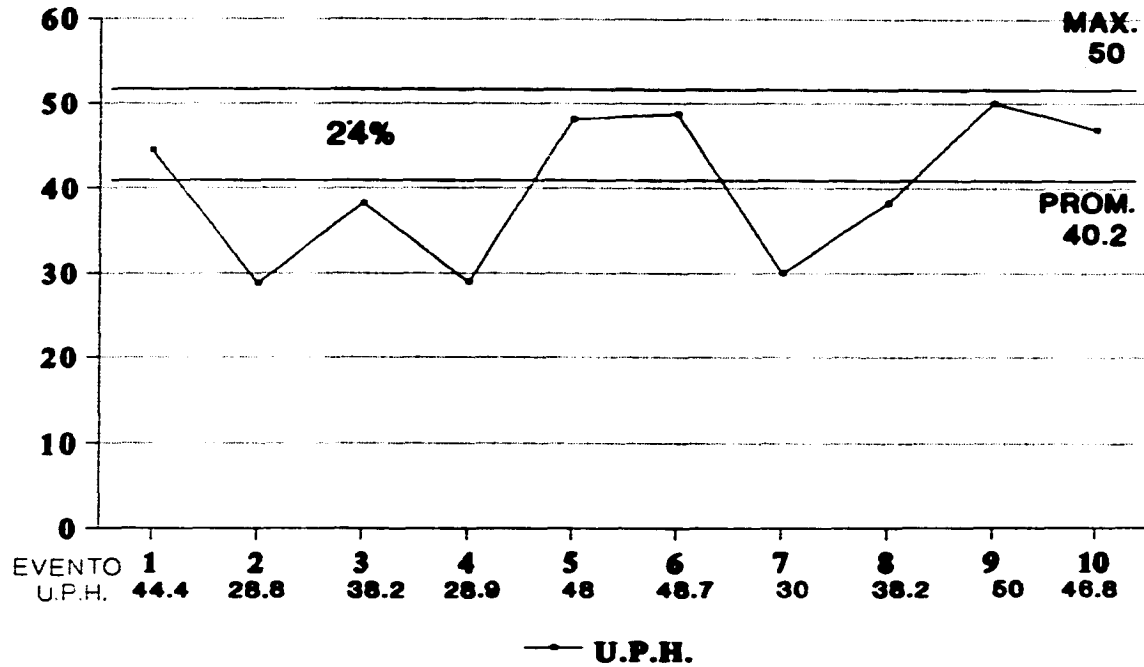


FUENTE: OBSERVACION DIRECTA

AREA: TROQUELES

# ESTUDIO DE VARIACION

## ARMADO DE CONTROLES 30'x 30'

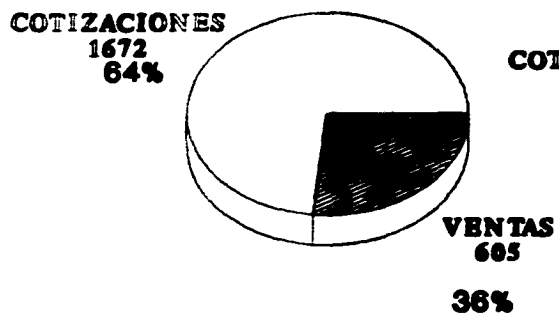


FUENTE: OBSERVACION DIRECTA

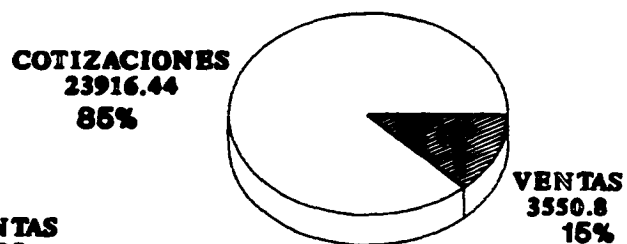
AREA: DIFUSORES

# COTIZACIONES VS. VENTAS

## COTIZACIONES



## MILES N\$

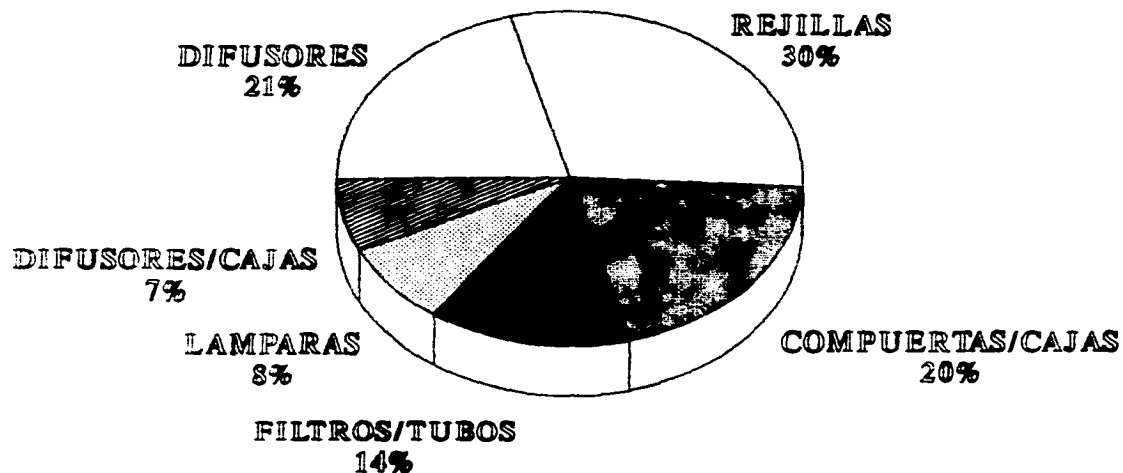


FUENTE: CUADERNO Y CARPETA DE COTIZACION  
ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENE-AGO 93

# COMPOSICION DE LAS VENTAS

MILES N\$

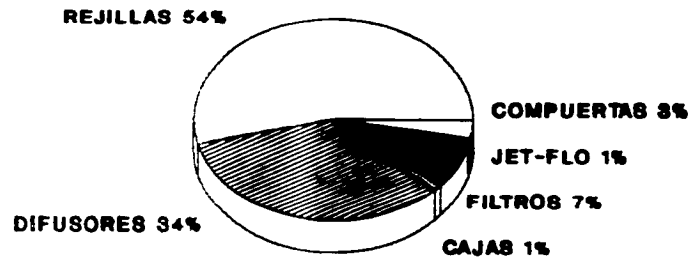


FUENTE: FACTURAS Y REPORTE DE PRODUCTIV.

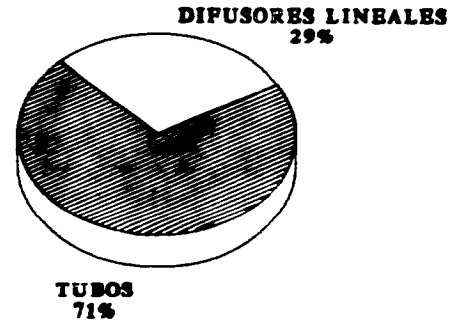
PERIODO: ENE- AGO 83

# COMPOSICION DE LAS VENTAS

## UNIDADES



## METROS

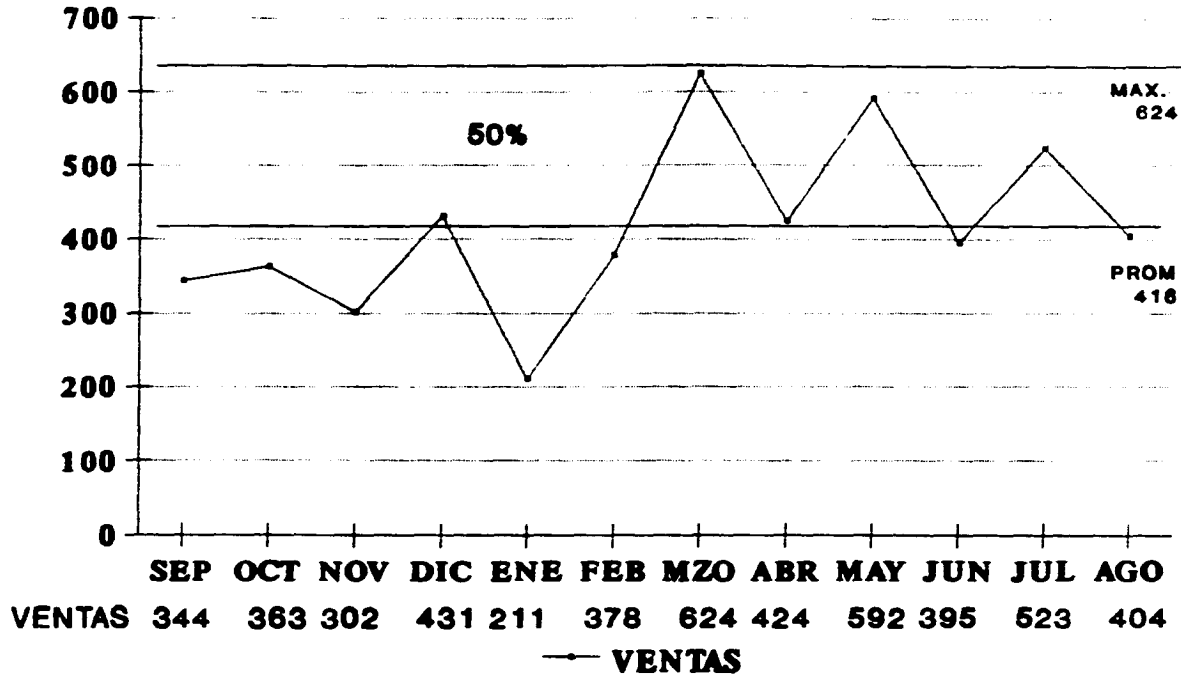


FACTURAS Y REPORTE DE PRODUCTIV.

PERIODO ENE-AGO 93



# VENTAS MILES DE N\$



VENTAS 344 363 302 431 211 378 624 424 592 395 523 404

FUENTE: REPORTE DE VENTAS

PERIODO: SEP 92-AGO 93

ALMACEN

# KARDEX VS FISICO

MAYOR MOVIMIENTO

CLAVE	DESCRIPCION	CONTENID	KARDEX	REAL	VAR. (KG)	VAR. COSTO
1,005	PERFIL DE ALUMINIO P/GDE	N\$ 12.45	332	132	200	2,484
1,006	PERFIL DE ALUMINIO P/CHICO	12.45	0	182	182	2,263
1,012	PERFIL DE ALUMINIO (PALETA)	12.45	160	74	86	1,077
1,013	PERFIL DE ALUMINIO (PIRAMIDE)	12.45	274	286	63	779
1,009	PERFIL DE ALUMINIO (CONTMCO)	12.45	90	27	63	790
1,011	PERFIL DE ALUMINIO (VISAGRA)	12.45	144	138	7	82
1,014	PERFIL DE ALUMINIO (ARBOL)	12.45	404	192	211	2,632
1,016	PERFIL DE ALUMINIO (ARBOL MODIF)	12.45	1,223	324	899	11,194
1,010	PERFIL DE ALUMINIO HEXAGONAL	14	63	43	20	280
1,017	PERFIL DE ALUMINIO (ANGULO)	14	87	91	4	52
1,029	PERFIL ESPECIAL	14	192	145	46	650
2,001	LAMINA NEGRA 2"	2.10	2,856	2,856	0	0
2,002	LAMINA NEGRA 54 mm	2.10	870	506	364	764
2,003	LAMINA NEGRA 55 mm	2.10	504	630	126	265
2,004	LAMINA NEGRA 67.8 mm	2.10	1,685	337	1,348	2,831

TOTAL N\$ 26141.75

% DE DESVIACION 93%

FUENTE: KARDEX, OBSERVACION DIRECTA  
ALMACENISTA

ALMACEN

# KARDEX VS FISICO

MENOR MOVIMIENTO

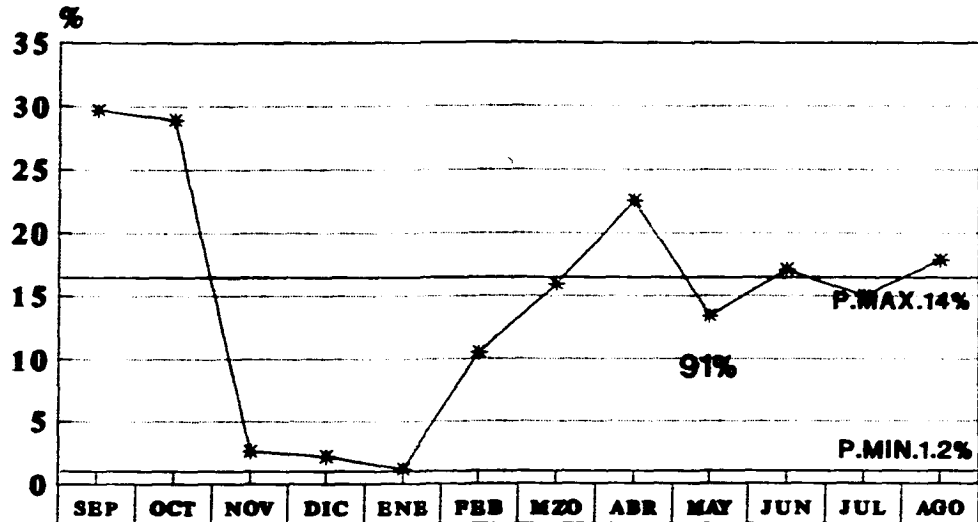
CODIGO	DESCRIPCION	COST.UNIT.	KARDEX	REAL	DEVIAC.	OBSERVACIONES
9074	TORNILLO C/HEXAGONAL 3/4 X 2"	N\$ 2.60	29	19	10	
2015	PERFIL DE ALUMINIO P/CHICO	*	2	23	21	
5020	PERFIL DE ALUMINIO (PALETA)	*	8	34	26	
2018	PERFIL DE ALUMINIO (PIRAMIDE)	*	0	145	145	
9071	PERFIL DE ALUMINIO (CONTMCO)	2.95	20	33	13	
	PERFIL DE ALUMINIO (VISAGRA)	15.4	0	4	4	NO ESTA DADO DE ALTA
3018	PERFIL DE ALUMINIO (ARBOL)	*	11	12	1	
9072	PERFIL DE ALUMINIO (ARBOL MODIF)	*	0	60	60	
	PERFIL DE ALUMINIO HEXAGONAL	*	0	7	7	PRODUCTO OBSOLETO
	PERFIL DE ALUMINIO (ANGULO)	*	0	16	16	NO ES MATERIA PRIMA

DESVIACION EXISTENCIA = 100%

\*NO SE CUENTA CON COSTO UNITARIO

FUENTE: KARDEX Y OBSERVACION DIRECTA

## ANALISIS DE HRS. EXTRAS VS. HRS. NORMALES



	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
<b>RAZON</b>	29.7	28.9	2.6	2.2	1.2	10.5	15.9	22.5	91.4	17	15	17.8
<b>HRS EXT. \$</b>	31940	29044	58349	47197	47061	51027	58995	50274	53475	70414	57247	73503
<b>HRS NORM.\$</b>	9492.2	8402.2	1496.5	1039.5	568	5338	9381.5	1293.6	7144.2	1987.1	8594	13096

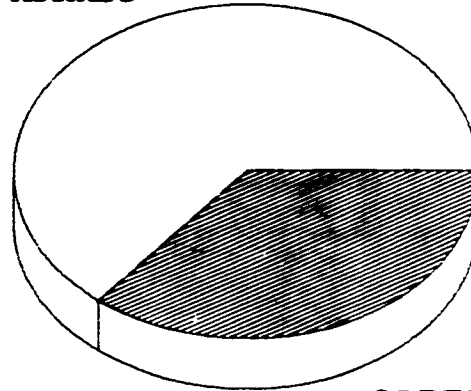
\* RAZON

**FUENTE: NOMINA**

# PEDIDOS ENTREGADOS CON ATRASO

MUESTRA: 154 ORDENES

ORDENES CON ATRASO  
64%

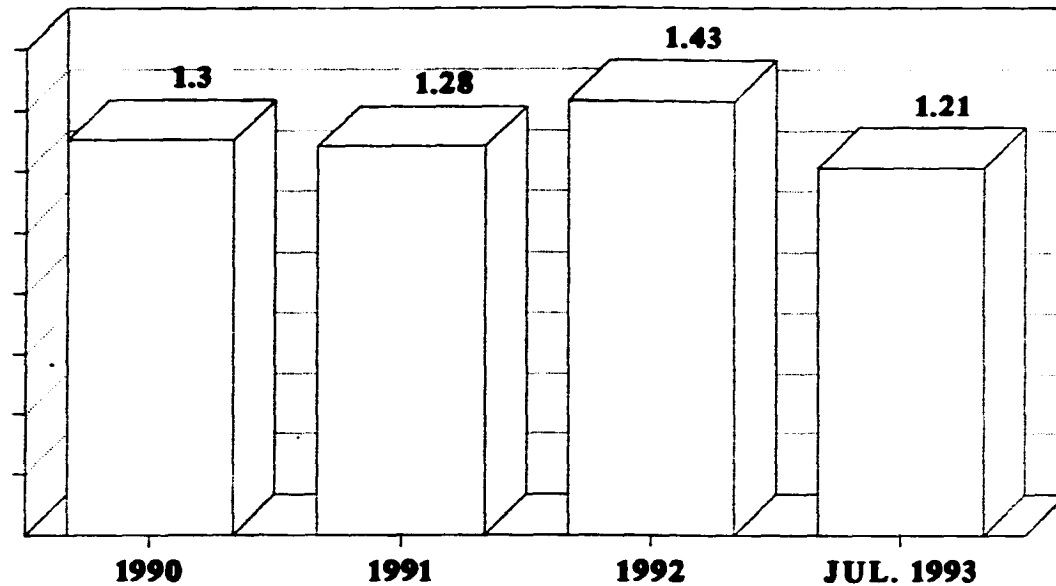


PROMEDIO:  
11 DIAS DE ATRASO

ORDENES SIN ATRASO  
36%

FUENTE: CONTROL DE ORDENES DE PRODUCCION

## ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS LIQUIDEZ

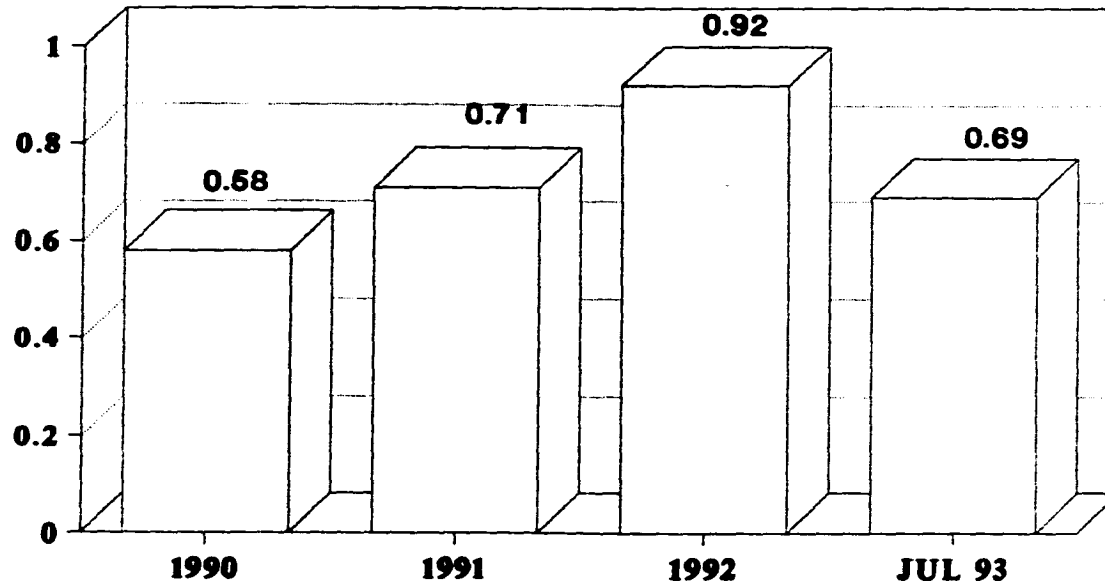


□ RAZON

DISMINUCION EN LA CAPACIDAD DE COBERTURA DE DEUDAS A CORTO PLAZO. DE CONTAR EN 1992 CON 1.43 PESOS POR CADA PESO DE DEUDA A 1.21 PESOS POR CADA PESO EN JUL'93

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

## ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS PRUEBA ACIDA

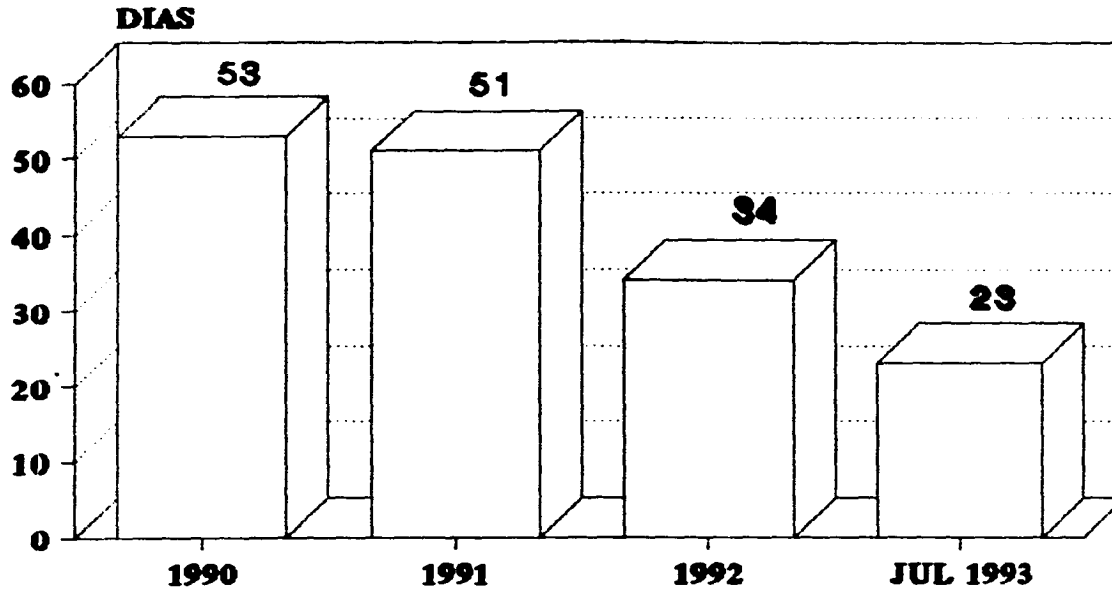


□ RAZON

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

AL MEDIR LOS RECURSOS DE INMEDIATA REALIZACION SE OBSERVA QUE PARA JUL'93 SOLO SE CUENTA CON .69 PESOS PARA RESPONDER POR CADA PESO DE PASIVO A CORTO PLAZO.

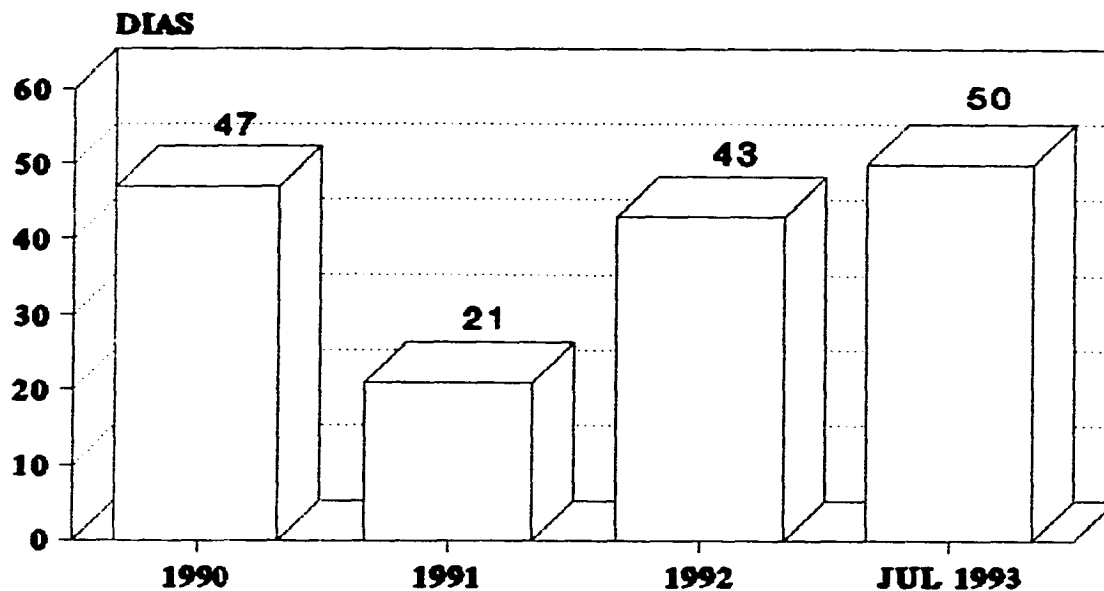
# ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS DIAS DE INVENTARIO



LA INVERSION DE LA EMPRESA EN INVENTARIOS TIENDE HACIA LA BAJA DE MANERA CONSTANTE



## ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS DIAS CARTERA



□ **RAZON**

LA SITUACION DE LA CARTERA PRESENTO UNA MEJORIA EN LA RECUPERACION EN 1991, PERO A PARTIR DE ESTE PERIODO HASTA JUL'93 HA TENIDO UN INCREMENTO DEL 138%

# **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El factor humano es uno de los más importantes dentro del medio industrial, ya que es vital para que los sistemas existentes funcionen de manera efectiva y eficiente, sin embargo en la práctica no se le da la prioridad que merece ni se aprovecha de manera adecuada, dando como resultado que los sistemas que se manejan sean deficientes, repercutiendo negativamente en el servicio al cliente.

El estudio realizado a través del área de desarrollo organizacional tiene por objeto lograr identificar los problemas que obstaculizan la eficiencia de la operación en todos los niveles.

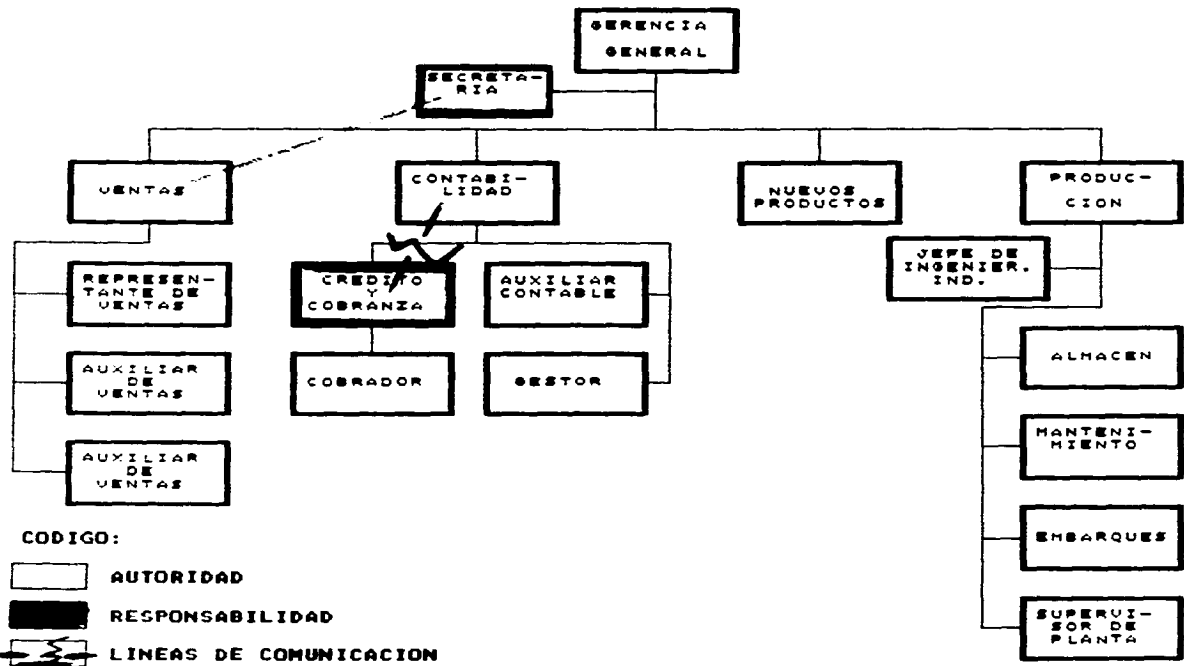
En primer término se analizó la estructura organizacional de la empresa, manifestando las desviaciones que se encontraron. También se aplicó un cuestionario de actitud y comportamiento a los supervisores y gerentes, respecto a elementos básicos para administrar eficientemente.

Se realizó una encuesta telefónica a clientes activos e inactivos, para conocer su opinión sobre el servicio y atención que reciben, así como las sugerencias para mejorarlo.

Por último se detectaron las necesidades del personal, a través de comentarios realizados por ellos mismos, en torno a la problemática existente, obteniendo comentarios textuales las cuales son denominadas "pruebas verbales"

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada etapa:

# ESTRUCTURA ORGANICA

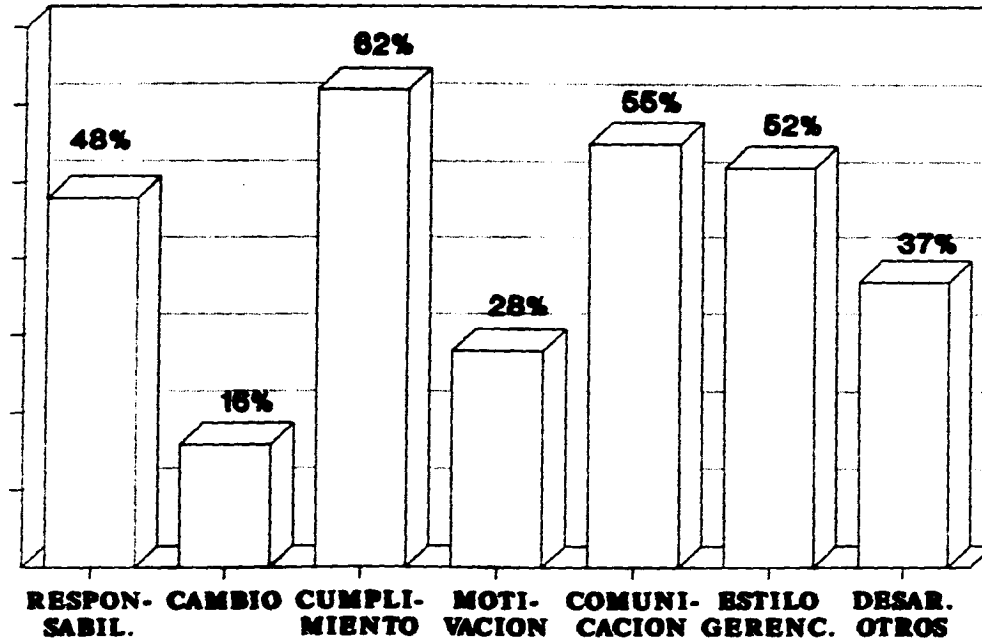


## DESVIACIONES EN ORGANIGRAMA

- El personal no conoce la estructura orgánica de la empresa ya que esta no se encuentra en forma impresa.
- Las funciones de las áreas no se encuentran bien delimitadas, tal es el caso de ventas quien da instrucciones al departamento de crédito y cobranza sobre el otorgamiento de créditos.
- El departamento de crédito y cobranza realiza únicamente funciones de cobranza.
- Aunque crédito y cobranza depende de Contabilidad, este departamento no le reporta las actividades al mismo.
- Compras y Facturación se encuentran a cargo de la secretaria del director general.
- Ventas da instrucciones a la secretaria del director general para la Facturación.
- Producción da instrucciones para la realización de las Compras.
- Hay personas que tienen más responsabilidad que el puesto que ocupan, tal es el caso de la secretaria del director general.

# CUESTIONARIO DE ACTITUD NIVEL GERENCIAL

RESPUESTAS  
INADECUADAS



FUENTE: CUESTIONARIO DE ACTITUD

MUESTRA: 4

## INTERPRETACION DE RESULTADOS

### NIVEL GERENCIAL

En la escala de visión de **RESPONSABILIDAD** el 48% de las respuestas reflejaron que los gerentes no conocen el panorama global de AIRCOND S.A. de C.V., ni la manera en que los resultados de su área repercuten en otras. su visión es parcial y se limitan a administrar sus áreas sin considerarlas como parte integral de un todo. por lo anterior es factible que su grado de compromiso para con la empresa no sea suficiente para afrontar actuales retos.

En la escala de **CAMBIO** se obtuvo 16%, este porcentaje nos refleja que los gerentes aceptan la posibilidad de utilizar métodos y procedimientos diferentes a los que actualmente manejan, para lograr mejoras en su área.

En cuanto a la escala de **CUMPLIMIENTO** se obtuvo un 62% que nos indica que los gerentes no consideran importante el transmitir a su gente las políticas y los procedimientos de la empresa como una disciplina y control para asegurar que cada una de sus actividades están siendo ejecutadas de acuerdo con lo establecido, evitando desviaciones y errores por



incumplimiento. Es tal la presión por dar resultados, que los procedimientos pasan a un segundo termino.

- Sobre la escala que describe la habilidad del gerente para mantener motivado a su grupo de trabajo, el 28% de las respuesta se enfocan a la **MOTIVACION** solo como el otorgamiento de incentivos económicos y no como el reconocimiento del trabajo y el logro de su desarrollo.
  
- Con respecto a la **COMUNICACION** el 55% de las respuestas indica que los gerentes no comprenden la relevancia de este concepto debido a que en la práctica no hay coordinación entre ellos, manejando directrices y criterios diferentes denotando un deterioro en el trabajo en equipo.
  
- Referente al **ESTILO GERENCIAL** que fue del 52% nos muestra que el cuadro gerencial no transmite a su grupo los objetivos del área. No determinan prioridades ni asignan responsabilidades precisando el como, porque y para que de las mismas. No se apoyan en su gente para lograr los objetivos propuestos.
  
- En la escala de **DESARROLLO A OTROS**, el 37% de respuestas se enfoca a que no es prioridad dedicar tiempo a desarrollar las habilidades de sus subordinados.

## CONCLUSIONES

El nivel gerencial de AIRCOND, S.A. DE C.V. no conoce al total de la empresa, los resultados que se generan en cada área y por lo tanto las necesidades y problemas dentro de la misma, por lo que no existe un compromiso marcado con la organización; limitándose únicamente a realizar su trabajo de una manera independiente. No les transmite a la gente a su cargo las políticas y procedimientos que ayuden en el cumplimiento de objetivos a través de una labor de equipo.

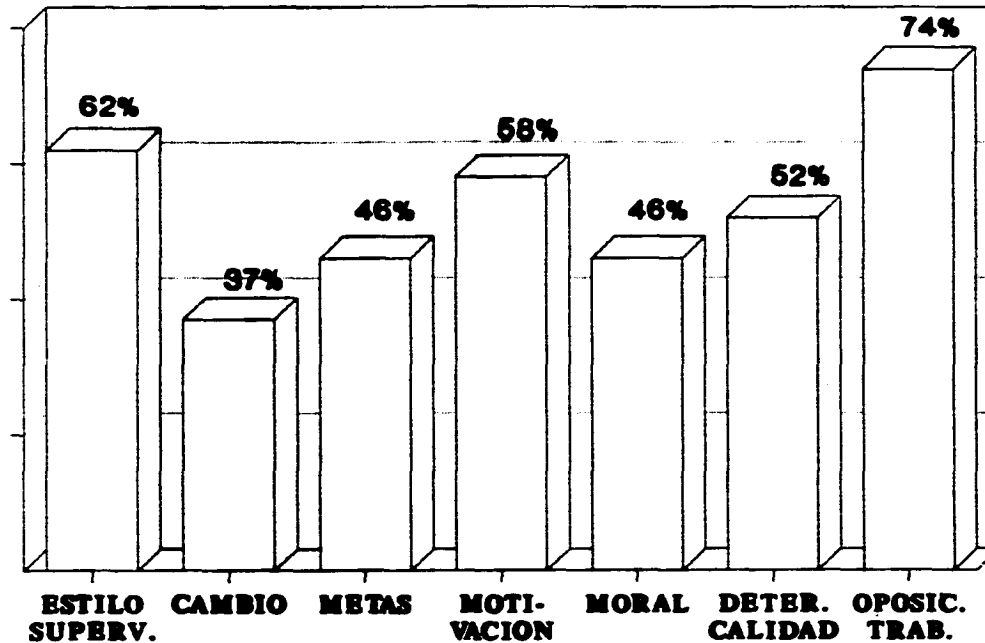
El nivel gerencial no está cumpliendo con su labor de guiar al personal a su cargo hacia los objetivos del trabajo que permitan alcanzar resultados exitosos, basándose en una comunicación clara y bilateral entre ambos niveles, así como en las políticas de la misma.

Resulta de suma importancia destacar, que los integrantes de este nivel ejecutivo sienten que necesitan el apoyo y orientación para desarrollar habilidades en su puesto y se muestra abiertamente dispuesto a participar con el equipo asesor.

# CUESTIONARIO DE ACTITUD

## NIVEL SUPERVISION

RESPUESTAS  
INADECUADAS



PUENTE: CUESTIONARIO DE ACTITUD

MUESTRA: 3

## INTERPRETACION DE RESULTADOS

### NIVEL SUPERVISION

- **ESTILO DE SUPERVISION:** El 62% de las respuestas reflejan que los supervisores no saben como se deben dirigir a su personal. No utilizan adecuadamente a su personal como recurso primordial para lograr sus metas y las de su departamento.
  
- **RESISTENCIA AL CAMBIO:** El 37% demuestra que no están del todo dispuestos a aceptar cambios en sus rutinas diarias y llevarlos a cabo cuantas veces sea necesario para lograr mejoras significativas en la calidad del trabajo.
  
- **METAS Y ESTANDARES:** El 46% de las respuestas indica que los supervisores no se preocupan por especificar cantidad, calidad y tiempo sobre la forma de trabajar dentro de sus departamentos, y aprovechar al máximo los recursos con que cuentan.
  
- **MOTIVACION:** El 58% representa que los supervisores, restan importancia a la supervisión y la comunicación como medio para motivar a su personal. Solo aceptan los

incentivos económicos como importantes para motivar involucrar al personal a la empresa.

- **PERDIDA DE LA MORAL:** Por el 46% se infiere que el personal siente que está dando su mayor esfuerzo a la empresa, por lo tanto no están dispuestos a dar más para lograr mejoras (porque sienten que ya han dado demasiado).
  
- **DETERIORO DE LA CALIDAD:** El 52% de las respuestas reflejan que no consideran prioritario el trabajo dirigido a la calidad, dan mayor peso al tiempo y volumen para realizar las operaciones.
  
- **OPOSICION AL TRABAJADOR:** El 74% de las respuestas reflejan que no confían en la capacidad del personal para responder a las necesidades del área.

## CONCLUSIONES

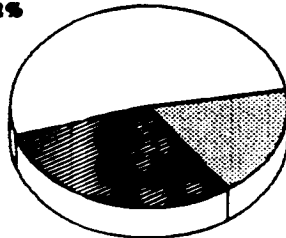
Al considerar a la gente a su cargo incompetente para realizar las labores asignadas, el supervisor adopta la responsabilidad operativa y deja de largo la administrativa y sobre todo las de coordinación y dirección del personal a cargo, a quienes considera que el factor económico es el único que las motiva a realizar sus actividades.

El nivel de supervisión tiende a orientar a su personal hacia la producción en volumen más que a la calidad y hacia el espíritu de servicio que son lo más importante ante el cliente, sin embargo es necesario sensibilizar a los supervisores ante el proceso de cambio y lograr una participación efectiva en la misma, haciendo que eliminen la idea de que ya han dado mucho de ellos a la empresa y que ya no están dispuestos a seguir colaborando.

# CUESTIONARIO DE OPINION CLIENTE

**CUAL ES EL MAYOR PROBLEMA QUE  
TIENE COMO CLIENTE DE NOSOTROS?**

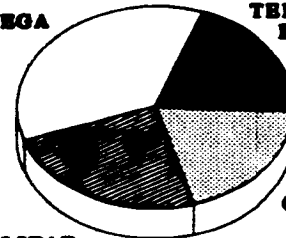
**TIEMPO ENTREGA  
52%**



**MALA CALIDAD  
36%**

**QUE SUGIERE QUE HAGAMOS  
PARA MEJORAR LA ATENCION Y EL  
SERVICIO QUE LE BRINDAMOS?**

**MEJORAR T/ENTREGA  
36%**



**NINGUNO  
18%**

**MEJORAR CALIDAD  
24%**

**TENER PRODS  
EN EXIST  
12%**

**NINGUNO  
8%**

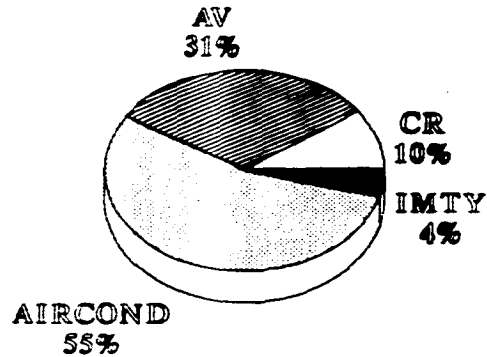
**COMUNICACION  
28%**

**FUENTE: ENCUESTA TELEFONICA**

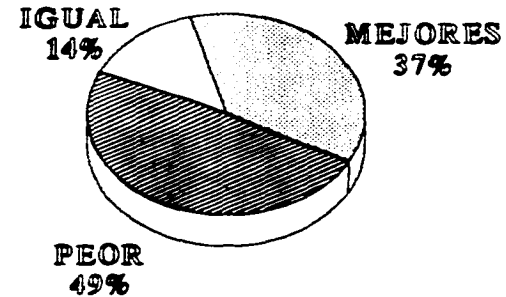
**MUESTRA: 35 CLIENTES**

# CUESTIONARIO DE OPINION CLIENTE

**MEJOR PROVEEDOR EN ESTA  
CLASE DE PRODUCTOS ?**



**COMO NOS EVALUA CON RESPECTO  
A LA COMPETENCIA EN ATENCION  
Y SERVICIO?**



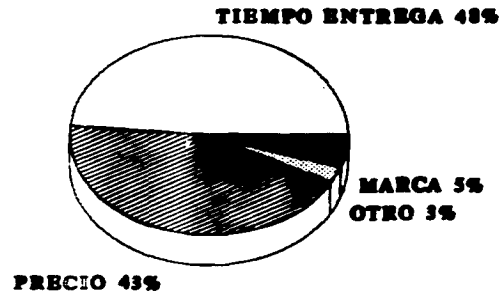
**FUENTE: ENCUESTA TELEFONICA**

**MUESTRA: 35 CLIENTES**

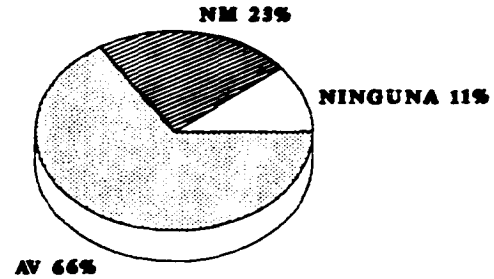


# CUESTIONARIO DE OPINION COTIZACIONES

**CUALES FUERON LAS PRINCIPALES  
CAUSAS POR LAS QUE NO SE  
REALIZO PEDIDO DE LA COTIZACION  
SOLICITADA?**



**EN QUE COMPAÑIA FUE COLOCADO  
ESTE PEDIDO?**

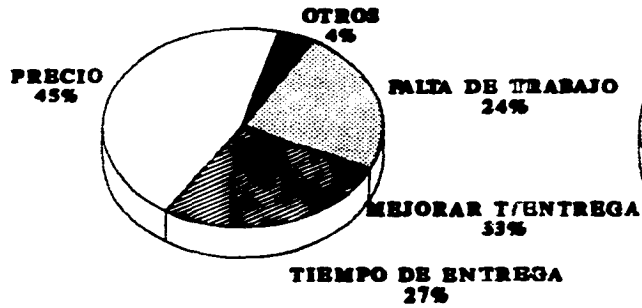


**FUENTE: ENCUESTA TELEFONICA**

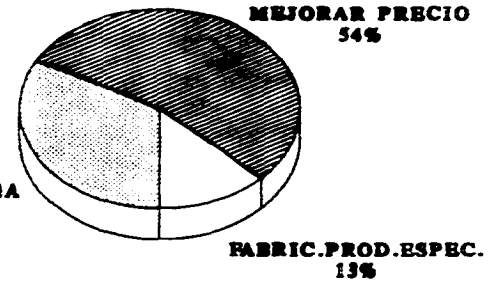
**MUESTRA: 15 CLIENTES**

# CUESTIONARIO DE OPINION EXCLIENTES

**CUAL ES LA RAZON POR LA QUE  
NOS HA DEJADO DE COMPRAR  
PRODUCTOS?**



**QUE SUGIERE USTED QUE HAGAMOS  
PARA LOGRAR QUE COMPRE NUESTROS  
PRODUCTOS?**



**FUENTE: ENCUESTA TELEFONICA**

**MUESTRA:10 ENCUESTAS**

## DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
<p>- LA PLANEACION ES DEFICIENTE EN TODAS LAS AREAS. TENIENDO COMO CONSECUENCIA MAL SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>- "¿TODO ESTA DE CABEZA? COMO VAN SALIENDO LOS PROBLEMAS SE VAN RESOLVIENDO. UNICAMENTE SE ENFOCAN AL PROBLEMA PERO A PREVENIRLO NO".</p> <p>- "NO HAY COORDINACION CON VENTAS PUES SI HUBIERA UN PRONOSTICO DE VENTAS, YA SE TENDRIAN LAS BASES PARA PROGRAMAR LAS EXISTENCIAS DEL ALMACEN".</p> <p>- "FRECUENTEMENTE SE QUEDA PENDIENTE EL MANTENIMIENTO A MAQUINAS. YA QUE NO HAY REFACCIONES PARA CAMBIARLAS"</p> <p>- "NO TENEMOS LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS, HAY CARENCIA DE LIMAS, CORTADORAS".</p> <p>- "TRABAJAMOS EN BASE A URGENCIAS, LO CUAL PROVOCA CONFLICTOS CON VENTAS Y PRINCIPALMENTE CON LA ATENCION EN EL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE, FRECUENTEMENTE LO ENTREGAMOS TARDE".</p>

## DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
<p>FALTA DE COMUNICACION ENTRE LAS AREAS. LO QUE PROVOCA ENTREGA DE PRODUCTOS FUERA DE FECHA Y DESCONTENTO EN LOS CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "LA GENTE NO UTILIZA LA INFORMACION QUE SE GENERA PARA CONTROLAR Y/O DAR SEGUIMIENTO AL TRABAJO".</li> <li>- "LAS FECHAS DE ENTREGA LAS PONEMOS NOSOTROS, LOS DE VENTAS, YA QUE AL PREGUNTAR A PRODUCCION SIEMPRE NOS MANDAN A VER LOS PEDIDOS PENDIENTES Y NO NOS DICEN CUAL ES EL TIEMPO QUE ELLOS ESTIMAN EN REALIZAR LA PRODUCCION"</li> <li>- "AQUI IMPERA LA DESORGANIZACION, NO TENEMOS BASES QUE NOS DIGAN CUAL DEBE SER NUESTRO DESEMPEÑO".</li> <li>- "YO NO LES DIGO NADA A MI GENTE, ELLOS YA SABEN COMO HACER LAS COSAS.</li> <li>- "LA PRODUCCION NO SE PLANEA PORQUE SIEMPRE LLEGAN PEDIDOS URGENTES A LOS CUALES SE LES DA PRIORIDAD"</li> <li>- "LA PRODUCCION SIEMPRE SE PARA POR LA FALTA DE MATERIAL. CUANDO LO SOLICITAMOS, NO HAY"</li> <li>- "NO SE PARA QUE DEBO MEJORAR LAS VENTAS YA QUE EN PRODUCCION SE TIENEN DEMASIADOS PROBLEMAS Y NO SE LES PUEDE DAR UN BUEN SERVICIO A LOS CLIENTES"</li> </ul>

## DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
<p>- FALTA UNA LIMITACION DE ACTIVIDADES COMO TAMBIEN EL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS.</p>	<p>- " LOS CREDITOS NO SON OTORGADOS POR EL AREA SINO POR VENTAS Y EN SU MAYORIA SE OTORGAN POR AMISTAD".</p> <p>- "EN LUGAR DE DEDICARNOS A VENDER, NOS DEDICAMOS A VER PORQUE NO SALEN LOS PEDIDOS, ADEMAS TAMBIEN A VER LA FACTURACION, CUANDO ESTA NO SALE, LO CUAL NOS QUITA MUCHO TIEMPO".</p> <p>- "NOSOSTROS RECIBIMOS ORDENES DE TODOS".</p> <p>- "ESTA AREA NO TIENE SUPERVISOR, NADA MAS NOS DICEN LO QUE HAY QUE HACER Y NOSOTROS LO HACEMOS".</p>

## DETECCION DE NECESIDADES

PROBLEMA	PRUEBA VERBAL
FALTA DE CAPACITACION FOR - MAL AL PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"><li>- "NO NOS HAN DADO UNA CAPACITACION AL PERSONAL DE VENTAS.</li><li>- "NOS HACE FALTA CAPACITACION TECNICA ACTUALIZADA".</li><li>- "LA CAPACITACION AL PERSONAL ES NULA"</li><li>- "QUISIERA QUE MI GENTE FUERA MAS CAPAZ PARA PODERLA SUPERVISAR MAS TIEMPO".</li><li>- "NO TENGO CONFIANZA A LO QUE REALIZA MI PERSONAL.</li><li>- "MI GENTE ES MUY INCOMPETENTE"</li><li>- "EL PERSONAL DE VENTAS NO ESTA CAPACITADO PARA PODER REALIZAR BIEN SUS FUNCIONES"</li><li>- "TODOS LOS SUPERVISORES NO TENEMOS LA PREPARACION QUE REQUIERE EL PUESTO".</li></ul>

## **CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS POR AREAS**

### **PRODUCCION Y MANTENIMIENTO**

- Las áreas carecen de un plan de actividades formal.
- No se cuantifican, ni se identifican las causas de retrabajo.
- Se carece de estándares que permitan comparar lo planeado contra lo efectivamente realizado.
- No existe una adecuada comunicación entre las áreas.
- No se da seguimiento oportuno de los materiales requeridos.
- Se adecua la producción de acuerdo a necesidades lo que provoca falta de control del proceso.
- No se mide la eficiencia del equipo.
- No se lleva a cabo un programa de mantenimiento preventivo.
- No se lleva a cabo un registro de reparaciones y de paros de maquinaria.
- No se controlan las cantidades de piezas fabricadas, así como su tiempo total de fabricación y materia prima requerida.

**VENTAS**

- La atención al cliente es deficiente.
- El área carece de un plan de actividades formal y de un presupuesto de venta.
- No se cuantifica ni se identifican las causas por las cuales no se lleva a cabo una venta.
- se carece de una evaluación del desempeño que permita comparar el plan contra el real, que mida el costo del mismo.
- La labor de venta es deficiente.
- Solo el 15% de las cotizaciones se convierten en pedidos.
- No existe un adecuado nivel de comunicación entre ventas y producción.
- No se confirman las citas con los clientes antes de salir a ruta.
- Se establecen compromisos con los clientes y no se lleva un control de ellos.
- Falta un control en la utilización de los tiempos de venta.
- Los tiempos de entrega con el cliente no cubren las expectativas de estos, provocando una mala imagen de la compañía (11 días de atraso).
- No existe una comunicación oportuna de los compromisos adquiridos con los clientes.



### **FACTURACION**

- Las facturas no se emiten oportunamente.
- No se cuenta con un plan de facturación.
- Las condiciones de crédito establecidas a los clientes, no coinciden con las estipuladas en las facturas.

### **CREDITO Y COBRANZA**

- No se cuenta con un plan mensual/semanal/diario de cobranza.
- El área únicamente cubre las funciones de cobranza y no las de otorgamiento de créditos.
- No se determina la cartera vencida a través de la recuperación realizada de manera diaria.
- No hay políticas de cobranza para clientes morosos.
- No hay un seguimiento oportuno a los cobros.

### **CONPRAS**

- No siempre se elabora la solicitud de compra para la requisición de materiales.
- No se cuenta con catálogo de proveedores para efectuar una adecuada evaluación de los mismos.
- Únicamente se realizan cotizaciones para productos nuevos.
- No se utiliza un documento para el seguimiento a los pendientes a entregar.
- El área carece de indicadores y reportes que permitan

realizar una evaluación eficiente de las actividades

### **ALMACEN**

- No se actualiza la información oportunamente, por lo cual el Kardex no es confiable.
- No se utilizan máximos y mínimos en la planeación de las requisiciones.
- No se realizan inventarios rotativos.
- No se encuentra con un archivo de localización de materiales.
- No se cuenta con un control de los materiales de mayor movimiento.
- No se cuenta con indicadores que ayuden a evaluar el desempeño del área.
- Al no tener control sobre los materiales los días inventario tienden a ser cada vez menores, lo que ha comenzado a ocasionar falta de materiales de mayor movimiento.

### **ENBARQUES**

- Se carece de un plan de entregas formal.
- No se cuenta con un reporte de salidas, ni de retrasos en las entregas.
- Se carece de una evaluación del servicio al cliente.
- No existen indicadores clave que permitan evaluar el desempeño del área.

## **PROPUESTAS**

### **PRODUCCION**

- Diseño e implementación de un sistema integral, con los elementos de planeación, ejecución/seguimiento, reporte y evaluación en cada una de las áreas productivas.
- A partir de la determinación de estándares por producto en las áreas productivas, definir los parámetros de evaluación de la productividad y eficiencia de la planta.
- Determinación de un Plan Maestro de Producción que permita la correcta distribución de las cargas de trabajo en cada una de las áreas del proceso productivo.
- Implementación de los controles básicos en piso a nivel supervisión, por área y por turno para la correcta evaluación de resultados y cumplimiento de los planes.
- Determinación de un pronóstico de ventas que permita el óptimo aprovechamiento de la planta y la correcta programación de la producción.
- Implementación de un reporte gerencial que permita la oportuna toma de acciones ante desviaciones presentadas en el cumplimiento de los planes por área.
- Determinación de las líneas de comunicación adecuadas entre áreas.
- Establecimiento de indicadores clave de evaluación por área del proceso productivo que permita medir el desempeño y eficiencia de cada una de ellas.

**MANTENIMIENTO:**

- Diseño e instalación de un sistema de mantenimiento preventivo con los elementos de planeación, control, y evaluación del servicio y eficiencia del área, que permita mantener en condiciones óptimas de funcionamiento a los equipos de producción; permitiendo la reducción de mantenimiento correctivo, así como de paros de máquina y defectos causados por el mal estado de las máquinas.
- Con base en el inventario de maquinaria y equipo de cada una de las áreas, determinación de las condiciones de funcionamiento de cada uno de ellos para la adecuada programación del mantenimiento preventivo.
- Determinación del historial del equipo, que contenga las condiciones del mismo.
- Determinar las óptimas existencias de refacciones y control de inventarios.
- Determinación de las líneas de comunicación adecuadas
- Establecimiento de indicadores clave.

**VENTAS**

- Instalación de un sistema efectivo de ventas que contenga:
  - Soportes de planeación, objetivos claros y específicos, metas y programas de acción concretos.
  - Establecimiento de estrategias de prospección, venta y seguimiento continuo en la atención y servicio al cliente
  - Definición de las funciones del área.
  - Canales de comunicación efectivos entre ventas y producción para conocer el estatus real de los pedidos.

- Mejoría en la comunicación interna y con otras áreas.
- Establecimiento de indicadores clave, que evalúen el desempeño, eficiencia y logro del área.
- Involucramiento de todo el personal en el proceso de cambio y en la utilización del sistema.
- Realización de Seminario sobre técnicas de venta y desarrollo de habilidades por personal especializado.

#### **FACTURACION**

- Implementación de un programa de facturación que permita la oportuna emisión de facturas.
- Asignación de personal fijo para llevar a cabo la facturación.

#### **COMPRAS.**

- Diseñar e instalar el sistema de compras, para asegurar la adquisición y surtido de los materiales, eficiente y oportunamente al menor costo y con la calidad requerida.
- Seguimiento oportuno a requisiciones, cotizaciones y fincado de pedidos.
- Control, seguimiento y evaluación de proveedores y fechas de entrega.
- Actualización periódica del catálogo de proveedores, considerando aspectos como nivel de servicio, créditos otorgados y nivel de precios.
- Control de compras efectuadas por departamento.
- Establecimiento de indicadores clave, que permitan evaluar el desempeño del área.

## **ALMACEN**

- Actualización oportuna de los máximos y mínimos, y puntos de reorden utilizando esta información en la planeación de las requisiciones a realizar.
- Elaboración cuidadosa del kardex así como su actualización constante para que no existan variaciones físicas y sea un instrumento de control confiable.
- Implementación del archivo de localización como herramienta de control.
- Diseño e instalación del sistema operacional del área que contenga indicadores clave que permitan el control y evaluación de las actividades del área.
- Aseguramiento de los niveles óptimos de inventario de acuerdo con las políticas definidas.

## **CREDITO Y COBRANZA**

- Determinar la cartera vencida oportunamente.
- Dar seguimiento oportuno a los cobros pendientes.
- Diseño e instalación del sistema integral de crédito y cobranza, que permita desempeñar las funciones tanto de crédito como de cobranza, teniendo el control de las mismas.
- Establecimiento de un reporte de antigüedad de saldos y días cartera, como mecanismo de control y seguimiento de las cuentas por cobrar.
- Seguimiento a la labor de cobranza.

### **EMBARQUES**

- Determinar los estados de avance de los pedidos a fin de programar la entrega oportuna de los productos de acuerdo a los compromisos adquiridos con los clientes.
- Contar con una evaluación del servicio al cliente.
- Desarrollo e implementación de un sistema operacional que permita controlar y evaluar oportunamente las actividades del área para la toma de decisiones.
- Mejorar la imagen y el servicio a los clientes.

### **PARA TODAS LAS AREAS**

- Definir las funciones y actividades de cada área así como las líneas de autoridad funcional que debe tener cada una de éstas.
- Sesiones de capacitación de supervisión y cambio de actitudes a nivel jefatura y gerencial.
- Entrenamiento personalizado en piso sobre la importancia de la utilización de los sistemas.

## CONCLUSIONES

AIRCOND S.A. de C.V. posee la infraestructura necesaria para desarrollar su mercado y sus áreas, pero no ha podido hasta el momento, efectuar la estructuración integral de una empresa que maximice sus recursos materiales y humanos.

En estos momentos, es necesario actualizar sus métodos, procedimientos y sistemas de trabajo, ya que las áreas de oportunidad aquí encontradas, así lo exigen.

LOS SISTEMAS ACTUALES analizados no generan ni proporcionan información relativa a la efectividad para la coordinación entre áreas, notablemente carecen de los elementos de planeación y evaluación, haciendo muy deficiente la medición de la productividad y por tanto la toma de decisiones y acciones.

La falta de mecanismos de planeación, reporte y evaluación hacen que las labores se realicen fuera del contexto de las verdaderas necesidades de la empresa. Esto ocasiona:

1. Mala comunicación interdepartamental
2. Mal servicio al cliente
3. Falta de una programación adecuada de la producción
4. Falta de control a la fuerza de ventas (dejar de vender).



5. Falta de control del factor humano.
6. Falta de identificación de indicadores clave.
7. Exceso de tiempo en la recuperación de la cartera.
8. Falta de control de los procesos.
9. Falta de indicadores que ayuden a la evaluación de cada una de las áreas.
10. Falta de actualización y depuración de la información
11. Falta de reportes gerenciales.

Todos los problemas de rentabilidad a los que se enfrenta la empresa actualmente, son consecuencia de la situación antes mencionada, y de continuar así, dadas las condiciones actuales del país, se podría enfrentar a situaciones de serias consecuencias.

## **D)ANALISIS A LA METODOLOGIA UTILIZADA POR EL DESPACHO DE CONSULTORIA**

Se puede constatar que la metodología del caso práctico que se ha presentado, sigue en gran parte el mismo proceso que la metodología desarrollada en el capítulo I de auditoría administrativa correspondiente al que siguen diversos autores como ya se explicó. Las variables que se encontraron entre ambas metodologías fueron las siguientes:

### **EXAMEN**

En esta etapa de obtención de información ésta fue recabada por medio de:

**OBSERVACION:** mediante la aplicación de los estudios de observación directa (ruta y supervisión y grupo).

**ENTREVISTAS:** En la elaboración de los sistemas de cada área de estudio.

**CUESTIONARIOS:** En este aspecto se aplicaron cuestionarios de actitudes gerenciales y de supervisión.

**ENCUESTA:** Para conocer la opinión de clientes y exclientes.

**VERIFICACION DE DOCUMENTOS:** Por este medio se conocieron las ventas, indicadores financieros cotizaciones y demás aspectos cuantificables.

### **EVALUACION.**

Con toda la información recabada se llevó a cabo el análisis de la misma, determinando:

- Los porcentajes de cada una de las actividades de ventas y de cobranza, de las actividades de supervisión así como del grupo de trabajo.
- Los problemas detectados en los sistemas actuales.
- razones financieras de liquidez, prueba de ácido, días cartera y días de inventario.
- Comportamiento de las ventas, de las horas extras en la jornada de trabajo, días de atraso en los pedidos, desviaciones en almacén entre lo registrado y lo realmente existente; entre otros.
- Las desviaciones existentes en la estructura orgánica.
- Las actitudes de gerentes y supervisores hacia diferentes aspectos de desarrollo organizacional tales como motivación, resistencia al cambio, etc.
- Por último, detección de las necesidades del personal de la empresa, abarcando todos los niveles jerárquicos de la organización.

## **INFORME**

Se presentó el informe por escrito al director general junto con la presentación de todos los resultados por el mismo despacho consultor. También, como se pudo observar, éste informe es un tanto diferente a los que manejan algunos autores ya que se presenta en su mayoría con los resultados mediante gráficas aunque llegue a ser más extenso, ya que suele ser más representativo para el cliente analizar los resultados de esta manera.

## **VIGILANCIA**

Para llevar a cabo esta etapa, el despacho lo maneja con una propuesta al cliente sobre lo que se denomina "Proyecto de corrección. Esta propuesta se proporciona al cliente el día en que se hace la presentación final de los resultados y se entrega el informe.

Esta propuesta hace referencia entre otras cosas a la instalación de los sistemas adecuados, así como llevar a cabo las propuestas incluidas en el informe, dejando al cliente la decisión de que la misma organización lleve a cabo las propuestas o contrate nuevamente los servicios del despacho de consultoría.

## **EVALUACION CUANTITATIVA**

Como se mencionó en el capítulo I sobre evaluación, actualmente se ha buscado la manera de cuantificar la eficiencia mediante diferentes métodos, con el fin de unificar criterios, además en el caso de los despachos de consultoría que prestan servicios a diferentes clientes le permite darle una visión más amplia sobre la situación de la empresa, al hablar en porcentaje sobre la eficiencia de la misma; ubicándola en un rango que puede ir desde "excelente" hasta "muy mala" eficiencia.

Sin embargo aún no son utilizados en el desarrollo de muchas auditorías, tal es el caso de la metodología utilizada por este despacho de consultoría; es precisamente por esto que a continuación se va a desarrollar uno de estos métodos

cuantitativos con la información obtenida del mismo caso práctico, esperando que pueda servir en algún momento al despacho de consultoría en la aplicación de auditorías que sean realizadas posteriormente.

El método de evaluación que se utilizará será el del profesor Jorge Alvarez Anguiano, el cual ya fue explicado en el capítulo I. A continuación se desarrolla cada uno de los etapas para la evaluación, presentando los cuestionarios para todas las áreas así como por área específica mediante cuadros según la etapa correspondiente.

#### 1. PONDERACION DE FUNCIONES

Como primer paso se realizó la ponderación de funciones. Dado que es una empresa que se dedica a la fabricación de accesorios para aire acondicionado, se le asignó un peso mayor a Producción, tratando de mantener el equilibrio con las demás funciones que no dejan de tener importancia en el proceso productivo. Estos porcentajes son asignados al criterio del auditor, quedando repartidos los porcentajes de la siguiente

forma:	PRODUCCION	50%
	- Producción	30%
	- Almacén	05%
	- Compras	05%
	- Mantenimiento	05%
	- Embarques	05%
	MERCADOTECNIA	20%
	FINANZAS	20%
	- Crédito y Cobranza	10%

- Contabilidad	08%	
- Facturación	02%	
RECURSOS HUMANOS		10%

En este caso, aún cuando Recursos Humanos y Contabilidad no formaron parte de la auditoría, han sido consideradas en la ponderación de funciones ya que forman parte de la empresa y por tanto es necesario darles un "peso" dentro de la misma; ya que realizan funciones que contribuyen al logro del desarrollo de la empresa. Además éstas van a ser consideradas para la evaluación que se va a presentar de tal forma que se puedan presentar los resultados de manera global, o sea de toda la empresa así como la eficiencia por funciones (producción, almacén, mercadotecnia, etc.)

## **2. DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR**

Los factores a evaluar, son las características de las funciones, éstos fueron determinados en base al proceso administrativo, comprendiendo también la estructura orgánica, se elaboraron 49 reactivos para todas las funciones, aparte de preguntas específicas ya que existen ciertas cuestiones que únicamente competen a una función. Ver cuadro 1

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

La asignación de puntos a los factores, se llevó a cabo de la siguiente forma:

1. Producción: 30%  
30 X 100<sup>1</sup> = 3000 Puntos
2. Almacén: 05%  
5 X 100 = 500 "
3. Compras: 05%  
5 X 100 = 500 "
4. Mantenimiento: 05%  
5 X 100 = 500 "
5. Embarques: 05%  
5 X 100 = 500 "
6. Mercadotecnia: 20%  
20 X 100 = 2000 "
7. Facturación: 02%  
2 X 100 = 200 "
8. Crédito y Cobranza: 10%  
10 X 100 = 1000 "
9. Contabilidad: 08%  
8 X 100 = 800 "
10. Recursos Humanos: 10%  
10 X 100 = 1000 "

Estos puntos fueron asignados a cada uno de los factores a evaluar, tomando como base, la importancia y participación que tenga cada uno, en la eficiencia de la función; quedando dicha asignación de la forma siguiente, Ver cuadro 2.

---

<sup>1</sup>\* La multiplicación puede hacerse por 10, 100 ó 1000 dependiendo del número de preguntas; en este caso que eran 50 preguntas aproximadamente, se multiplicó por 100 para tener mayor amplitud en la asignación de puntos.





PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTECNIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
21. EXISTE CALIFICACION DE MERITOS?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
22. SE MANEJAN INCENTIVOS AL PERSONAL? CUALES?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
<b>DIRECCION</b>										
23. SE CUENTA CON LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
24. CONSIDERA QUE ES ADECUADO SU NIVEL DE AUTORIDAD CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD ENCOMENDADA?	SI	SI	NO, SE TIENE MAS RESPONSABILIDAD	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
25. SE REALIZA SUPERVISION DE LAS ACTIVIDADES U OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO?	SI COTIDIANAMENTE	NO SIEMPRE	NO PERIODICAMENTE	SOLO CUANDO SE SOLICITA	NO	SI COTIDIANAMENTE	REGULARMENTE NO, A VECES ES MENSUAL.	NO	SI, ES PERIODICA POR PARTE DE LA DIF. GRAL.	SI, ES PERIODICA
26. CONSIDERA QUE LA INFORMACION QUE SE RECIBE CUBRE LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO	PODRIA MEJORARSE	NO A VECES NO ES VERAZ	FALTA INFORMACION	NO	NO	NO ALGUNAS VECES NO ES VERAZ	EN ALGUNAS OCASIONES NO ES OPORTUNA.	SI AUNQUE DEBE SER MAS OPORTUNA.	GENERALMENTE SI	LA MAYORIA DE VECES SI
27. QUE MEDIOS DE COMUNICACION SE UTILIZAN PARA DAR A CONOCER AL PERSONAL ORDENES E INSTRUCCIONES?	- VERBALMENTE PRINC. EN LAS JUNTAS - POR ESCRITO	VERBALMENTE Y CON MEMORANDUMS	PO ESCRITO Y VERBALMENTE	VERBAL Y POR ESCRITO	VERBAL Y POR ESCRITO	VERBAL Y POR ESCRITO	VERBAL Y POR ESCRITO	VERBAL	VERBALES Y ESCRITOS	VERBALES Y ESCRITOS.
28. QUE REPORTES E INFORMES SE ELABORAN PARA QUE LOS SUPERIORES ESTEN AL TANTO DEL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO.	REPORTE DE PRODUCTIVIDAD	REPORTE DE CORTE DE INVENTARIO	-----	-----	CONTROL DE REMISIONES	REPORTE DE ACTIVIDADES DE VENTA	-REPORTE DE COBRANZA DIARIO -REPORTE DE COBRANZA POR CLIENTE	-----	ESTADOS FINANCIEROS	-REPORTES DE ASISTENCIA -REPORTES DE CONTRATACION
<b>CONTROL</b>										
29. COMO SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.	CON REPORTE DE PRODUCTIVIDAD CON SUPERVISION	CON EL CORTE DE INVENTARIO	SE PREGUNTA A ALMACEN SI SE SURTE EL PERIODO	REVISANOS LAS ORDENES DE TRABAJO PEND.	CON LAS REMISIONES	REVISANDO LOS PEDIDOS PENDIENTES	CON EL REPORTE DE COBRANZA DIARIO	CON LAS FACTURAS REALIZADAS	CON LA REALIZACION OPORTUNA DE LOS EDOS.FIN	TENIENDO EN CUENTA EL CUMPLIM. DE LOS OBJ
30. SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS PLANES?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
31. SE CUENTA CON INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
32. SE EVALUAN ASPECTOS DE CALIDAD?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
33. SE EVALUAN ASPECTOS DE TIEMPO?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
34. SE EVALUAN COSTOS?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
35. SE INFORMA A LOS NIVELES SUPERIORES CUANDO EXISTEN DESVIACIONES IMPORTANTES?	SI	SI	SI	SI	SI	SI, CUANDO SALEN DEL CONTROL DEL DEPTO.	SI	SI	SI	SI
36. SE LLEVAN A CABO LAS CORRECCIONES NECESARIAS EN UN TIEMPO PREVISTO.	ALGUNAS VECES	NO	SI	CUANDO ES POSIBLE	NO	NO SIEMPRE ES POSIBLE.	SI	NO	GENERALMENTE SI	SI
<b>RECURSOS HUMANOS</b>										
37. EL DEPARTAMENTO PARTICIPA EN LA SELECCION FINAL DEL PERSONAL?	SI, LOS SUPERV. PARA CONTRATAR A LOS OBREROS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI
38. EL PERSONAL RECIBE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
39. COMO ES LA ACTITUD DEL PERSONAL, EN CUANTO AL AMBIENTE DE TRABAJO?	BUENA, AUNQUE A VECES HAY ALGUNAS ASPEREZAS CON VENTAS.	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA AUNQUE A VECES HAY FRICCIONES CON PRODUCCION Y CRED. Y COBR.	ALGUNAS VECES HAY ALG. PROBLEMAS CON VENTAS POR LOS CREDITOS OTORGADOS	BUENA	BUENA	BUENA

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTEONIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
40. EXISTE ROTACION DE PUESTOS?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
41. CUALES SON LOS PRINCIPALES ACCIDENTES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN?	- CORTADURAS - QUEMADURAS	- CORTADURAS PRINCIPALMENTE	-----	- CORTADURAS - QUEMADURAS	- CORTADURAS - ACCIDENTES AUTOMOVILISTICOS.	-----	-----	-----	-----	-----
42. CUALES SON LAS ENFERMEDADES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN CON MAS FRECUENCIA?	- ENFERMEDADES DE VIAS RESPIRATORIAS - ENFERMEDADES DE LA PIEL Y DE LA VISTA - TETANOS	-----	-----	- ENFERMEDADES DE LA PIEL - ENFERMEDADES DE LA VISTA - TETANOS	- TETANOS	-----	-----	-----	-----	-----
<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>										
43. CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA?	NO	NO HA SIDO DADA A CONOCER	NO	NO	NO LA CONOCE	NO DE TODA LA EMPRESA	NO	NO	NO DE TODA LA EMPRESA. UNICAMENTE DE SU DEPARTAMENTO	NO
44. EL ORGANIGRAMA SE ENCUENTRA EN FORMA IMPRESA?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
45. A QUIEN REPORTA SU TRABAJO?	AL DIRECTOR GENERAL	AL GERENTE DE PRODUCCION	AL DIRECTOR GENERAL	GERENTE DE PRODUCCION	GERENTE DE PRODUCCION.	AL DIRECTOR GENERAL	AL CONTADOR Y AL DIR. GRAL.	AL DIRECTOR GENERAL	AL DIRECTOR GRAL.	AL DIRECTOR GRAL.
46. DE QUIEN RECIBE INSTRUCCIONES?	DEL DIRECTOR GENERAL	GERENTE DE PRODUCCION	DIR. GRAL. GTE. PROD. Y Vtas.	DEL GERENTE DE PRODUCCION	DEL GERENTE DE PRODUCCION.	DEL DIRECTOR GENERAL	DEL CONTADOR DEL GTE DE Vtas	DEL DIR. GRAL. Y VENTAS	DEL DIRECTOR GRAL.	DEL DIRECTOR GRAL.
47. SE ACATAN LAS LINEAS DE AUTORIDAD?	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
48. CONSIDERA QUE PUEDEN TRANSFERIRSE ALGUNAS FUNCIONES A OTROS DEPARTAMENTOS? CUALES?	NO	NO	SI LAS DE COMPRAS	NO	NO	NO	QUE SE RELICEN VERDADERAMENTE LAS DE CREDITO	SI, LA REALIZACION DE FACTURAS	NO	NO
49. A QUE DEPARTAMENTO?	-----	-----	AL DEPTO. DE PRODUCCION	-----	-----	-----	QUE LOS CREDITO REALMENTE LOS OTORQUE CYC	A CONTABILIDAD	-----	-----

## CUESTIONARIO ESPECIFICO DE PRODUCCION

### INSTALACIONES

1. ¿Considera que la distribución de la planta permite que se utilice y aproveche al máximo el espacio? ¿Por qué?  
No. Hay materiales que no se ocupan pero como no se tiene espacio en almacén se encuentra en la planta.
2. ¿El equipo con que se cuenta fue evaluado antes de su adquisición?  
No
3. ¿Se utiliza en su totalidad la maquinaria y el equipo mecánico?  
No. Hay maquinaria que se la vendieron al dir. gral en E.U. pero aquí no se utiliza.

### TRANSFORMACION

4. ¿Cómo es el nivel de producción con respecto a la capacidad de la maquinaria?  
Se tiene más maquinaria de la que realmente se utiliza.
5. ¿Se realizan investigaciones para mejorar la producción en cuanto a métodos de producción?  
No
6. ¿Cuáles son las principales causas de desperdicio de materiales? Por cortes imprecisos en las medidas
7. ¿Existen estándares establecidos?  
No
8. ¿Las horas extras se mantienen en equilibrio o van en aumento?  
No hay equilibrio, en algunos meses son muy altas las horas extras que se trabajan.

**CUESTIONARIO ESPECIFICO DE  
ALMACEN**

1. Se tiene un lugar acondicionado para almacenar los productos? Sí, pero es muy pequeño y solo se almacenan los materiales y no los productos en proceso ó terminados.
2. ¿ Hay seguridad en la guarda de materiales y productos? Sí
3. ¿ Cómo se controla la calidad en los materiales recibidos? No hay un control ya que a veces llega el material y no se revisa.
4. ¿ Cómo se lleva a cabo la localización de materiales? La localización solo la sabe el almacenista.
5. ¿ Cada cuando se llevan a cabo, los inventarios de materiales? No hay tiempo específico, generalmente es anual.
6. ¿ Al recibir material, cómo se verifica que éste coincida con el solicitado en calidad y precio? No se verifica
7. ¿ Se realiza periodicamente un recuento físico de los materiales? No
8. ¿La entrega de materia prima, materiales en proceso y producto terminado a producción es oportuna? Se entrega de acuerdo con la solicitud de materiales aunque a veces, cuando urge el material lo sacan sin vale de salida

**CUESTIONARIO ESPECIFICO  
DE COMPRAS**

1. ¿ Se cuenta con un catálogo de proveedores?  
No
  
2. ¿ Cuándo fue la última vez que se actualizó?  
-----
  
3. ¿ Se realiza un presupuesto anual de adquisiciones?  
No
  
4. ¿ Con qué fuentes de información de proveedores se cuenta?  
Por algunas revistas del ramo.
  
5. ¿ Cómo se selecciona a los proveedores?  
Los que dan mejor precio
  
6. ¿ De qué proveedores se han solicitado referencias?  
No se solicitan
  
7. ¿ Cuántas cotizaciones mínimo se solicitan por producto?  
2 ó 3 únicamente cuando se tratan de productos nuevos.
  
8. ¿ Cómo se manejan las reclamaciones a proveedores por artículos defectuosos?  
Generalmente ellos reponen el  
ó los productos.
  
9. ¿ Están por escrito los procedimientos de compras?  
No
  
10. ¿Qué medidas se toman cuando un proveedor no entrega los productos en la fecha estipulada?  
Únicamente se le llama por teléfono, preguntando para cuando lo va a traer
  
11. ¿ Se otorgan los pedidos tomando como base concursos de proveedores?  
No

## CUESTIONARIO DE MANTENIMIENTO

1. ¿ Se llevó a cabo una evaluación antes de adquirir el equipo con qué actualmente se cuenta?  
No.
2. ¿ Se cumplió con los requisitos de instalación?  
No sabe.
3. ¿ Se utilizan los manuales de operación del equipo?  
Algunas veces, hay algunos que no se encuentran
4. ¿ Qué tipo de mantenimiento se aplica generalmente a la maquinaria y equipo.? Se da mantenimiento correctivo
5. ¿ Cada cuando se lleva cabo el mantenimiento preventivo?  
No hay fechas establecidas.
6. ¿ Cuáles son las principales causas por las que se da mantenimiento correctivo? Desgaste de las piezas de la maquinaria que más se utilizan

**CUESTIONARIO ESPECIFICO DE  
MERCADOTECNIA**

**MERCADO**

1. ¿ Se conocen las necesidades de los consumidores con respecto a los productos de la empresa?  
No.
2. ¿ Qué estudios se han realizado sobre el mercado potencial?  
Ninguno.
3. ¿Cuál es la participación de la empresa en el mercado?  
No me sabe con certeza.
4. ¿ Qué canales de distribución se utilizan?  
La venta se realiza de manera directa
5. ¿ Se han realizado investigaciones de mercado y actitudes sobre los productos?  
No.

**PRECIOS**

6. ¿ Cómo se lleva a cabo la determinación de precios?  
Se incrementa un porcentaje al precio actual
7. ¿ Se ofrecen rebajas por compra de volúmen?  
Sí
8. ¿ Se realizan descuentos por pronto pago?  
Sí
9. ¿ Se conocen los precios de la competencia?  
No exactamente
10. ¿ Qué garantía ofrece la empresa por sus productos?  
Si tienen algún defecto los productos los clientes los devuelven y se los volvemos a hacer.
11. ¿ Se cumple con la garantía ofrecida?  
Sí, la mayoría de las veces, a menos que no haya sido por nuestra responsabilidad.

## MARCA

12. ¿ La empresa cuenta con un registro legal para proteger su marca de productos?

Sí

13. ¿ Existe una identificación de la marca ó símbolo distintivo de la empresa?

Sí

## PRESENTACION Y ENPAQUE

14. ¿ Describa como es la presentación del producto?

Con papel grueso y a veces con plástico

## PUBLICIDAD

15. ¿ Qué medios publicitarios se utilizan para dar a conocer el producto? Se ponen anuncios en algunas revistas de la construcción y por labor de venta.

16. ¿ Considera que es acorde el medio publicitario utilizado con el producto? Hasta el momento ha dado resultado pero creo que se podrían utilizar otros.



**CUESTIONARIO ESPECIFICO DE  
CREDITO Y COBRANZA**

1. ¿ Cómo se otorga el crédito a los clientes?  
Lo otorga ventas, más que nada a los clientes con  
quien tien amistad.
2. ¿ Qué seguimiento se lleva para la recuperación de los  
créditos? Se anotan en la hoja de cobranza y el  
día que tienen que pagar se confirma por teléfono su  
pago un día antes para que al siguiente vaya el co-  
brador por el cheque.
3. ¿ Se conoce a los clientes por puntualidad en su pago?  
Sí, se tiene una relación de ellos.
4. ¿ Qué medidas se toman ante la cobranza atrasada?  
Se les continua llamando por teléfono para ver  
cuando sale el cheque.
5. ¿ Cómo se mide el logro de la cobranza?  
Por semana, se checan los cobros que se hicieron.
6. ¿ Se conocen los días a los que se recuperan las cuentas  
por cobrar? No

**CUESTIONARIO ESPECIFICO  
DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿ Quien se encarga del reclutamiento del personal?  
A nivel administrativo: el contador  
A nivel operativo: El gerente de producción.
2. ¿ Se efectuan exámenes médicos, físicos a los aspirantes  
No.
3. ¿ Quién contrata al personal?  
El Director general y el contador.
4. ¿ Reciben curso de inducción los trabajadores de nuevo ingreso?  
No. Unicamente se les presenta a su jefe inmediato y a las personas del lugar donde van a trabajar.
5. ¿ Se da entrenamiento a los trabajadores de nuevo ingreso?  
El supervisor se encarga de enseñarles lo que deben hacer.
6. ¿ Se encuentran bien definidos los puestos de la empresa?  
No
7. ¿ Qué prestaciones se otorgan al personal?  
Las prestaciones de ley
8. ¿ Con qué medidas de higiene y seguridad se cuenta?  
Se les proporciona el equipo dependiendo de las actividades que realicen

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR

CUADRO 2

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTECNIA	CREDITO Y CUBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
<b>PLANEACION</b>										
1. SE HAN ESTABLECIDO PLANES Y OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL DEPARTAMENTO?	65	9	10	9	12	40	20	5	10	19
2. QUIEN LOS ELABORA?	40	7	6	9	10	20	18	4	16	15
3. QUIEN LOS AUTORIZA?	40	7	6	7	8	20	18	3	16	15
4. EXISTE RELACION ENTRE LOS PLANES A CORTO PLAZO CON LO DE LARGO PLAZO?	50	9	8	7	10	30	20	4	18	17
5. SE INCLUYEN EN LOS PLANES Y PROGRAMAS ASPECTOS DE CALIDAD?	40	7	6	7	8	20	16	3	14	15
6. SE INCLUYEN ASPECTOS DE TIEMPO?	40	7	6	7	8	20	16	3	14	15
7. SE INCLUYEN ASPECTOS DE COSTO?	40	7	6	7	8	20	16	3	14	15
8. MENCIONE CUALES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO?	65	9	10	11	12	40	20	5	18	19
9. EN QUE MEDIDA SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO?	50	9	8	9	10	30	18	4	16	17
10. CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE SE TIENEN PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS?	40	7	10	7	8	20	16	3	14	15
11. SE ENCUENTRAN DEFINIDAS Y POR ESCRITO LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO?	65	9	10	9	12	40	20	5	18	19
12. MENCIONE CUALES SON LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO.	40	7	8	7	8	20	18	4	14	15
13. SE HACEN DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL, LAS POLITICAS?	65	11	10	9	10	40	18	4	18	19
14. REFLEJAN LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DE LA DIRECCION	65	11	10	9	12	40	20	5	18	19
15. EXISTE DIVISION DEL TRABAJO?	65	7	6	11	10	30	16	4	14	15
16. HAY ESPECIALIZACION DE ACTIVIDADES?	65	7	8	11	10	30	16	4	16	15
<b>ORGANIZACION</b>										
17. SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE FUNCIONES DE TODOS LOS PUESTOS?	65	9	10	9	12	40	20	5	18	19
18. ES CONOCIDO POR EL PERSONAL?	65	9	10	9	10	40	20	5	18	19
19. CONSIDERA QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA CUBRIR EL VOLUMEN DE TRABAJO?	50	7	6	7	10	30	18	3	16	17
20. SE IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL?	65	7	6	9	10	40	16	3	14	17

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTECHIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
21. EXISTE CALIFICACION DE MERITOS?	50	7	6	9	18	38	18	3	16	19
22. SE MANEJAN INCENTIVOS AL PERSONAL? CUALES?	50	9	8	9	12	38	18	4	16	19
<b>DIRECCION</b>										
23. SE CUENTA CON LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?	50	9	8	9	18	38	28	5	18	17
24. CONSIDERA QUE ES ADECUADO SU NIVEL DE AUTORIDAD CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD ENCOMENDADA?	50	9	8	9	18	38	28	5	16	17
25. SE REALIZA SUPERVISION DE LAS ACTIVIDADES O OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO?	65	11	10	11	12	48	28	5	18	17
26. CONSIDERA QUE LA INFORMACION QUE SE RECIBE CUBRE LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO	65	11	10	11	12	48	18	4	18	19
27. QUE MEDIOS DE COMUNICACION SE UTILIZAN PARA DAR A CONOCER AL PERSONAL ORDENES E INSTRUCCIONES?	48	9	8	9	18	38	16	4	14	19
28. QUE REPORTES E INFORMES SE ELABORAN PARA QUE LOS SUPERIORES ESTEN AL TANTO DEL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO.	50	9	6	9	18	38	28	4	18	19
<b>CONTROL</b>										
29. COMO SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.	65	11	10	11	12	48	28	5	18	19
30. SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS PLANES?	65	11	10	11	12	48	28	5	18	19
31. SE CUENTA CON INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES?	65	11	10	11	12	48	28	5	18	19
32. SE EVALUAN ASPECTOS DE CALIDAD?	48	7	6	7	8	28	16	3	14	15
33. SE EVALUAN ASPECTOS DE TIEMPO?	48	7	6	7	8	28	16	3	14	15
34. SE EVALUAN COSTOS?	48	7	6	7	8	28	16	3	14	15
35. SE INFORMA A LOS NIVELES SUPERIORES CUANDO EXISTEN DESVIACIONES IMPORTANTES?	65	11	10	11	12	48	28	5	18	19
36. SE LLEVAN A CABO LAS CORRECCIONES NECESARIAS EN UN TIEMPO PREVISTO.	65	11	10	11	12	48	28	5	18	19
<b>RECURSOS HUMANOS</b>										
37. EL DEPARTAMENTO PARTICIPA EN LA SELECCION FINAL DEL PERSONAL?	65	7	8	7	18	38	16	3	14	17
38. EL PERSONAL RECIBE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?	48	7	6	9	18	28	16	3	14	17
39. COMO ES LA ACTITUD DEL PERSONAL, EN CUANTO AL AMBIENTE DE TRABAJO?	50	7	6	9	18	38	16	4	14	19

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBAQUES	MERCADOTECNIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
40. EXISTE ROTACION DE PUESTOS?	40	7	6	7	8	20	16	4	14	17
41. CUALES SON LOS PRINCIPALES ACCIDENTES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN?	65	11	6	11	10	20	16	3	14	17
42. CUALES SON LAS ENFERMEDADES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN CON MAS FRECUENCIA?	65	9	6	11	10	20	16	3	14	17
<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>										
43. CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA?	40	9	8	9	10	30	20	5	18	19
44. EL ORGANIGRAMA SE ENCUENTRA EN FORMA IMPRESA?	40	9	8	9	10	30	18	5	18	17
45. A QUIEN REPORTA SU TRABAJO?	40	11	10	11	12	20	20	5	13	17
46. DE QUIEN RECIBE INSTRUCCIONES?	40	11	10	11	12	20	20	5	13	17
47. SE ACATAN LAS LINEAS DE AUTORIDAD?	40	11	10	9	12	20	20	5	14	19
48. CONSIDERA QUE PUEDEN TRANSFERIRSE ALGUNAS FUNCIONES A OTROS DEPARTAMENTOS? CUALES?	40	9	10	9	10	20	18	4	14	17
49. A QUE DEPARTAMENTO?	40	7	6	7	8	20	18	4	14	17
<b>PREGUNTAS ESPECIFICAS POR AREA:</b>										
	1. 65	1. 11	1. 10	1. 9		1.	1. 20		1. 18	1. 19
	2. 50	2. 9	2. 10	2. 9		2.	2. 20		2. 18	2. 19
	3. 50	3. 11	3. 10	3. 11		3.	3. 18			3. 19
	4. 65	4. 9	4. 10	4. 11		4.	4. 20			4. 17
	5. 48	5. 11	5. 10	5. 11		5.	5. 20			5. 19
	6. 50	6. 11	6. 10	6. 9		6.	6. 20			6. 19
	7. 65	7. 9	7. 10			7.				7. 17
	8. 65	8. 11	8. 10			8.				8. 19
			9. 10			9.				
			10. 10			10.				
			11. 8			11.				
						12.				
						13.				
						14.				
						15.				
						16.				
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>3,000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>2,000</b>	<b>1,000</b>	<b>200</b>	<b>000</b>	<b>1,000</b>

#### 4. DETERMINACION DE GRADOS

Una vez que se asignaron los puntos a los factores se procedió a determinar el grado que le corresponde a cada factor en base a la escala de apreciación mencionada en el capítulo 1 en donde los grados menores corresponden a deficiencia y los grados superiores a eficiencia elevada ó excelencia en la actividad.

Esta es la última etapa y por lo tanto en donde se va a realizar la evaluación, para lo cual se va a multiplicar:

Número de puntos	X	Valor del
de cada factor		"grado"

Tal como se muestra en el cuadro 3

La calificación general de la función se localizará en las escalas que a continuación se presentan, según el valor al cual más se acerque. Estas calificaciones se presentan en el cuadro 4.

La forma de realizar estas escalas es multiplicando el total de puntos de cada función por cada uno de los grados.

#### ESCALAS PARA CADA FUNCION

##### PRODUCCION

EXCELENTE	3000 X 5 = 15 000
MUY BIEN	3000 X 4 = 12 000
BIEN	3000 X 3 = 9 000
REGULAR	3000 X 2 = 6 000
MAL	3000 X 1 = 3 000
MUY MAL	3000 X 0 = 0

**ALMACEN**

<b>EXCELENTE</b>	<b>500 X 5</b>	<b>= 2500</b>
<b>MUY BIEN</b>	<b>500 X 4</b>	<b>= 2000</b>
<b>BIEN</b>	<b>500 X 3</b>	<b>= 1500</b>
<b>REGULAR</b>	<b>500 X 2</b>	<b>= 1000</b>
<b>MAL</b>	<b>500 X 1</b>	<b>= 500</b>
<b>MUY MAL</b>	<b>500 X 0</b>	<b>= 0</b>

**COMPRAS**

<b>EXCELENTE</b>	<b>500 X 5</b>	<b>= 2500</b>
<b>MUY BIEN</b>	<b>500 X 4</b>	<b>= 2000</b>
<b>BIEN</b>	<b>500 X 3</b>	<b>= 1500</b>
<b>REGULAR</b>	<b>500 X 2</b>	<b>= 1000</b>
<b>MAL</b>	<b>500 X 1</b>	<b>= 500</b>
<b>MUY MAL</b>	<b>500 X 0</b>	<b>= 0</b>

**MANTENIMIENTO**

<b>EXCELENTE</b>	<b>500 X 5</b>	<b>= 2500</b>
<b>MUY BIEN</b>	<b>500 X 4</b>	<b>= 2000</b>
<b>BIEN</b>	<b>500 X 3</b>	<b>= 1500</b>
<b>REGULAR</b>	<b>500 X 2</b>	<b>= 1000</b>
<b>MAL</b>	<b>500 X 1</b>	<b>= 500</b>
<b>MUY MAL</b>	<b>500 X 0</b>	<b>= 0</b>

<b>EMBARQUES:</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>500 X 5</b>	<b>= 2500</b>
	<b>MUY BIEN</b>	<b>500 X 4</b>	<b>= 2000</b>
	<b>BIEN</b>	<b>500 X 3</b>	<b>= 1500</b>
	<b>REGULAR</b>	<b>500 X 2</b>	<b>= 1000</b>
	<b>MAL</b>	<b>500 X 1</b>	<b>= 500</b>
	<b>MUY MAL</b>	<b>500 X 0</b>	<b>= 0</b>

## MERCADOTECNIA

EXCELENTE	2000 X 5 =	10 000
MUY BIEN	2000 X 4 =	8 000
BIEN	2000 X 3 =	6 000
REGULAR	2000 X 2 =	4 000
MAL	2000 X 1 =	2 000
MUY MAL	2000 X 0 =	0

## CREDITO Y COBRANZA

EXCELENTE	1000 X 5 =	5 000
MUY BIEN	1000 X 4 =	4 000
BIEN	1000 X 3 =	3 000
REGULAR	1000 X 2 =	2 000
MAL	1000 X 1 =	1 000
MUY MAL	1000 X 0 =	0

## FACTURACION

EXCELENTE	200 X 5 =	1 000
MUY BIEN	200 X 4 =	800
BIEN	200 X 3 =	600
REGULAR	200 X 2 =	400
MAL	200 X 1 =	200
MUY MAL	200 X 0 =	0



CONTABILIDAD

EXCELENTE	800 X 5 =	4 000
MUY BIEN	800 X 4 =	3 200
BIEN	800 X 3 =	2 400
REGULAR	800 X 2 =	1 600
MAL	800 X 1 =	800
MUY MAL	800 X 0 =	0

RECURSOS HUMANOS

EXCELENTE	1000 X 5 =	5 000
MUY BIEN	1000 X 4 =	4 000
BIEN	1000 X 3 =	3 000
REGULAR	1000 X 2 =	2 000
MAL	1000 X 1 =	1 000
MUY MAL	1000 X 0 =	0

DETERMINACION DE GRADOS										
										CUADRO 3
PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	ENBAQUES	MERCADOTEONIA	CREDITO Y CUBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
<b>PLANEACION</b>										
1. SE HAN ESTABLECIDO PLANES Y OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL DEPARTAMENTO?	65 X 0	9 X 0	10 X 0	9 X 0	12 X 0	40 X 0	20 X 0	5 X 0	18 X 0	19 X 0
2. QUIEN LOS ELABORA?	40 X 4	7 X 2	6 X 3	9 X 2	10 X 2	20 X 3	18 X 2	4 X 0	16 X 3	15 X 2
3. QUIEN LOS AUTORIZA?	40 X 4	7 X 4	6 X 3	7 X 0	8 X 0	20 X 4	18 X 0	3 X 0	16 X 4	15 X 3
4. EXISTE RELACION ENTRE LOS PLANES A CORTO PLAZO CON LO DE LARGO PLAZO?	50 X 0	9 X 0	8 X 0	7 X 0	10 X 0	30 X 0	20 X 0	4 X 0	18 X 0	17 X 0
5. SE INCLUYEN EN LOS PLANES Y PROGRAMAS ASPECTOS DE CALIDAD?	40 X 0	7 X 0	6 X 0	7 X 0	8 X 0	20 X 0	16 X 0	3 X 0	14 X 0	15 X 0
6. SE INCLUYEN ASPECTOS DE TIEMPO?	40 X 0	7 X 0	6 X 0	7 X 0	8 X 0	20 X 0	16 X 0	3 X 0	14 X 0	15 X 0
7. SE INCLUYEN ASPECTOS DE COSTO?	40 X 0	7 X 0	6 X 0	7 X 0	8 X 0	20 X 0	16 X 0	3 X 0	14 X 0	15 X 0
8. MENCIONE CUALES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO?	65 X 5	9 X 4	1 X 5	11 X 5	12 X 5	40 X 5	20 X 3	5 X 5	18 X 5	19 X 3
9. EN QUE MEDIDA SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO?	50 X 4	9 X 3	8 X 3	9 X 3	10 X 3	30 X 3	18 X 2	4 X 3	16 X 4	17 X 4
10. CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE SE TIENEN PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS?	40 X 2	7 X 2	10 X 2	7 X 2	8 X 2	20 X 2	16 X 2	3 X 2	14 X 2	15 X 2
11. SE ENCUENTRAN DEFINIDAS Y POR ESCRITO LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO?	65 X 0	9 X 0	10 X 0	9 X 0	12 X 0	40 X 0	20 X 0	5 X 0	18 X 0	19 X 0
12. MENCIONE CUALES SON LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO.	40 X 0	7 X 0	8 X 0	7 X 0	8 X 0	20 X 0	18 X 0	4 X 0	14 X 0	15 X 0
13. SE HACEN DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL, LAS POLITICAS?	65 X 0	11 X 0	10 X 0	9 X 0	10 X 0	40 X 0	10 X 0	4 X 0	18 X 0	19 X 0
14. REFLEJAN LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DE LA DIRECCION	65 X 0	11 X 0	10 X 0	9 X 0	12 X 0	40 X 0	20 X 0	5 X 0	18 X 0	19 X 0
15. EXISTE DIVISION DEL TRABAJO?	65 X 5	7 X 2	6 X 2	11 X 5	10 X 2	30 X 4	16 X 4	4 X 2	14 X 4	15 X 2
16. HAY ESPECIALIZACION DE ACTIVIDADES?	65 X 5	7 X 2	8 X 2	11 X 5	10 X 2	30 X 4	16 X 4	4 X 2	16 X 4	15 X 2
<b>ORGANIZACION</b>										
17. SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE FUNCIONES DE TODOS LOS PUESTOS?	65 X 0	9 X 0	10 X 0	9 X 0	12 X 0	40 X 0	20 X 0	5 X 0	18 X 0	19 X 0
18. ES CONOCIDO POR EL PERSONAL?	65 X 0	9 X 0	10 X 0	9 X 0	10 X 0	40 X 0	20 X 0	5 X 0	18 X 0	19 X 0
19. CONSIDERA QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA CUBRIR EL VOLUMEN DE TRABAJO?	50 X 1	7 X 1	6 X 1	7 X 3	10 X 3	30 X 1	18 X 3	3 X 3	16 X 3	17 X 3
20. SE IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL?	65 X 0	7 X 0	6 X 0	9 X 0	10 X 0	40 X 0	16 X 0	3 X 0	14 X 0	17 X 0

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTECNIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
21. EXISTE CALIFICACION DE MERITOS?	50 x 0	7 x 0	6 x 0	9 x 0	10 x 0	30 x 0	18 x 0	3 x 0	16 x 0	19 x 0
22. SE MANEJAN INCENTIVOS AL PERSONAL? CUALES?	50 x 0	9 x 0	8 x 0	9 x 0	12 x 0	30 x 0	18 x 0	4 x 0	16 x 0	19 x 0
<b>DIRECCION</b>										
23. SE CUENTA CON LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?	50 x 5	9 x 5	8 x 2	9 x 5	18 x 5	30 x 5	20 x 1	5 x 2	18 x 5	17 x 5
24. CONSIDERA QUE ES ADECUADO SU NIVEL DE AUTORIDAD CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD ENCOMENDADA?	50 x 5	9 x 5	8 x 1	9 x 5	18 x 5	30 x 5	20 x 1	5 x 1	16 x 5	17 x 5
25. SE REALIZA SUPERVISION DE LAS ACTIVIDADES U OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO?	65 x 4	11 x 2	10 x 2	11 x 2	12 x 0	40 x 4	20 x 1	5 x 0	18 x 5	17 x 5
26. CONSIDERA QUE LA INFORMACION QUE SE RECIBE CUBRE LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO	65 x 3	11 x 2	10 x 2	11 x 1	12 x 1	40 x 2	18 x 2	4 x 3	18 x 4	19 x 4
27. QUE MEDIOS DE COMUNICACION SE UTILIZAN PARA DAR A CONOCER AL PERSONAL ORDENES E INSTRUCCIONES?	40 x 4	9 x 4	8 x 4	9 x 4	10 x 4	30 x 4	16 x 4	4 x 2	14 x 4	19 x 4
28. QUE REPORTES E INFORMES SE ELABORAN PARA QUE LOS SUPERIORES ESTEN AL TANTO DEL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO.	50 x 2	9 x 2	6 x 0	9 x 0	10 x 2	30 x 2	20 x 2	4 x 0	18 x 4	19 x 3
<b>CONTROL</b>										
29. COMO SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.	65 x 2	11 x 2	10 x 1	11 x 0	12 x 1	40 x 2	20 x 2	5 x 2	18 x 3	19 x 3
30. SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS PLANES?	65 x 0	11 x 0	10 x 0	11 x 0	12 x 0	40 x 0	20 x 0	5 x 0	18 x 0	19 x 0
31. SE CUENTA CON INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES?	65 x 0	11 x 0	10 x 0	11 x 0	12 x 0	40 x 0	20 x 0	5 x 0	18 x 0	19 x 0
32. SE EVALUAN ASPECTOS DE CALIDAD?	40 x 0	7 x 0	6 x 0	7 x 0	8 x 0	20 x 0	16 x 0	3 x 0	14 x 0	15 x 0
33. SE EVALUAN ASPECTOS DE TIEMPO?	40 x 0	7 x 0	6 x 0	7 x 0	8 x 0	20 x 0	16 x 0	3 x 0	14 x 0	15 x 0
34. SE EVALUAN COSTOS?	40 x 0	7 x 0	6 x 0	7 x 0	8 x 0	20 x 0	16 x 0	3 x 0	14 x 0	15 x 0
35. SE INFORMA A LOS NIVELES SUPERIORES CUANDO EXISTEN DESVIACIONES IMPORTANTES?	65 x 4	11 x 4	10 x 4	11 x 4	12 x 4	40 x 3	20 x 4	5 x 4	18 x 4	19 x 4
36. SE LLEVAN A CABO LAS CORRECCIONES NECESARIAS EN UN TIEMPO PREVISTO.	65 x 2	11 x 1	10 x 5	11 x 2	12 x 1	40 x 3	20 x 5	5 x 1	18 x 3	19 x 5
<b>RECURSOS HUMANOS</b>										
37. EL DEPARTAMENTO PARTICIPA EN LA SELECCION FINAL DEL PERSONAL?	65 x 4	7 x 1	8 x 1	7 x 1	10 x 1	30 x 1	16 x 1	3 x 1	14 x 3	17 x 3
38. EL PERSONAL RECIBE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?	40 x 1	7 x 1	6 x 1	9 x 1	10 x 1	20 x 1	16 x 1	3 x 1	14 x 1	17 x 1
39. COMO ES LA ACTITUD DEL PERSONAL, EN CUANTO AL AMBIENTE DE TRABAJO?	50 x 3	7 x 4	6 x 4	9 x 4	10 x 4	30 x 3	16 x 3	4 x 4	14 x 4	19 x 4

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTECNIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CNTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
40. EXISTE ROTACION DE PUESTOS?	40 x 0	7 x 0	6 x 0	7 x 0	8 x 0	20 x 8	16 x 0	4 x 0	14 x 0	17 x 0
41. CUALES SON LOS PRINCIPALES ACCIDENTES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN?	65 x 2	11 x 2	6 x 5	11 x 2	10 x 2	20 x 5	16 x 5	3 x 5	14 x 5	17 x 5
42. CUALES SON LAS ENFERMEDADES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN CON MAS FRECUENCIA?	65 x 2	9 x 5	6 x 5	11 x 2	10 x 2	20 x 5	16 x 5	3 x 5	14 x 5	17 x 5
<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>										
43. CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA?	40 x 1	9 x 0	8 x 0	9 x 0	10 x 0	30 x 1	20 x 0	5 x 0	18 x 1	19 x 0
44. EL ORGANIGRAMA SE ENCUENTRA EN FORMA IMPRESA?	40 x 0	9 x 0	8 x 0	9 x 0	10 x 0	30 x 0	18 x 0	5 x 0	18 x 0	17 x 0
45. A QUIEN REPORTA SU TRABAJO?	40 x 5	11 x 5	10 x 2	11 x 5	12 x 5	20 x 5	20 x 3	5 x 2	13 x 5	17 x 5
46. DE QUIEN RECIBE INSTRUCCIONES?	40 x 5	11 x 5	10 x 1	11 x 5	12 x 5	20 x 5	20 x 1	5 x 1	13 x 5	17 x 5
47. SE ACATAN LAS LINEAS DE AUTORIDAD?	40 x 5	11 x 5	10 x 1	9 x 5	12 x 5	20 x 5	20 x 1	5 x 1	14 x 5	19 x 5
48. CONSIDERA QUE PUEDEN TRANSFERIRSE ALGUNAS FUNCIONES A OTROS DEPARTAMENTOS? CUALES?	40 x 4	9 x 4	10 x 2	9 x 4	10 x 4	20 x 4	18 x 2	4 x 2	14 x 4	17 x 4
49. A QUE DEPARTAMENTO?	40 x 4	7 x 4	6 x 2	7 x 4	8 x 4	20 x 4	18 x 2	4 x 2	14 x 4	17 x 4
<b>PREGUNTAS ESPECIFICAS POR AREA:</b>										
	1. 65 x 1	1. 11 x 2	1. 10 x 1	1. 9 x 1		1. 40 x 1	1. 20 x 0		1. 18 x 3	1. 19 x 2
	2. 50 x 1	2. 9 x 5	2. 10 x 1	2. 9 x 2		2. 40 x 1	2. 20 x 2		2. 18 x 1	2. 19 x 2
	3. 50 x 1	3. 11 x 0	3. 10 x 1	3. 11 x 2		3. 40 x 0	3. 10 x 4			3. 19 x 1
	4. 65 x 1	4. 9 x 0	4. 10 x 2	4. 11 x 1		4. 40 x 3	4. 20 x 1			4. 17 x 2
	5. 40 x 1	5. 11 x 1	5. 10 x 2	5. 11 x 1		5. 40 x 0	5. 20 x 2			5. 19 x 1
	6. 50 x 1	6. 11 x 0	6. 10 x 1	6. 9 x 2		6. 40 x 1	6. 20 x 0			6. 19 x 0
	7. 65 x 0	7. 9 x 1	7. 10 x 1			7. 40 x 3				7. 17 x 2
	8. 65 x 1	8. 11 x 1	8. 10 x 3			8. 40 x 3				8. 19 x 2
			9. 10 x 1			9. 30 x 1				
			10. 10 x 1			10. 40 x 3				
			11. 8 x 2			11. 40 x 3				
						12. 20 x 4				
						13. 30 x 4				
						14. 20 x 3				
						15. 40 x 2				
						16. 30 x 2				
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>3,000</b>	<b>300</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>2,000</b>	<b>1,000</b>	<b>200</b>	<b>800</b>	<b>1,000</b>



PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	ENBARQUES	MERCADEOTECHIA	CREDITO Y CUBRANZA	FACTURACION	CENTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
21. EXISTE CALIFICACION DE MERITOS?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22. SE MANEJAN INCENTIVOS AL PERSONAL? CUALES?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DIRECCION</b>										
23. SE CUENTA CON LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?	250	45	16	45	50	150	20	10	90	85
24. CONSIDERA QUE ES ADECUADO SU NIVEL DE AUTORIDAD CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD ENCOMENDADA?	250	45	8	45	50	150	20	5	80	85
25. SE REALIZA SUPERVISION DE LAS ACTIVIDADES U OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO?	260	22	20	22	0	160	20	0	90	85
26. CONSIDERA QUE LA INFORMACION QUE SE RECIBE CUBRE LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO	195	22	20	11	12	80	36	12	72	76
27. QUE MEDIOS DE COMUNICACION SE UTILIZAN PARA DAR A CONOCER AL PERSONAL ORDENES E INSTRUCCIONES?	160	36	32	36	40	120	64	8	56	76
28. QUE REPORTES E INFORMES SE ELABORAN PARA QUE LOS SUPERIORES ESTEN AL TANTO DEL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO.	100	18	0	0	20	60	40	0	72	57
<b>CONTROL</b>										
29. COMO SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.	130	22	10	0	12	80	40	10	54	57
30. SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS PLANES?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31. SE CUENTA CON INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32. SE EVALUAN ASPECTOS DE CALIDAD?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33. SE EVALUAN ASPECTOS DE TIEMPO?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34. SE EVALUAN COSTOS?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35. SE INFORMA A LOS NIVELES SUPERIORES CUANDO EXISTEN DESVIACIONES IMPORTANTES?	260	44	40	44	40	120	80	20	72	76
36. SE LLEVAN A CABO LAS CORRECCIONES NECESARIAS EN UN TIEMPO PREVISTO.	130	11	50	22	12	120	100	5	54	95
<b>RECURSOS HUMANOS</b>										
37. EL DEPARTAMENTO PARTICIPA EN LA SELECCION FINAL DEL PERSONAL?	260	7	0	7	10	30	16	3	42	51
38. EL PERSONAL RECIBE ENTRENAMIENTO PARA ANBIENTARSE AL TRABAJO?	40	7	6	9	10	20	16	3	14	17
39. COMO ES LA ACTITUD DEL PERSONAL, EN CUANTO AL AMBIENTE DE TRABAJO?	150	20	24	36	40	90	48	16	56	76

PREGUNTAS	PRODUCCION	ALMACEN	COMPRAS	MANTENIMIENTO	EMBARQUES	MERCADOTEORIA	CREDITO Y COBRANZA	FACTURACION	CNTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS
40. EXISTE ROTACION DE PUESTOS?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41. CUALES SON LOS PRINCIPALES ACCIDENTES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN?	130	22	30	22	20	100	80	15	70	05
42. CUALES SON LAS ENFERMEDADES DE TRABAJO QUE SE PRESENTAN CON MAS FRECUENCIA?	120	45	30	22	20	100	80	15	70	85
<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>										
43. CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA?	40	0	0	0	0	30	0	0	10	0
44. EL ORGANIGRAMA SE ENCUENTRA EN FORMA IMPRESA?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45. A QUIEN REPORTA SU TRABAJO?	200	55	20	55	60	100	60	10	65	85
46. DE QUIEN RECIBE INSTRUCCIONES?	200	55	10	55	60	100	20	5	65	85
47. SE ACATAN LAS LINEAS DE AUTORIDAD?	200	55	10	45	60	100	20	5	70	95
48. CONSIDERA QUE PUEDEN TRANSFERIRSE ALGUNAS FUNCIONES A OTROS DEPARTAMENTOS? CUALES?	160	36	20	36	40	80	36	8	56	60
49. A QUE DEPARTAMENTO?	160	28	12	28	32	80	36	8	56	60
<b>PREGUNTAS ESPECIFICAS POR AREA:</b>										
	1. 65	1. 22	1. 10	1. 9		1. 40	1. 0		1. 54	1. 38
	2. 50	2. 45	2. 10	2. 18		2. 40	2. 40		2. 18	2. 38
	3. 50	3. 0	3. 10	3. 22		3. 0	3. 72			3. 19
	4. 65	4. 0	4. 20	4. 11		4. 120	4. 20			4. 34
	5. 40	5. 11	5. 20	5. 11		5. 0	5. 40			5. 19
	6. 50	6. 0	6. 10	6. 18		6. 40	6. 20			6. 0
	7. 0	7. 9	7. 10			7. 120				7. 34
	8. 65	8. 11	8. 30			8. 120				8. 38
			9. 10			9. 30				
			10. 10			10. 120				
			11. 16			11. 120				
						12. 00				
						13. 120				
						14. 60				
						15. 00				
						16. 60				
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>5415</b>	<b>855</b>	<b>645</b>	<b>074</b>	<b>765</b>	<b>3616</b>	<b>1370</b>	<b>234</b>	<b>1756</b>	<b>1971</b>

## INTERPRETACION A LA EVALUACION

De acuerdo con las escalas anteriores se obtuvieron los siguientes resultados:

### PRODUCCION:

Se obtuvieron 5415 puntos, lo que indica que tiene una MALA EFICIENCIA ya que ni siquiera alcanza los 6000 puntos

### ALMACEN:

Se obtuvieron 855 puntos, si bien este resultado todavía se encuentra dentro de una calificación de MALA EFICIENCIA, de haber obtenido 150 puntos más se podría considerar con un desempeño REGULAR.

### COMPRAS:

Con 845 puntos sobrepasa solamente un poco la escala de MALA EFICIENCIA considerándose definitivamente dentro de este rango.

### MANTENIMIENTO:

Se obtuvieron 874 puntos en esta función, al igual que almacén su puntuación final se encuentra dentro del rango de MALA EFICIENCIA, quedando cerca del rango de desempeño REGULAR.

### EMBARQUES:

Al igual que las otras áreas dependientes de Producción encontramos que tiene 785 puntos lo cual refleja que tiene una MALA EFICIENCIA.



**MERCADOTECNIA:**

Se obtuvieron 3618 se ubica en el rango de MALA EFICIENCIA; sin embargo queda cerca del rango de REGULAR

**CREDITO Y COBRANZA:**

Se obtuvieron 1370 puntos, considerándose con una EFICIENCIA MALA.

**FACTURACION:**

Unicamente se obtuvieron 234 puntos, correspondiente a MALA EFICIENCIA

**CONTABILIDAD:**

Se obtuvieron 1756 puntos, es la única función que puede considerar con una EFICIENCIA REGULAR ya que las demás áreas entran dentro de mala eficiencia, incluyendo Recursos Humanos, la cual obtuvo 1971 puntos unicamente considerandose dentro de este rango.

En resumen se puede considerar que la eficiencia de la empresa en términos generales es mala, sin embargo con las propuestas que se han realizado en dicha auditoría y de ser aceptada la realización de un proyecto de corrección a las desviaciones encontradas así como el reforzamiento a las actividades que se encuentran caminando correctamente se podrá superar y mejorar en gran medida esta eficiencia.

## COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Una vez desarrollado el caso práctico, se puede comprobar que en efecto, la metodología que se presentó en este trabajo de investigación proporcionó los elementos suficientes para emitir un diagnóstico sobre la empresa auditada, lo cual se puede apoyar con la evaluación cuantitativa que también ha sido presentada, por lo cual se ACEPTA la hipótesis planteada al principio de este capítulo.

## CONCLUSIONES

La auditoría administrativa es un instrumento de control que utiliza la administración y para su desarrollo se requiere seguir una serie de pasos que le permitan obtener un diagnóstico sobre la situación de la empresa. Dicha metodología ha sido enmarcada por la mayoría de autores que ha hecho estudios sobre el tema, como planeación, examen, evaluación, presentación y vigilancia. Se pudo constatar al realizar el presente trabajo que la metodología utilizada por un despacho de consultoría sigue en esencia estos pasos en el desarrollo de la auditoría, aunque de manera general este despacho refiere su metodología principalmente a las técnicas y estudios que utiliza y no a una serie de etapas como las anteriormente mencionadas. Sobre todo en lo que se refiere a examen y evaluación ya que en un primer momento no se podría decir en donde empieza la evaluación y termina el examen. Sin embargo, todos los estudios de observación directa, sistemas, estadísticos y de desarrollo organizacional cubren en su realización estas 2 etapas examen y evaluación.

Así también en lo que se refiere a planeación ésta puede ser muy amplia, debido a que un despacho de consultoría depende en gran parte del cliente, quien va marcando la pauta para que el desarrollo de la auditoría se lleve a cabo. Por otra parte la presentación mediante el informe es de una manera en gran parte gráfica ya que siendo este la presentación de todo el trabajo realizado, permite comprender y visualizar mejor la situación de cada una de las funciones estudiadas.

La metodología utilizada por el despacho de consultoría permitió emitir un diagnóstico sobre la situación de la empresa estudiada; sin embargo se considera que los resultados podrían enriquecerse si se utilizara algún método de evaluación cuantitativa aparte de los estudios estadísticos realizados y la evaluación de tipo cualitativo que se manejó en cuanto a los estudios de observación directa, sistemas y desarrollo organizacional; tal como se presentó en la última parte del trabajo desarrollado, ya que esta podría darle un carácter más objetivo a los resultados de la auditoría, así como una visión más amplia al mismo cliente sobre la situación de su empresa en cuanto a la eficiencia de la misma.

Por último, cabe mencionar que el objetivo del trabajo fue cubierto ya que este relaciona tanto la teoría con la práctica profesional, mostrando aparte un campo de trabajo muy amplio para los profesionales no solo en administración sino en carreras afines como son los despachos de consultoría de empresas, los cuales como ya se mencionó prestan una amplia gama de servicios a diferentes tipos de organizaciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ALVAREZ, J. (1987) "Apuntes de Auditoría Administrativa", México: Ed.FCA.
2. CONLA, (1990) "Código de Etica", México ed. ECASA
3. FERNANDEZ, J.(1973). "Auditoría Administrativa", México ed. Diana
4. INSTITUTE FOR MANAGEMENT IMPROVEMENT, (1983). "Escalas de evaluación, cuestionarios de actitud de gerencia y de supervisión.
5. LAZZARO, V. (1972). "Sistemas y procedimientos", México, ed. Diana.
6. LEONARD, W.(1971) "Auditoría Administrativa", México, Ed. Diana.
7. LUNA, A. (1984),"Proyecto de un proceso de auditoría administrativa para sucursales de la compañía de Luz y Fuerza del Centro". Tesis profesional, F.C.A.

8. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, (1986) "Consultoría de empresas", México, Ed. Linusa.
9. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, (1957). "Introducción al estudio del trabajo", Ginebra, ed. OIT.
10. PICK, S. y LOPEZ, A.L.(1990) "Como investigar en ciencias sociales", México: d.
11. ROBBINS, S. (1987). " Comportamiento organizacional", México, ed. Prentice Hall
12. RUBIO R. y HERNANDEZ J. (1992)"Guía práctica de Auditoría Administrativa", México ed.pac
13. VILCHIS M. y CISNEROS J.(1984)."La consultoría administrativa en la pequeña y mediana empresa", Tesis profesional, FCA.