



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

" FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION "

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA A LA
EMPRESA PEQUEÑA DEDICADA A LA
MAQUILACION TEXTIL.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

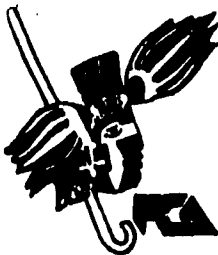
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

**LAURA CRUZ PEREZ
RODOLFO ROMO HERNANDEZ**

ASESOR DE SEMINARIO:

L.A.B. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO.



MEXICO, D.F. 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

TESIS

COMPLETA

**IMPORTANCIA DE LA
AUDITORIA
ADMINISTRATIVA A LA
EMPRESA PEQUEÑA
DEDICADA A LA
MAQUILACION TEXTIL.**

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES.

A ELLA.

Por toda la confianza que me dio, los consejos recibidos, el amor y sobre todo aquellos sacrificios que hizo por darme lo necesario para lograr mi meta deseada, por darme la vida, atención y dedicación, para mi formación como mujer y profesionista.

A EL.

Que siempre ha estado en mi pensamiento por haberme enseñado a luchar, para lograr lo que se desea en la vida, como siempre lo demostró en vida.

A MIS HERMANOS.

Por la ayuda que me ofrecieron en los momentos difíciles y por sus consejos: **FAUSTO, SUSANA, JOSEFINA, ANGEL, JAIME, CAME Y ALE.**

A MIS TIOS.

Por todos aquellos consejos dados para seguir adelante.

A MIS AMIGOS.

Por la amistad que me ofrecieron incondicionalmente, por los momentos agradables que pasamos juntos y aquellos problemas que solucionamos juntos, ayudandome a madurar.

MI MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO

LAURA CRUZ P.

Estos son los primeros frutos y el principio de lo que comenzarás a cosechar por haber sembrado en mí tu cariño, confianza, dedicación, apoyo y esfuerzo. Tus sacrificios no fueron en vano, gracias por todo lo que me has dado en la vida, lo cual no hubiera sido posible sin ti el lograr esta meta tan anhelada. Con un infinito amor, respeto, cariño y enorme agradecimiento para una mujer ejemplar a ti **MAMÁ**.

Gracias por haberme dado tantos ejemplos de superación, esfuerzo y bondad. Realmente han sido muy valiosos en las decisiones de mi vida; un aliciente de superación. Sus ejemplos me seguirán dando la fortaleza y el ánimo para seguir adelante en las metas más difíciles y hermosas de mi vida. Con todo mi cariño para mis hermanas: **CONCEPCION, ISABEL Y CARMEN**.

Mis más sincero agradecimiento para mis cuñados: **JOSE, ANGEL Y JUAN**.

Con todo mi cariño para mis sobrinos: **SANDY, ISRAEL, JOSE L., IVAN, ANGEL A., Y JAQUELIN**. Que Dios los bendiga siempre.

Mis primas y tíos, gracias por su apoyo y confianza.

Por las inolvidables experiencias que juntos vivimos, por los ratos felices y amargos, gracias por brindarme su amistad incondicional, cariño y paciencia. Y sobre todo por aguantarme. Para mis grandes amigos que siempre estarán en mi mente y corazón: **TERE M., CLAUDIA A., LAURA C., ROSA P., CARMEN P., SILVIA M.**, y en especial a **ERNESTO M., JORGE H., FRANCISCO J., Y DAVID**. Y a todos aquellos que de alguna manera me dieron muestra de su amistad.

Tratar de citar a todas y cada una de las personas que han contribuido en mi formación profesional sería una tarea extensa y difícil de realizar, por tal situación y por temor de omitir alguno de sus nombres de esta manera les expreso mi más sincero agradecimiento.

CON CARIÑO

RODOLFO ROMO H.

NUESTRO MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO A NUESTRA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, POR LA OPORTUNIDAD QUE NOS BRINDO AL CONTRIBUIR EN NUESTRA FORMACION ACADEMICA, PROFESIONAL Y HUMANA.

AL L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO, nuestro asesor de tesis, por su confianza depositada en nosotros, sus consejos recibidos, su atención y apoyo para la realización de este trabajo de investigación.

CON TODO RESPETO A NUESTRO PROFESORES, GRACIAS POR SUS CONSEJOS Y ENSEÑANZAS INFINITAS Y POR FORMAR DIA CON DIA NUEVOS PROFESIONISTAS, UN MILLON DE GRACIAS.

INDICE	PAG.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I. LA ADMINISTRACION.	
1.1. ETIMOLOGIA Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.	2
1.3. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.	4
1.4. CARACTERISTICA, FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.	6
1.5. ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION.	8
1.6. PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.	16
1.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	23
1.7.1. PREVISION.	24
1.7.2. PLANEACION.	26
1.7.3. ORGANIZACION.	29
1.7.4. INTEGRACION.	31
1.7.5. DIRECCION.	33
1.7.6. CONTROL.	35
CAPITULO II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	41
2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	44
2.3. TIPOS Y CLASES DE AUDITORIA.	45
2.4. DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.	47
2.5. OBJETIVOS Y FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	49
2.6. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	49
2.7. NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	50
2.8. PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	51
CAPITULO III. METODOS PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
3.1. METODO DE WILLIAM P. LEONARD.	55
3.2. METODO DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES.	62
3.3. METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.	66
3.4. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL.	72
3.5. METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.	81
3.6. METODO DE JORGE ALVAREZ ANGUINO.	86

INDICE

	pag.
CAPITULO IV. LA EMPRESA.	
4.1. CONCEPTO DE EMPRESA.	99
4.2. CLASIFICACION DE LA EMPRESA.	100
4.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.	104
4.4. COMPONENTES DE LA EMPRESA.	104
4.5. LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO.	106
CAPITULO V. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.	
5.1. DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	109
5.2. LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MEXICO.	110
5.3. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	111
5.4. FUNCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	114
5.5. PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	116
5.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	117
5.7. APOYOS GUBERNAMENTALES A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	119
CAPITULO VI. LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.	
6.1. DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.	125
6.2. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.	129
6.3. PROBLEMATICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.	136
6.4. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.	136
6.5. PRESPECTIVAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.	138
6.6. PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR TEXTIL Y DEL VESTIDO.	139

CAPITULO VII. CASO PRACTICO.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA MAQUILADORA
TEXTIL.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	143
HIPOTESIS	143
OBJETIVOS	143
7.1. METODOLOGIA.	144
7.1.1. PLANEACION.	144
a) Definición del estudio a desarrollar.	
b) Diagnóstico del estudio a desarrollar.	
c) Definición del objetivo.	
d) Alcance específico de la auditoría.	
e) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.	
f) Programación del tiempo estimado.	
7.1.2. EXAMEN.	146
a) Entrevista con los representantes.	
b) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa	
c) Revisión, complementación y depuración de la información captada.	
7.1.3. EVALUACION.	147
a) Análisis y evaluación de la información captada.	
b) Planteamiento de las recomendaciones.	
7.1.4. PRESENTACION.	165
7.2. RECOMENDACIONES.	167
CONCLUSIONES	171
ANEXOS	172
BIBLIOGRAFIA	181
HEMEROGRAFIA	183

INTRODUCCION

La situación económica actual en México es el resultado, sin lugar a duda, de una mala administración y la falta de un estricto ajuste económico que ha tenido diversas consecuencias. La empresa mexicana no ha sido la excepción en esta situación, ya que en la actualidad se puede observar la falta de liquidez y el cierre de muchas empresas.

Las consecuencias de estos ajustes se acentúan más en las pequeñas empresas, pues es fácil observar que han sido las más dañadas principalmente, debido al estancamiento económico y comercial producto de la mala participación del gobierno federal en el mercado nacional e internacional, afectado principalmente por las políticas gubernamentales del gobierno pasado y presente, debido a que siguen jugando con los modelos económicos, decisiones de economistas carecidas de sensibilidad e ignorando el conocimiento de profesionales generadores de nuevas ideas innovadoras para el bien común.

Debemos señalar que ante esta situación se han estructurado programas de apoyo y fortalecimiento sobre todo para aquellas empresas consideradas más vulnerables y que resultan ser las de menor tamaño sin que hasta la fecha se haya visto algún resultado positivo al respecto.

Ante esta realidad consideramos de gran importancia hacer hincapié en esta problemática, debido a la influencia que directamente nos afecta. Esto se refleja claramente en el alto índice de desempleo y delincuencia que vivimos actualmente, producto de la crisis tan aguda que se vive en nuestro país y que a su vez repercute entre otros problemas en el de carácter económico, político y principalmente social, esperando no llegar a una guerra civil o cambio de gobierno como una alternativa jurídica constitucional.

El objetivo de este trabajo de investigación y observación es el estudio de diferentes enfoques de Auditoría Administrativa para evaluar a la pequeña empresa, así para demostrar que existen varios autores que recomiendan su metodología con un fin de aplicarlos a la pequeña empresa y el de conocer la eficiencia de la misma.

Siendo la pequeña y mediana empresa la base de la economía mexicana, es necesario que se conozcan los beneficios que les proporciona la Auditoría Administrativa para lograr su crecimiento y existencia.

Esta investigación fue desarrollada de manera general a lo particular, tomando en cuenta primeramente algunos aspectos generales sobre la Administración como son: Sus antecedentes, principios, características, finalidades e importancia.

INTRODUCCION

Tomando en cuenta la importancia que ha tenido la administración durante el transcurso del tiempo se hace mención sobre las escuelas administrativas desde los inicios de la Administración hasta la época actual. Por otra parte integramos el proceso administrativo con el objeto de tener un panorama general sobre los elementos que lo integran, ya que consideramos que a través de estos elementos se podrá llevar a cabo una administración en las pequeñas empresas.

Se hace referencia de la Auditoría Administrativa planteando los antecedentes y los enfoques de varios autores; mencionando los tipos y clases de auditorías, así como sus diferencia que hay entre una y otra, y sus propósitos, fines, alcances y limitaciones de ella.

Tomando en cuenta lo anterior se desarrollaron los métodos más conocidos para la aplicación de una Auditoría Administrativa, como son: William P. Leonard, Víctor Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes y Jorge Álvarez Anguiano.

Para conocer más sobre el tema de nuestra estudio fue necesario investigar acerca de los aspectos más importantes de la empresa, tanto su clasificación, las principales características que la integran, y su desenvolvimiento en el ambiente mexicano. Como complemento se estudia a la pequeña empresa, que es la que aporta mayor beneficio económico al país. Para esto investigamos en que situación se encuentran actualmente estas empresas, su importancia, función y los problemas que enfrenta actualmente, así como los índices de empleo que están generando.

Se abordó el tema de la industria textil, la situación que esta viviendo actualmente, los problemas que enfrenta ante la apertura del Tratado de Libre Comercio a sí como sus beneficios y oportunidades para que esta industria sea más competitiva en todos los aspectos. Por otra parte se mencionan las perspectiva a futuro para el desarrollo y crecimiento de la pequeña industria textil, y conocer los programa de apoyo que se les esta brindando por parte del Gobierno Federal.

En lo que respecta al caso practico de la investigación fue realizada a una pequeña empresa dedicada a maquilar ropa exclusivamente para damas la cual, nos brindo todas las facilidades posibles para la realización de dicha investigación. Este caso comprende el desarrollo de la metodología del L.A.E. Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, considerando está como la más apropiada para el desarrollo de una Auditoría Administrativa a dicha empresa.

Refiriendonos a la evaluación de la investigación, se tomaron en cuenta los cuestionarios aplicados al personal que labora en la pequeña empresa, graficandolos para tener una mejor visión sobre la problemática que hay en dicha empresa.

INTRODUCCION

Por último se plantea una serie de recomendaciones que proponemos para la solución de los problemas que enfrenta actualmente la empresa auditada, para que ésta mejore su funcionamiento y se desarrolle eficientemente.

CAPITULO
I

CAPITULO I.
LA ADMINISTRACION.

1.1. ETIMOLOGIA Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

1.3. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.

1.4. CARACTERISTICAS, FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

1.5. ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION.

1.6. PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.

1.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.7.1. PREVISION.

1.7.2. PLANEACION.

1.7.3. ORGANIZACION.

1.7.4. INTEGRACION.

1.7.5. DIRECCION.

1.7.6. CONTROL.

**CAPITULO I.
LA ADMINISTRACION**

1.1. ETIMOLOGIA Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

La palabra "Administración" se forma del prefijo AD hacia y con MINISTRATION; esta última palabra proviene a su vez de MINISTER, vocablo compuesto de MINUS, comparativo de inferioridad, y del sufijo TER que funge como término de comparación.

Así, la etimología de Administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales obtenidos. 1

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

HENRI FAYOL.

Tomó como base un modelo de proceso administrativo, para definir a la administración de la siguiente forma: " Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

KONTZ Y O'DONNELL.

Opina que la administración consiste en: Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.

GEORGE R. TERRY.

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

AGUSTIN REYES PONCE.

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

W. JIMENEZ CASTRO.

Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

1. " Administración moderna, Agustín Reyes Ponce. Ed. LIMUSA, 1990. "

LA ADMINISTRACION

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

GUZMAN VALDIVIA.

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

FERNANDEZ ESCALANTE.

Es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permiten dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.²

1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Se afirma que los actos administrativos son universales y tan antiguos como el hombre, y que debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos.

Las actividades del hombre prehistórico tenían como objetivo primordial el de satisfacer sus necesidades relacionadas con la supervivencia en un medio de peligros, tensiones, incomodidades, etc.,. Mientras un hombre se dedicaba a lograr sus fines por sí mismo, realizaba actos administrativos, cuando actuaba en conjunto se daban aspectos rudimentarios de administración.

La caza de animales para aprovechar su carne como alimento y la piel como vestido, fue una de las actividades principales que durante mucho tiempo realizaron los hombres prehistóricos y que sirve como indicio innegable de una forma de organización primitiva. Realizar tal actividad en grupo requería un plan de acción para lograr el objetivo con mayor facilidad y menores riesgos para la seguridad de los individuos, puesto que cazar animales salvajes era un riesgo.

Todo lo expuesto requería de la cooperación humana, donde podemos identificar un objeto común del grupo, una división rudimentaria del trabajo, y por lógica, ciertas personas ejercían el liderazgo sobre otras.

Desde orígenes de la humanidad, el trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones creadas se fue realizando de manera empírica hasta principios del siglo XX.

2. " Curso Introductivo a la Administración, Jorge Barajas Medina, Ed. TRILLAS. 1990. "

LA ADMINISTRACION

Históricamente se puede identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo en algunas obras o acontecimientos importantes que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad, principalmente en las tareas fundamentales de gobierno como primeras formas de organización social estructurada; algunas aportaciones a la teoría administrativa se dieron en el campo de la administración pública.

La revolución industrial fue un acontecimiento trascendental en la historia de la humanidad, se caracterizó por la sustitución de la fuerza de trabajo humana por la de las máquinas. Antes de tal acontecimiento histórico el hombre habrá utilizado su cuerpo, principalmente las manos, para realizar cualquier actividad productiva; sus medios de apoyo fueron los rudimentarios instrumentos que fue creando y la domesticación de animales para utilizarlos como vehículos de fuerza o carga.

Hasta la época previa a la revolución industrial, la actividad predominante era la agricultura, en las ciudades pequeñas los trabajadores eran principalmente artesanos, cuyo trabajo implicaba en gran medida una labor manual con diferentes grados de habilidad. El tipo de organización fueron los gremios, constituidos por un grupo de personas de una misma especialidad u oficio; en cada uno existía una jerarquía definida entre el aprendiz, el oficial y el maestro.

Los primeros inventos fueron máquinas manuales de hilar y máquinas hiladoras impulsadas por la fuerza hidráulica; posteriormente, al descubrir James Watt la energía de vapor, ésta fue utilizada para inventar nuevas máquinas que incrementaron la producción en las fábricas y se empleó dicha energía para inventar la locomotora, el buque de vapor, como medios de transporte y para impulsar el comercio entre ciudades. Toda innovación proporcionó la creación de nuevos inventos o el perfeccionamiento de los mismos.

Se realizaron grandes inventos científicos y tecnológicos que produjeron cambios en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales de las comunidades que se fueron integrando a la nueva era industrial. Algunas de las consecuencias importantes de la revolución industrial son:

- * Sustitución de la fuerza del trabajo humano por la fuerza de las máquinas.
- * Surgimiento y desarrollo de las fábricas.
- * Producción de bienes y servicios en mayor cantidad y variedad.
- * Migración de personas hacia las proximidades de las fábricas en busca de empleo y de mejores condiciones de vida.
- * Crecimiento de las poblaciones urbanas, con la cual se inició el predominio de la ciudad sobre el campo.
- * Cambio cultural, al tener que adaptarse a nuevas formas de vida, con sus repercusiones positivas y negativas.
- * Desarrollo de los medios de transporte y comunicación.
- * Amplio desarrollo del comercio con otras ciudades y países.

LA ADMINISTRACION

- ♦ Enriquecimiento acelerado de los propietarios de los medios de producción.
- ♦ Problemática administrativa dentro de las empresas que se fueron creando.

Los orígenes de la administración moderna es precisamente lo expuesto anteriormente que se puede resumir en cinco puntos importantes:

1. Inversión en maquinaria que sustituye la fuerza humana.
2. La formación de numerosas industrias, que estas propician la formación de otro tipo de organización.
3. El crecimiento acelerado de las organizaciones, que propician una problemática administrativa.
4. Competencia desenfrenada entre empresas.
5. Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y por consiguiente las utilidades.

El desarrollo para analizar, definir y perfeccionar la administración de las organizaciones; hasta antes del siglo XX fue muy lento. El crecimiento industrial se dio de improviso y se maneja de manera totalmente empírica puesto que la situación era nueva y desconocida; los propietarios y administradores se enfrentaron a nuevos problemas, en vez de dirigir a pequeños artesanos, el problema consistía ahora en dirigir grandes cantidades de obreros; sus decisiones son improvisadas y deficientes. Otro problema involucrado era la grave escasez de administradores y de obreros calificados.

Hacia el final del siglo XIX, el panorama industrial ofrecía las características y condiciones necesarias para que algunas personas se dedicaran a estudiar, analizar y resolver problemas administrativos de manera técnica y evitar seguir procedimientos de manera empírica.

1.3. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.

Henri Fayol enuncia catorce principios que le fueron de gran utilidad cuando era director de una compañía de acero y carbón, los cuales en la actualidad algunos de ellos pueden aplicarse de manera eficiente proporcionando buenos resultados, así como existen otros que no son de gran utilidad en la actualidad.

Los principios señalados por Fayol en forma sistematizada son:

DIVISION DEL TRABAJO.

Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

AUTORIDAD.

Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.

DISCIPLINA.

Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización: debe de ser mantenida perfectamente mediante un buen liderazgo.

UNIDAD DE MANDO.

Cada persona debe recibir órdenes de un sólo jefe.

UNIDAD DE DIRECCION.

Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.

Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los supervisores.

REMUNERACION DEL PERSONAL.

Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justa y satisfactoria para el personal y la organización.

CENTRALIZACION.

Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

JERARQUIA.

La constituye la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

ORDEN.

En este sentido, señala dos conceptos:

- a) Orden Material. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- b) Orden Social. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

EQUIDAD.

Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

ESTABILIDAD PERSONAL.

Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

LA ADMINISTRACION

INICIATIVA.

Es concebir y ejecutar cosas, los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan ser utilizadas en la solución de problemas comunes.

UNION DEL PERSONAL.

La unión hace la fuerza. Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

14. CARACTERISTICAS, FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Para determinar las características de la administración ha significado siempre un importante problema para los estudiosos de la ciencia de la administración. El autor G. R. Terry, en su obra "Principios de la Administración", expone las características de la administración.

- ° La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo, sea esté implícito o enunciado específicamente.
- ° Es un medio para ejercer impacto en la vida humana, es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- ° Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- ° Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- ° Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad, las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de área, etc.
- ° La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- ° La administración es intangible. Su presencia deja evidencia por el resultado de los esfuerzos.
- ° Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir, administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.³

3. " Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Jorge Rodríguez Valencia, Ed. ECASA 1993. "

LA ADMINISTRACION

FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION

La administración tiende hacia fines múltiples, cuya consecución será unas veces necesarias y otras, por el contrario, facultativas. Los fines de la administración son:

- 1.- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común.
- 2.- La obtención de una mayor eficiencia técnica; es decir, realizar en su campo de actividad la mejor ejecución posible.
- 3.- Una mayor y más racional utilización de los recursos, es decir, buscar supervivencia, con el fin fundamental de eficiencia en general y particularmente, en el uso de recursos.
- 4.- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y la sociedad.
- 5.- Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en las empresas, correlativamente, eliminar las causas de conflictos posibles.⁴

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La importancia de la administración se demuestra con los siguientes hechos:

- a) La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea este.
- b) El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración y sólo a través de éste, de los elementos materiales, humanos, financieros y técnicos; con que ese organismo cuenta.
- c) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera en base a una administración sumamente técnica. Es en ella donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- d) Las empresas pequeñas y medianas, también pueden competir con otras y es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos.
- e) La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas.
- f) En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc.,; bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, o que vine a ser, por ello como el punto de partida de ese desarrollo.⁵

4. " Introducción a la Administración, Agustín Reyes Ponce, Ed. LIMUSA. 1992 "

5. " Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, Ed. LIMUSA. 1992. "

1.5.- ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION.

ESCUELA CIENTIFICA DE FEDERICK TAYLOR.

La administración científica surgió por la necesidad de elevar la productividad y para ello, había que encontrar los medios para mejorar la eficiencia de los trabajadores, ya que la mano de obra calificada escaseaba.

La principal preocupación de los representantes de esta escuela fue el de incrementar la eficiencia en la producción, no sólo reducir costos y aumentar utilidad, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores. Esta revolución mental surge básicamente de aplicar el método científico a las experiencias que se conocen o se investigan respecto a la administración. Ello implica un cambio total en las mentes y en la manera de actuar de todos los miembros de la empresa.

El método científico comprende fundamentalmente los siguientes pasos:

- 1.- Fijar el problema objeto de su aplicación.
- 2.- Hacer observaciones preliminares.
- 3.- Enunciado de la solución experimental de ese problema.
- 4.- Investigación completa de la proposición.
- 5.- Clasificación de los datos obtenidos.
- 6.- Enunciando de una respuesta fundamental experimental a la proposición.
- 7.- Ajuste y enunciado de la respuesta a la proposición.

Taylor considera que esta aplicación del método científico a la administración sirve para evitar y sugerir las aparentes dificultades que han existido siempre entre los trabajadores y empresarios, sustituyendo el antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua.

Los principios básicos de la administración científica son:

- A) El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración.
- B) La selección y entrenamiento científico de los trabajadores.
- C) La cooperación de los trabajadores con el método científico para cumplir su trabajo.
- D) Una visión más equitativa del trabajo entre ejecutivos y trabajadores.

El aspecto más importante de esta escuela científica en la administración son los enfoques relacionados sobre tiempos y movimientos que en la actualidad se están aplicando, aunque indiscutiblemente perfeccionada.

LA ADMINISTRACION

Otras aplicaciones administrativas que realizaron los seguidores de esta corriente científica fue lo relacionado con el sistema de incentivos de los trabajadores; el interés por el hombre; el instrumento más valioso la gráfica de barras o " Gráfica de Gantt ", en donde se gráfica el tiempo y las funciones de los trabajadores; los diagramas de procesos y de flujos; estudios relacionados con los movimientos que realizaban los trabajadores descomponiendolos hasta sus más pequeños elementos o " micromovimientos " y el estudio de la fatiga con el fin de encontrar la manera de reducirla.

TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION (HENRI FAYOL).

Su característica radica en tratar de elegir una estructura lógica de los diversos actos que forman la administración. Cabe destacar aquí que no se trata del número de elementos o actos administrativos, ni del orden en que se presenten, puesto que varía de cada autor.

Se considera que el término " Escuela Clásica " puede tipificarla más claramente por el hecho de que fue la primera que se presentó con un aspecto de organización científica, considerando que la administración se aplica no solo en la empresa sino en cualquier actividad humana realizada en grupo, como también porque consideran que los principios de la administración no varían sustancialmente con la clase de actividad de que se trate.

Reconocemos a Fayol como el fundador de esta escuela, no por haber sido el primero en investigar el comportamiento gerencial, sino por haber sido el primero en sistematizarlo. Insistió en que la administración no es un talento personal sino un arte como otros, y que es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

Señalo que los principios de la administración son aplicados no solo en las empresas, sino en cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia, y que la administración se basa en técnicas y principios de otras disciplinas. Dividió las operaciones de la organización en seis operaciones:

- 1.- Técnicas (producir, fabricar y transformar)
- 2.- Comerciales (compras, ventas)
- 3.- Financieras (búsqueda y administración de capitales)
- 4.- Seguridad (protección de bienes y personal)
- 5.- Contables (inventario, balance, precio de costo, estadística)
- 6.- Administrativas.

Desde luego el interés de Fayol se centró en esta última actividad, ya que la destreza administrativa había sido el aspecto más descuidado de las operaciones de la empresa.

Definió a la administración a partir de cinco funciones:

Planear
Organizar
Mandar
Coordinar
Controlar

Enunció 14 principios de la administración vigentes hasta la actualidad:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés individual al general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Mando.
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad del personal.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Espíritu de grupo.

Fayol clasificó las cualidades necesarias del administrador en:

Físicas
Mentales
Morales
Educativas
Técnicas y,
De experiencia

ESCUELA HUMANISTICA DE LA ADMINISTRACION. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Con el enfoque humanístico de la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes colocado en la tarea, por la administración científica, y en la estructura organizacional, por la teoría clásica de la administración; al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo y la preocupación por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales para los aspectos psicológicos y sociológicos.

LA ADMINISTRACION

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística de la administración, surgió en los Estados Unidos, a partir de la década de los años 30, como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

Su surgimiento, sin embargo, fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente la psicología, y en particular la psicología del trabajo y está dirigida principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon dos etapas de su desarrollo.

A) El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste.

En esta primera etapa, domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial para la mayoría era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características. Esa selección científica era basada en pruebas, los temas predominantes de la psicología industrial, en esta etapa eran, la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

B) La adaptación del trabajo al trabajador.

En esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo.

Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, "el hombre social". Constató la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales. Se verificó que el comportamiento humano es determinado por causas que, muchas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre. Esas causas son llamadas necesidades o motivos.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Esta escuela estructuralista viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo, y además, consideran algunos elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones. La corriente estructuralista se diferencia básicamente de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realizan sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que la rodea.

Las características principales de esta teoría son el estudio de una serie de conceptos ya elaborados anteriormente por los estudiosos de la administración, pero además, relacionados con el medio social, los cuales son:

- A) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- B) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizando ésta como una organización.
- C) Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.
- E) Una de las características centrales de esta corriente es que estudian las relaciones, intercambios e influencia entre la organización y su medio ambiente. Ven a la organización como parte de una estructura social que se encuentra constantemente influida e influyendo a está. Los estudiosos de esta escuela llegan a analizar y definir los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de la organización, y relacionadas íntimamente con el medio social.
- F) Otro de los puntos importantes es que esta corriente estructuralista estudia a las organizaciones de todo tipo, (productivas, de lucro, sociales, políticas, etc.) a fin de poder realizar análisis comparativos entre las organizaciones y el medio social y la relación de las organizaciones entre sí.

Esta corriente estructuralista parte de los estudios que psicólogos y algunos otros especialistas de las ciencias sociales realizan sobre la organización. Estudian la influencia que el medio social, es decir la sociedad, tiene sobre cada una de las organizaciones y cómo los conflictos, contradicciones de la estructura social, se reflejan en la organización sea de tipo productivo, político o cultural.

Los estructuralistas centran su análisis en cinco puntos fundamentales:

- 1.- Los objetivos de la organización.
- 2.- Tipología de las organizaciones.
- 3.- Las relaciones sociales dentro de la organización.
- 4.- La organización y su relación con el medio ambiente social.
- 5.- Los conflictos en la organización.

Dentro de las corrientes administrativas en las sociedades industrializadas, el estructuralismo es una de las teorías más avanzadas, ya que maneja una serie de elementos teóricos y analíticos que dejan atrás el simple empirismo de algunas otras escuelas.

ESCUELA NEO HUMANORRELACIONISMO

Esta escuela neo humanorrelacionismo, lo que en realidad aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales.

El neo humanorrelacionismo tiene como objeto principal el de analizar las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta; así mismo tiene como objeto fundamental el análisis de la organización productiva y se desentiende de otro tipo de organizaciones estudiadas por los estructuralistas.

En realidad, la corriente neo humanorrelacionista busca no presentar el control sobre los miembros de la organización como un elemento autoritario, obvio, sino como una corresponsabilidad en la actuación, una especie de autocontrol.

El neo humanorrelacionismo toma sus principios básicos de los conceptos desarrollados dentro de la psicología industrial, sobre todo en algunas escuelas conductistas y de ahí toma prestada la teoría sobre el control de la conducta, las teorías sobre la ingeniería humana; esto con el fin, desde luego manipulador. El neo humanorrelacionismo se desarrollo bajo la influencia de las corrientes conductistas dentro de la psicología social y la psicología industrial.

Como un antecedente a sus proposiciones teóricas, Mc Gregor parte de una crítica a los conceptos formales de la teoría clásica de la organización. Nos dice que hay tres razones muy importantes para considerar que estos principios clásicos no son actualmente adaptables:

- 1.- Los principios convencionales se derivan primordialmente del estudio de modelos como la organización militar y la iglesia que difieren de manera básica de las empresas industriales modernas, ya que estos modelos se basan en un principio de autoridad.
- 2.- Que la teoría clásica de la organización desconoce la importancia del medio político, social y económico.
- 3.- Que los principios de la organización básica se basa en una serie de suposiciones sobre la conducta humana.

LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE SISTEMAS.

Esta escuela nace fundamentalmente con Ludwig Von Bertalanffy, es quizá, la que ha obtenido máxima aceptación en el momento actual. Elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender a los problemas tecnológicos de cada ciencia y suministrar principios y modelos generales de modo que los descubrimientos realizados en cada ciencia pudieran ser ampliamente utilizados por las demás.

Esta teoría de sistemas es esencialmente totalizante: los sistemas no pueden ser plenamente comprendidos sólo por el análisis separado y disciplinado de cada una de sus partes. Esta teoría se basa en la comprensión de la interdependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. Así, las diversas ramas del conocimiento hasta entonces extrañas unas a otras por su intensa especialización y como consecuencia a su aislamiento pasaron a tratar sus objetivos de estudio como sistemas.

La teoría de sistemas vino a evolucionar los enfoques administrativos. Esta escuela enfoca a las organizaciones como unidades inmensas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente. La teoría de sistemas analiza a las organizaciones como sistemas sociales formados por subsistemas.

La característica principal de la escuela de sistemas consiste en que trata de hacer que todas las ciencias y todas las disciplinas formen un conjunto unitario cuya esencia se encuentra en considerar a todo conjunto de fenómenos como un sistema que, por un lado, forma parte de un sistema superior o suprasistema, y a su vez está formado por otros varios sistemas, que constituyen los subsistemas.

Por otra parte, cada sistema supone de una entrada o abastecimiento; un proceso o realización; y una salida, producción o resultado.

Se da una clasificación de los niveles de desarrollo de los diferentes sistemas en donde el primer nivel es la estructura estática, el segundo llamado relojería o mecánico, el tercer nivel es de desarrollo cibernético, el cuarto la estructura de autorreproducción, en el quinto nivel se denomina genético asociativo, el sexto nivel cubre el mundo animal y por último el séptimo nivel es el humano.

Para la comprensión de esta teoría de sistemas se da una clarificación de los sistemas en cinco criterios básicos:

- 1.- Por la predeterminación de su funcionamiento (Probabilísticos; Determinísticos)
- 2.- Por sus límites (Sistemas; Suprasistemas)
- 3.- Por su comunicación (Abiertos; Cerrados)
- 4.- Por su dinamismo (Estáticos; Dinámicos; Homeostáticos)
- 5.- Por su dependencia (Dependientes; Independientes; Interdependientes)

ESCUELA MATEMATICA O DE LA ADMINISTRACION CUANTITATIVA.

Las matemáticas y en general todas las disciplinas que sirven para cuantificar y calcular operaciones son tan antiguas como la administración, porque ésta siempre ha requerido de ellas para planear decisiones y evaluar resultados.

Una de las principales funciones que debe realizar el administrador es tomar decisiones, necesita conocer todas las herramientas contables, financieras, matemáticas y de econometría, para evaluar planes, decisiones y en general, la situación de una organización.

Lo que la escuela afirma, es que las matemáticas deben ser colocadas como la esencia de lo administrativo, reducir la administración básicamente a matemáticas.

Las bases que sustentan esta doctrina son:

- A) La empresa es una unidad económica.
- B) La administración, a través de las decisiones, tiene que seguir una serie de procesos lógicos.
- C) Dado que estos procesos lógicos pueden expresarse en símbolos matemáticos, al igual que sus relaciones, es lógico que de las matemáticas dependa que se llegue o no a resultados eficaces.

El centro fundamental de esta escuela es el modelo matemático. A través de él, los problemas se expresan en términos de relaciones básicas y cuando se busca un determinado objetivo, con frecuencia el modelo se expresa en términos de sugerencia de la mejor decisión a tomar.

Puede decirse que esta escuela se subdivide a su vez en dos grupos principales:

- 1.- La investigación de operaciones, y
- 2.- La toma de decisiones.

La investigación de operaciones no es otra cosa que la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que pueden ser expresados por modelos matemáticos, a fin de deducir, a través de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados.

Las aplicación de la investigación de operaciones se resumen en:

- A) Programación lineal.
- B) Programación cuadrática
- C) Teoría de colas
- D) Teoría de probabilidades
- E) Econometría administrativa.

LA ADMINISTRACION

Los pasos para la solución de problemas son:

- 1.- Diagnostico del problema
- 2.- Investigación u obtención de información
- 3.- Desarrollo de alternativas
- 4.- Experimentación
- 5.- Análisis de restricciones
- 6.- Evaluación de alternativas
- 7.- Toma de decisiones
- 8.- Formación del plan
- 9.- Ejecución y control

Los seguidores de esta escuela piensan que si administrar, organizar, planear o tomar decisiones es un proceso lógico, puede expresarse en símbolos y relaciones matemáticos.⁶

1.6.- PRINCIPALES REPRESENTANTES Y CONTRIBUCIONES EN LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.

ESCUELA CIENTIFICA DE FEDERICK TAYLOR.

CHARLES BABBAGE

Inventor de la primera máquina calculadora. Propuso la división de la producción en procesos. Estableció la técnica de costos por procesos. Aplicó el método científico al estudio del trabajo (División del trabajo, Especialización, Tiempos y Movimientos).

HENRY ROBINSON TOWE

Señaló que la administración debería ser considerada como una ciencia. Propuso un estudio de costos por procesos y departamentos por departamentos.

FEDERICK WINSLOW TAYLOR

Considerado como " El padre de la administración científica ". Su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la productividad y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico. Toma como punto de partida la afirmación de que la administración, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación de grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

6. " Introducción a la Administración (Un Enfoque Teórico-Práctico). Sergio Hernández y Rodríguez, Ed. Mc GRAW HILL, 1994. "

 LA ADMINISTRACION

FRANK GILBRETH Y LILLIAN GILBRETH

A Frank Gilbreth se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian Gilbreth, se concentró en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de la personalidad y necesidades de los trabajadores. Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos de trabajo, desarrollaron estudios de micromovimientos del trabajo manual denominados "Therblig" y diagramas de flujo de trabajo.

HENRY LAURENCE GANTT

Realizó la gráfica de balance diario (gráfica de gantt), que tiene mucha aplicación en la planeación del trabajo. Un sistema de bonificaciones por tarea. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados. Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de la empresa.

**TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION
HENRI FAYOL**

HENRI FAYOL

Conocido como " El padre de la teoría moderna de la administración ". Dividió las actividades industriales en seis grupos. Formuló 14 principios de administración y señaló la universalidad de la teoría administrativa.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

MARY PARKER FOLLETT

La primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración. Otro aspecto importante que consideró fue el problema del mando y la coordinación, así como los factores que los condicionan como el tiempo, lugar y el elemento humano. Indicó que existen tres formas para resolver deficiencias de la organización (Predominio, Compromiso, Conflicto constructivo).

ELTON MAYO

Descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que ésta tiene en la buena marcha de la organización. Descubre la importancia de la comunicación para detectar problemas informales y la inevitable formación de los grupos informales en las organizaciones y su importancia en la productividad de la misma que tiene influencia de las actividades y relaciones sociales de los grupos en el desempeño del trabajo.

KURT LEWIN

Tuvo como objetivo fundamental estudiar las atmósferas de grupos y los estilos de liderazgo. Popularizó el término "dinámica de grupos". Consideró que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radica en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre los miembros.

Consideró al poder como potencialmente capaz de ejercer influencia, ya que éste es: la habilidad para lograr que otra persona se conduzca de cierto modo.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

MARX WEBER

Sus principales conceptos que han influido sobre la teoría administrativa son: Concepto de burocracia, concepto y clasificación de la autoridad y el modelo ideal de burocracia. Clasifico la autoridad en legal, carismática y tradicional. Sostuvo que en la medida en que un organismo se aproxime a su modelo ideal, mejora su eficacia; y , por el contrario, si todos los miembros adoptan lo que para ellos es racional, su trabajo resulta incriminable y habrá ineficacia, por lo que surge la necesidad de la disciplina.

CHESTER I. BARNARD

La más importante contribución al pensamiento administrativo radica en su desarrollo del concepto de autoridad. Hace notar que el concepto de autoridad contiene dos elementos básicos: 1) El origen del mando; 2) La aceptación del mando por el gobernado. Según Bernard, una persona acepta una orden sólo cuando se dan, simultáneamente, cuatro condiciones: A) Que el subordinado comprenda la orden; B) Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización; C) Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor, y D) Que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.

RENATE MAYNTZ

Sus aportaciones se dividen básicamente en cuatro puntos. El primero es la estructura de autoridad y tipología de las organizaciones; el segundo se refiere a la comunicación y la forma en que se estructuran en las organizaciones; en el tercer punto analiza las disfunciones estructurales y conflicto; y en el último punto es el de la formalización y burocratización. Sostiene que una organización está altamente formalizada cuando se encuentra muy reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros.

AMITAI ETZIONI

Lo más importante en su tipología de las organizaciones, cuyas variables básicas son autoridad, poder y comunicación. Distingue cuatro tipos de organizaciones (Coactivas, Utilitarias, Normativas y Mixtas). Por otro lado distingue tres tipos de miembros en las organizaciones (Alienante, Calculador y Moral).

RALPH DAHRENDORF

Analiza las estructuras y su movilidad en el tiempo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que generan las relaciones estructurales no solo internas, sino que también percibe la lucha de clases y los conflictos que se generan dentro de las organizaciones. Sostiene que las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos y clasifica los conflictos en: Industriales; Informales; Desviados; Manifiestos y Subyacentes.

ESCUELA NEO HUMANORRELACIONISMO**ABRAHAM MASLOW**

Realizó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Jerarquizó dichas necesidades en básicas (físicas, seguridad) y en secundarias (amor y sociales, autoestima y autorrealización), pero estas últimas se manifiestan en grados diferentes y no siempre las necesidades operan a nivel consciente, sino que en ocasiones funcionan a nivel inconsciente.

CHRIS ARGYRIS

Sostiene que el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen y por lo tanto hay un desajuste en el comportamiento humano. Su teoría se basa en la incongruencia básica entre los requerimientos "saludables" de la persona como individuo y las organizaciones exigen a las personas.

FEDERICK HERZBERG

Elaboró la teoría conocida como "de los motivadores y los factores higiénicos", conocida como la teoría Dual. Sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

DAVID Mc CLELLAND

Afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización o logro; el de afiliación y por último, el de deseo o poder.

DOUGLAS Mc GREGOR

La más importante contribución son las filosofías de dirección, que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son los valores culturales. La teoría de Mc Gregor está basada, fundamentalmente, en dos concepciones: 1) De los valores y acciones y, 2) Sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de esta base, hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: el pesimista, con poca confianza en el trabajo (teoría "X"), y el optimista, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano (teoría "Y").

STRAUSS Y SAYLES

Desarrollaron una teoría intermedia que denominaron " Teoría Z ", basada en la escuela de las relaciones humanas refiriéndose a esta teoría la denominaron " La autocracia Benevolente ".

RENSIS LIKERT

Realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar los diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Menciona que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de niveles superiores, la capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica. Describe diferentes tipos de líderes y son: Explotador; Autócrata; Participativo y Democrático.

ESCUELA DE SISTEMAS

KATZ Y KAHN

Definen a la organización social como un dispositivo para lograr mejor, con los medios de un grupo, algún propósito; dicen que las organizaciones sociales son sistemas abiertos y que tienen nueve características (importación de energía, procesamiento, el producto, funcionamiento cíclico, entropía negativa, la información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación, estado estable y homeostasis dinámica, diferenciación y por última equifinidad).

TAVISTOCK

Comprobó que la integración del grupo de trabajo es un factor determinante de la productividad y que no basta las mejores técnicas para obtener mayores rendimientos, ya que incluso cualquier mejora técnica introducida puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalentes. Elaboró el modelo de sistema sociotécnico "La organización productiva resulta de la combinación del sistema tecnológico y del sistema social".

KAST Y ROSENWEIG

Conciben a la organización como un sistema abierto que intercambian información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Mencionan algunos factores ambientales que influyen en la organización (culturales, tecnológicos, políticos, educacionales, legales, recursos naturales, demográficos, sociológicos y económicos).

ESCUELA MATEMATICA O DE LA ADMINISTRACION CUANTITATIVA

WALTER SHEWHART

Reconoció la variabilidad de la calidad de los productos de un proceso en virtud de que intervienen varios factores, tanto internos como externos. Afirmó que el control es una herramienta administrativa en 4 pasos. A) Fijación de estándares de calidad, B) Logro de conformidad con los estándares, C) Acción cuando se exceda tanto el límite mínimo como el superior y búsqueda de causas, D) Planificación para mejorar los estándares.

ACKOFF, ARNOFF Y CHURCHMAN

Han definido a la investigación de operaciones como una aplicación del método científico a los problemas que surgen en la operación de un sistema que puede ser presentado por medio de un modelo matemático y la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representen al sistema. Las principales funciones de la investigación de operaciones son: 1) Programación lineal, 2) Teoría de colas, de probabilidades y 3) Econometría administrativa.

KEPNER Y TREGOE

Han llamado a la toma de decisiones " Enfoque sistemático ". La toma de decisiones no es una escuela, sino que es una función importantísima del administrador. Los pasos que proponen para la solución de problemas son: Diagnostico del problema, Investigación u obtención de información, Desarrollo de alternativas, Experimentación, Análisis de restricciones, Evaluación de alternativas, Toma de decisiones, Formulación del plan y Ejecución y control.⁷

OTROS ENFOQUES DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA**ADMINISTRACION POR OBJETIVOS****PETER F. DRUCKER**

La administración por objetivos es una forma de pensamiento que propone la coordinación de objetivos cuantificables y debidamente redactados. La clasificación de los objetivos de acuerdo con su origen y tiempo, su jerarquía y función, y el puesto y desarrollo personal.

Los objetivos estratégicos son de largo alcance en cuanto a tiempo y extensión de la organización; y los objetivos tácticos se relacionan con el mediano plazo y enlazan la estrategia con las acciones normales; mediante que los objetivos operacionales se relacionan con el corto plazo y especifican lo que debe hacerse en las operaciones cotidianas de la organización.

La mecánica de funcionamiento de la administración por objetivos comprende: Clasificación y definición de objetivos institucionales, fijación de metas medibles y concretas a diversos plazos, definición de las metas del superior y su entrevista con el subordinado para fijar las metas, la acción del subordinado en pos de sus metas, evaluación del desempeño del subordinado y análisis de las causas de las desviaciones.

7. " Introducción a la Administración (Un Enfoque Teorico-Práctico). Sergio Hernández y Rodríguez. Ed. Mc GRAW HILL. 1994. "

TEORIA DE LA DECISION HERBERT ALEXANDER SIMON

La toma de decisiones es considerada como una de las funciones vitales del administrador. Hay dos tipos de modelos en la toma de decisiones en las organizaciones; los llamados modelos racionales y los modelos no racionales y estos a su vez se dividen en: racionalidad limitada, el incrementalista y el del bote de basura.

Simón considera a las organizaciones como sistemas en los cuales los hombres son mecanismos que toman decisiones.

El proceso de toma de decisiones consiste en tres fases:

- 1.- Búsqueda de las condiciones ambientales que requiere una decisión o actividad de inteligencia.
- 2.- Diseño de la decisión o desarrollo y análisis de los cursos de acción posibles
- 3.- Selección de un curso particular de acción.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional representa un enfoque de solución de problemas, desarrollado por especialistas en las ciencias del comportamiento: psicología y sociología. El desarrollo organizacional es un empeño de cambio planificado.

Un programa de desarrollo organizacional implica:

- * Diagnostico sistemático de la organización
- * Desarrollo de un plan estratégico para mejoramiento
- * Movilización de recursos para llevarlo a cabo.

Se ha dado el nombre de desarrollo organizacional a una disciplina organizada de la ciencia de la conducta, que trata de perfeccionar las organizaciones por medio del esfuerzo planeado sistemático y de logros enfocados sobre la cultura del organismo y sus manifestaciones humanas y sociales.

Los elementos del desarrollo organizacional son:

- A) Los valores o principios
- B) El proceso
- C) La tecnología y,
- D) El agente de cambio.

TEORIA DE LA CONTINGENCIA JOAN WOODWARD

La teoría de la contingencia señala que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. La teoría de contingencias busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación.

En esta teoría se menciona que la mejor estructura para una empresa dada depende de tres factores contingenciales:

- A) Tecnología
 - * Complejidad
 - * Interdependencia
 - * Grado de creatividad relacionado con el ciclo de vida del producto.
- B) Tamaño
- C) Ambiente

Otra clasificación de las variables contingenciales es la teoría " Alfa-Omega " de Raymond A. Katzell que fundamenta seis variables:

- * Tamaño de la organización
- * Grado de interacción
- * Personalidad de los miembros
- * Congruencia de metas
- * Técnica usada en las decisiones
- * Eficiencia actual del sistema.⁸

1.7. PROCESO ADMINISTRATIVO

El acto administrativo existe desde los inicios de la humanidad. Ya que siempre y donde quiera que los hombres unen sus esfuerzos para lograr un propósito se encuentra presente el fenómeno administrativo. Toda agrupación social cualquiera que sea su tamaño, importancia o condición, requiere cierta dosis de administración para hacer posible su convivencia y funcionamiento, por consiguiente alcanzar sus objetivos.

Siendo el desarrollo de la sociedad una resultante de la actividad individual, los procesos administrativos se hacen presentes desde los organismos más simples, como la familia, hasta los más complicados sistemas.

8. " Introducción a la Administración (Un Enfoque Teórico-Práctico). Sergio Hernández y Rodríguez. Ed. Mc GRAW HILL. 1994. "

I.A ADMINISTRACION

El proceso administrativo es universal y se debe de dar dondequiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea. El proceso administrativo requiere además para el logro de las metas, que cada uno de los elementos que se reúnan sepan con precisión que deben hacer y cuando deben hacerlo.

Para tener una concepción más clara, presentamos definiciones de algunos autores, acerca del proceso administrativo.

MUNICH G. Y GARCIA M., lo definen como:

" El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral ".

JAMES F. STONER., lo define de la siguiente manera:

" Es una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total ".

Desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos aspectos o elementos que puedan predominar en un acto administrativo, porque de esta manera se pueden fijar mejor sus reglas y sus técnicas. Con ello se facilita su comprensión y se pueden formular mejor las normas que influyen en cada aspecto.

URWICK, hace esta separación fundamentalmente en dos aspectos: La mecánica y la dinámica.

- | | |
|-----------------|---|
| MECANICA | <ul style="list-style-type: none"> * PREVISION. Responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse? * PLANEACION. Responde a la pregunta: ¿ Qué se va a hacer? * ORGANIZACION. Responde a la pregunta: ¿ Como se va a hacer? |
| DINAMICA | <ul style="list-style-type: none"> * INTEGRACION. Responde a la pregunta: ¿ Con qué y con quién se va a hacer? * DIRECCION. Se refiere al problema: Ver que se haga * CONTROL. Investiga en concreto: ¿ Como se ha realizado? |

1.7.1. PREVISION

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Es por ello que la revisión es básica e indispensable para la planeación.

9. " Fundamentos de Administración, Lourdes Munch Galindo, Ed. TRILLAS 1991. "

LA ADMINISTRACION

Podríamos definir la previsión como:

" El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa ".

Para llevar a cabo la previsión es necesario:

- A) Fijar objetivos o fines que se persiguen.
- B) Investigar los factores positivos y negativos que influyen en la búsqueda de los objetivos.
- C) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción.

PRINCIPIOS DE LA PREVISION

DE OBJETIVIDAD

Las previsiones descansan en hechos y no sólo en opiniones subjetivas.

DE PREVISIBILIDAD

Sostiene que las previsiones nunca alcanzarán un grado de certeza absoluta debido a innumerables decisiones y factores humanos que constituyen un riesgo, sin admitir que la empresa sea un riesgo total. La aplicación de este principio se centra en tres situaciones básicas:

- * CERTEZA: Ausencia de temor a equivocarse
- * INCERTIDUMBRE: Ausencia de elementos para predecir.
- * PROBABILIDAD: No existe certeza de que el resultado sea positivo o negativo.

DE MEDICIÓN

Las previsiones serán más seguras en cuanto puedan percibirse cuantitativamente y cualitativamente.

REGLAS DE LA PREVISION

OBJETIVOS O FIJACION DE METAS

- * Generales y Particulares
- * Individuales y Colectivas
- * Básicas y Secundarias o Colaterales
- * A corto, Mediano y a Largo plazo
- * Naturales y Subjetivas o Arbitrarias
- * Estratégicos, Técnicos y Operativos

INVESTIGACION

Son los recursos básicos por los cuales se determinan los medios más aptos para alcanzar los objetivos.

CURSOS ALTERNATIVOS

Permiten lograr la eficiente adaptación de los medios al fin.

TECNICAS DE LA PREVISION**ENCUESTA**

Hay dos tipos de encuestas: Por cuestionarios y por entrevista.

POR CUESTIONARIO: Determinación del universo (muestreo)
 Formulación del cuestionario (preguntas cerradas
 o abiertas)
 Recolección de los datos (tabulación e
 interpretación de resultados).

POR ENTREVISTA: Conversación o comunicación oral.

OBSERVACION

Es un hecho ordinario y empírico de nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación científica. La observación podemos hacerla en:

- HECHOS
- EXPERIMENTOS
- REGISTROS

TECNICAS ADMINISTRATIVAS CUANTITATIVAS

La investigación de operaciones es un procedimiento científico que busca proveer las bases más optativas o cuantitativas, que sea posible con el fin de aplicar mejor los diversos factores o variables que intervienen en un problema y analizar su relación a través de un modelo para encontrar una solución óptima entre varias. Las principales técnicas de la investigación de operaciones son:

- ° Teoría de colas o Líneas de espera
- ° Teoría de valor
- ° Teoría de juegos
- ° Teoría de la búsqueda
- ° Calculo de probabilidad
- ° Programación lineal
- ° Modelo monte carlo.¹⁰

1.7.2. PLANEACION

La planeación implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Esta establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

10. " Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, Ed. LIMUSA. 1992."

Para obtener una mejor concepción, presentamos definiciones de algunos autores acerca de la planeación:

AGUSTIN REYES PONCE

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y la determinación de tiempo y de números necesarios para su realización.

GEORGE TERRY

Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias y se esbozan planes y programas.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACION**FACTIBILIDAD**

Lo que se planea debe ser realizable. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

FLEXIBILIDAD

Al elaborarse un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

OBJETIVIDAD

Cuando se planea debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos.

PRECISION

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

UNIDAD

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

REGLAS DE LA PLANEACION

La planeación esta integrada por los siguientes elementos:

OBJETIVOS Y METAS: Son los fines hacia los que debe dirigirse toda actividad.

INVESTIGACIONES: Son los recursos básicos por los cuales se determinan los medios más aptos para alcanzar los objetivos.

PREMISAS: Son supuestos acerca del medio ambiente dentro del cual habrán de llevarse a cabo los planes.

TOMA DE DECISIONES: Es la selección entre varias líneas de acción operacionales y forma el núcleo mismo de la planeación.

POLITICAS: Son enunciados generales escritos que sirven de guía a los procedimientos y a las acciones.

ESTRATEGIAS: Son las determinaciones de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa.

PROGRAMAS: Son combinaciones de metas, políticas, procedimientos, reglas y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada.

PRESUPUESTOS: Es un enunciado de los resultados específicos, es el elemento fundamental de la planeación.

PROCEDIMIENTOS: Son planes que sirven para establecer el método requerido para manejar ciertas actividades futuras.

TECNICAS DE LA PLANEACION

Las técnicas para formular planes, prepararlos, explicarlos y discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. Sin embargo, las más usadas son las siguientes:

MANUALES

- De objetivos y políticas
- Departamentales
- De empleado o bienvenida
- De organización

DIAGRAMAS

- De procesos
- De flujo

GRAFICA DE GANTT

PROGRAMAS

SISTEMAS

PERT (Técnica de revisión y evaluación de proyectos)

CPM (Método del camino crítico)

RAMPS (Sistematización de proyectos múltiples y asignación de recursos).

1.7.3. ORGANIZACION

Tiene tres acepciones, una etimológica que proviene del griego "organón" que significa instrumento. Otra que se refiere a la entidad o grupo social, y otra que se refiere a la organización como un proceso.

Algunas definiciones más reconocidas en la etapa de la organización son:

AGUSTIN REYES PONCE

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

ISSAC GUZMAN V.

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

KOONTZ Y O' DONNELL

Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional y son:

DEL OBJETIVO

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

DIVISION DEL TRABAJO/ESPECIALIZACION

Cuanto más se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza.

JERARQUIA

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emanen la comunicación necesaria para lograr los planes.

AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD

A cada grado de responsabilidad conferida, debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad.

UNIDAD DE MANDO

Para cada función debe existir un sólo jefe.

DIFUSIÓN

Todas aquellas obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.

TRAMO DE CONTROL

Existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben de reportar a un ejecutivo, ya que con ello podrá realizar todas sus funciones eficientemente.

DE LA COORDINACION

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

CONTINUIDAD

La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente para realizar las modificaciones necesarias.

ETAPAS DE LA ORGANIZACION

Las etapas de la organización son:

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

JERARQUIZACION: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia, esto implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí.

DEPARTAMENTALIZACION: Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base a su similitud. Existen varios tipos de departamentalización, esto es de acuerdo a la situación específica de cada empresa, las cuales son:

- A) Funcional
- B) Por productos
- C) Geográfica o por territorio
- D) Clientes
- E) Por proceso o equipo.

TIPOS DE ORGANIZACION

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR: Se caracteriza porque la actividad de decisión se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

ORGANIZACION FUNCIONAL: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que en cada nivel de la organización se ejecuten el menor número posible de funciones.

ORGANIZACION STAFF: Se crea por la necesidad de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

TECNICAS DE LA ORGANIZACION

Las herramientas necesarias para que se lleve a cabo una buena organización son:

A) ORGANIGRAMAS

Representan gráficamente la estructura formal de una organización. Existen tres formas de representar los organigramas:

- 1.- VERTICAL: Niveles jerárquicos determinados de arriba hacia abajo
- 2.- HORIZONTAL: Niveles jerárquicos de izquierda a derecha
- 3.- CIRCULAR: Niveles jerárquicos determinados desde el centro hacia la periferia.
- 4.- MIXTO

B) MANUALES

Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Y pueden ser:

- | | |
|--------------------|----------------------|
| a) De políticas | d) De procedimientos |
| b) Departamentales | e) De puestos |
| c) De organización | f) De bienvenida |

C) DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS O DE FLUJOS

Permiten una mayor simplificación del trabajo, eliminan las demoras y una mejor contribución de la planta.

1.7.4. INTEGRACION

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

Es importante la integración porque el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas en la ejecución de los planes.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION**PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS**

- * De la adecuación de hombres y funciones
- * De la provisiones de elementos administrativos
- * De la importancia de la introducción adecuada

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE COSAS

- * Del carácter administrativo de esta integración
- * Del abastecimiento oportuno
- * De la instalación y mantenimiento
- * De la delegación y control

REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS**1. RECLUTAMIENTO**

Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella. Deben distinguirse dos aspectos fundamentales en el reclutamiento y son:

- a) Fuentes de abastecimiento (escuelas, agencias de colocación, bolsa de trabajo, etc.)
- b) Medios de abastecimiento (requisición, solicitud)

2. SELECCION

Es escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto sean los más aptos de acuerdo a los requerimientos del puesto. Los medios más usados son:

- * Solicitud * Entrevista * Pruebas psicotécnicas * Encuestas * Examen medico

3.- INTRODUCCION

Tiene como finalidad articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social.

- Introducción general a la empresa
- Introducción en su departamento o sección

4.- DESARROLLO

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para su máxima realización posible.

- ° Adiestramiento del obrero y empleados
- ° Capacitación de supervisores
- ° Desarrollo de ejecutivos

TECNICAS DE LA INTEGRACION DE COSAS*** TECNICAS FINANCIERAS**

- Adquisición de capitales
- Estructuración financiera

LA ADMINISTRACION

- **TECNICAS DE PRODUCCION**
 - De instalación
 - De desarrollo
 - De operación
- **TECNICAS DE MERCADOTECNIA**
 - Investigación de mercados
 - Publicidad, producto, precio, plaza
 - Distribución
 - Ventas
- **TECNICAS DE CONSERVACION**
 - Mantenimiento preventivo
 - Seguridad industrial
 - Seguros diversos
- **TECNICAS DE COMPRAS**
 - Abastecimiento
 - Procedimiento de compra
 - Almacenamiento
 - Inventarios

1.7.5. DIRECCION

Dirección proviene del latín dirigere, del prefijo "di" intensivo y regere "regir", gobernar.

AGUSTIN REYES PONCE; define a la dirección como:

Es el elemento del proceso administrativo que su objetivo es lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida en base a decisiones, ya sea tomadas directamente con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

DE LA ARMONIA DEL OBJETIVO O COORDINACION DE INTERESES

Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos. Establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

IMPERSONALIDAD DE MANDO

Se requiere que la autoridad y su ejercicio, surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

DE LA SUPERVISION DIRECTA

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstas se realicen con mayor facilidad.

DE LA VIA JERARQUICA

Hace hincapié de la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al darse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

DE LA RESOLUCION DEL CONFLICTO

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.

APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO

El conflicto es un problema que se antepone al logro de las metas de la organización y estos al darles una solución, se da el caso de visualizar nuevas estrategias y emprender nuevas alternativas.

REGLAS Y TECNICAS DE LA DIRECCION**TOMA DE DECISION**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Constituye una función que es inherente a los gerentes, ya que por medio de esta se logra obtener buenos resultados en el manejo de la organización.

INTEGRACION

Esta etapa de la dirección comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Los recursos que toma en cuenta la integración son los materiales y humanos, siendo estos los más importantes ya que por medio de ellos se dependerá el aprovechamiento de los demás.

MOTIVACION

La motivación es el elemento más importante de la dirección y a la vez más compleja, ya que por medio de esta se logra la ejecución del trabajo, tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo a los estándares establecidos.

COMUNICACION

La comunicación puede definirse como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Es de gran importancia la comunicación por el hecho de que por medio de ella los ejecutivos van a transmitir sus planes para que se pongan en marcha, y para ello se necesita sistemas de comunicación eficaces. La comunicación consta de varios elementos básicos los cuales son:

- * Emisor
- * Receptor
- * Mensaje
- * Respuesta
- * Canal
- * Ambiente

SUPERVISION

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Se aplica generalmente a los niveles jerárquicos inferiores. Es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

AUTORIDAD DE MANDO

Es el derecho de mandar y el poder o capacidad para hacerse obedecer en la aplicación de diversas tareas. Los elementos del mando son:

- 1.- Determinar que debe hacerse
- 2.- Establecer como debe hacerse
- 3.- Vigilar lo que debe hacerse o se haga
- 4.- Delegación de autoridad.

1.7.6. CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente; el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciøre e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Algunas de las definiciones más aceptadas del control son:

GEORGE TERRY

Es el proceso para determinar lo que esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

HENRY FAYOL

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

KOONTZ O' DONNELL

Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

El control es de gran importancia dado que establece medidas para corregir las actividades, se aplica a todo, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, reduce los costos y ahorra tiempo al evitar errores.

PRINCIPIOS DEL CONTROL

EQUILIBRIO

A cada grupo de delegación conferida debe de proporcionarse al grado de control correspondiente. Si la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte debe existir un mecanismo eficiente que vigile que se este cumpliendo debidamente.

DE LOS OBJETIVOS

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos establecidos.

DE LA OPORTUNIDAD

El control para que sea eficaz, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

DE LAS DESVIACIONES

Hace referencia a que se deben de analizar todas aquellas desviaciones o variaciones con el fin de conocer las causas que las originaron de tal manera que se pueda tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

DE EXCEPCION

El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin, de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control.

ETAPAS DEL CONTROL

ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS DEL CONTROL

- Selección de medios de control estratégicos
- Sistemas que reflejan la estructura de la organización
- Naturaleza y función controlada para la aplicación más útil.

OPERACIONES DE RECOLECCION Y CONCENTRACION DE DATOS

- * Controles flexibles
- * Deben reportar rápidamente las desviaciones
- * Deben ser claros los datos para quien los usa

INTERPRETACION Y VALORIZACION DE RESULTADOS

- Concentrados para altos niveles administrativos
- Deben conducir por si mismos a la acción correctiva.

UTILIZACION DE RESULTADOS

TECNICAS DE CONTROL**SISTEMAS DE INFORMACION**

- Contabilidad
- Auditoría
- Presupuestos
- Reportes e informes
- Formas
- Archivos
- Sistemas computarizados y mecánicos

AREAS DE CONTROL

- De ventas
- De producción
- Financieros y contables
- Control de la calidad de la administración
- Controles generales

SISTEMAS MODERNOS

- ° Administración por objetivos
- ° Administración por excepciones
- ° Técnicas de trayectoria crítica
 - PERT
 - CPM
 - RAMPS.11

RESUMEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE VARIOS AUTORES

AUTOR	AÑO	PROCESO ADMINISTRATIVO				
Henri Fayol	1886	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización			Control
Koontz y O' Donnell	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización			Control
H. L. Sisek y M. Sverdlik	1965	Planeación	Organización		Liderazgo	Control
David R. Hampton	1965	Planeación	Organización		Dirección	Control
James F. Stoner	1960	Planeación	Organización		Dirección	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzman Valdivia	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
Jose A. Fernandez Arena	1967	Planeación	I M P L E M E N T A C I O N			Control
Francisco J. Laris Casillas	1969	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control

CAPITULO
II

CAPITULO II.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**
- 2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**
- 2.3. TIPOS Y CLASES DE AUDITORIA.**
- 2.4. DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**
- 2.5. OBJETIVOS Y FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**
- 2.6. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**
- 2.7. NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**
- 2.8. PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

CAPITULO II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adaptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad a las funciones.

Las relaciones humanas, sociales y políticas constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que disfruta la toma de decisión.

En épocas pasadas para examinar un negocio se limitaban solamente al aspecto financiero, sin embargo, la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa. Está es necesaria tanto en empresas privadas como en las públicas para el desarrollo natural de sus operaciones.

Todos aquellos problemas administrativos que se presentaron en épocas pasadas dieron lugar a nuevas corrientes en el pensamiento administrativo. Algunos de los problemas en que se enfrentaron los estudiosos fueron: problemas de planeación, de organización, problemas de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de producción.

A continuación se presentan en forma cronológica algunas de las situaciones de problemas que surgieron de la auditoría administrativa.

1925, HENRI FAYOL. El mejor método para examinar una organización y determinar las mejores necesidades, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos.

1932, T. G. ROSE.; Expuso la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la organización.

1935, JAMES Mc KINSEY.; Llegó a la conclusión de que la empresa debe de hacer periódicamente una auditoría, que consistirá en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1945, INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS.; Proporcionan los primeros escritos sobre lo que sería la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al "alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas".

1948, ARTHUR H. KENT.; Sus aportaciones son sobre auditoría de operaciones.

1950, JACKSON MARTINDELL.; Desarrollo uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.

1955, LARKE A.G.; Plantea la necesidad de llevar a cabo autoauditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

La auditoría administrativa fue concebida en 1932, pero se práctica en la década de los 60s y 70s.

1962, WILLIAM P. LEONARD.; Realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

1964, CADMUS Y BRADFORD.; Plantean una variedad de auditorías denominada "auditoría operativa". Se relaciona una actividad más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación.

1968, RIGG F. J.; Desarrolla un enfoque moderno de la auditoría administrativa.

1968, JOHN C. BURTON.; Plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa.

1969, LANGENDERFER H. Y ROBERTSON J.; Exploran el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y proponer una estructura teórica.

1970, EDWARD NORBECK K. F.; Proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa.

1975, KEIT D. BLOOMSTROM.; Exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.

1977, CLARK C.; Presenta una perspectivas sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de la empresa.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1980, WHITMORE G. M.; Expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en el ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa, como sus ventajas.

1983, SPANCER HAYDEN.; Expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, ROBERT J.; Trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativa.

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas. Sin embargo este tipo de auditorías es limitada en su alcance ya que sólo abarca los recursos financieros.

Hoy día los organismos sociales demandan otros tipos de auditorías que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos. Así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo, y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental.

A continuación se muestra cronológicamente a los autores mexicanos más relevantes en el campo de la auditoría administrativa:

1959, N. GRABINSKY.; Realiza la obra el análisis factorial: guía para estudio sobre economía industrial publicada por el Banco de México.

1962, MACIAS PINEDA.; Presenta el trabajo auditoría administrativa para el curso teoría de la Administración.

1966, FERNANDEZ ARENA.; Propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los cursos y el proceso administrativo.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1969, SANTILLANA GONZALEZ.; Propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970, JIMENEZ REYES.; Estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1972, ANAYA SANCHEZ.; Propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

1981, VICTOR RUBIO RAGAZZONI. Y JORGE HERNANDEZ.; Presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.¹²

2.2. CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El término "Auditoría" se le ha adicionado la palabra "Administrativa", para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera.

El American Institute of Management aplica la expresión auditoría administrativa a tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa de ciertos organismos.

A continuación se presentan algunos conceptos de diferentes autores sobre la Auditoría Administrativa.

WILLIAM P. LEONARD

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

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES

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

12. " Sinopsis de Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. TRILLAS.1990"

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

La auditoría administrativa puede definirse como un análisis de la potencialidad de la productividad.

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

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

ROBERTO MACIAS PINEDA

Constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se está logrando con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen en todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades y de las relaciones de empleados en el negocio.

GABRIEL SANCHEZ CURIEL

Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo.¹³

2.3. TIPOS Y CLASES DE AUDITORIA.

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

AUDITORIA INTERNA

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

VENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA

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

DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA

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

13. " La Auditoría Administrativa, José Antonio Fernández Arena, Ed. DIANA 1992."

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA EXTERNA

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

VENTAJAS DE LA AUDITORIA EXTERNA

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

DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

CLASES DE AUDITORIA

Existe gran variedad de practicar la auditoría por parte de los expertos en la materia y por ello se adoptan formas específicas de abordarlas de acuerdo con las clases de auditoría existentes.

Existen tres clases de auditorías:

- 1.- Auditoría financiera
- 2.- Auditoría de operaciones
- 3.- Auditoría administrativa.

Dentro de las características que cada una tiene existen algunas similitudes que tienen en común:

- A) Efectuar mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- B) Tienen carácter deductivo y por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- C) Las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas que la metodología de la ciencia.
- D) La independencia se presenta imperativamente.

Aunque existen características similares entre cada una de las auditorías, existen diferencias reales o postuladas por lo que merecen ser definidas.

AUDITORIA FINANCIERA

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA DE OPERACIONES

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorarse. La auditoría de operaciones se plantea el cómo y por qué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se define como: un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base a la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles y su forma de operar.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar íntegramente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

2.4. DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Para poder desarrollar dicho tema se deberá establecer el objetivo de cada una de dichas auditorías.

AUDITORIA FINANCIERA. El objetivo de dicha auditoría es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de la contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Su objetivo principal es el de proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran.

A continuación se muestra una tabla comparativa de postulados de la auditoría financiera y la administrativa.

 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

**DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Y AUDITORIA FINANCIERA.**
AUDITORIA FINANCIERA

- ° Los estados financieros son verificables.
- ° Los estados financieros y otra información sometida a verificación están libres de irregularidades.
- ° La existencia de un control financiero satisfactorio elimina la probabilidad de irregularidades.
- ° Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
- ° La aplicación consistente de principios contables generalmente aceptados.
- ° El fin primordial es el dictamen de los estados financieros.
- ° Le interesa a:
 - El fisco
 - La empresa.
- ° Se refiere a hechos pasados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- ° Las exposiciones de la administración y las bases para decisión son verificables.
- ° Las exposiciones de la dirección y otros datos pertinentes al sistema administrativo sometidas a verificación, están libres de manipulación
- ° La existencia de un sistema de control administrativo adecuado, elimina la probabilidad de que las exposiciones de la administración y la información en que se basan las decisiones, estén sujetas manipulaciones internas o externas.
- ° Se refiere a cualquier área de la empresa.
- ° El percatarse de los principios administrativos constituye la eficiencia del sistema.
- ° Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
- ° El resultado es de uso interno en la organización.
- ° Debe proyectarse hacia el futuro.¹⁴

14. " Sinopsis de Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. TRILLAS. 1990"

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.5. OBJETIVO Y FIN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a la dirección a lograr una administración más eficaz, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

FUNCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros.¹⁵

2.6. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa puede ser aplicada a cualquier tipo de organización en su totalidad o bien, en alguna parte de la misma, es decir, puede ser llevada a cabo en una función específica, un departamento o grupo de departamentos o en una división o grupo de divisiones.¹⁶

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

15, 16. " Auditoría Administrativa, William P. Leona, Ed. DIANA, 1993."

 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ESTUDIO TRIDIMENSIONAL

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión • Planeación • Organización • Integración • Dirección • Control
NIVELES JERARQUICOS DE UNA ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> ° Representantes de los Accionistas. ° Gerencia General. ° Dirección Departamental. ° Niveles de Supervisión.
AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Producción - Mercadotecnia - Recursos Humanos - Finanzas, etc.17

LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Existen varias limitaciones de la auditoría administrativa, muchas de las cuales se encuentran en la etapa de recolección de datos, ya que el auditor no puede saber si la persona que tiene que proporcionar la información requerida sea accesible y colabore en forma positiva, o al contrario, si es una persona que no quiera colaborar por ser muy hostil, que difícilmente nos proporcione información.

Otra de las limitaciones es la falta de información de las empresas que se están auditando, ya que no existe, (o si la hay se encuentra desordenada); siendo esta indispensable y valiosa para llevar a cabo un buen diagnóstico de la empresa auditada.

La auditoría administrativa algunas veces se ve limitada por factores ambientales que no se pueden medir en forma objetiva; dado que no existe ningún sistema que logre hacerlo de tal forma.18

2.7. NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, organización y el control administrativo, en sí, todo el sistema operativo de la empresa.

17. " La Auditoría Administrativa, José Antonio Fernández Arena, Ed. DIANA, 1992. "

18. " Auditoría Administrativa, William P. Leona, Ed. DIANA, 1993."

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la actualidad es necesario que se cuente con alguien que tenga la capacidad de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- A) La calidad, tanto individual como colectivo, de los gerentes.
- B) La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicios: grandes, medianos o pequeños; pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en la necesidad de examinar su situación.

Muchas veces se hace no sólo necesario, sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá necesidad de definir objetivos, planes, políticas, presupuestos, procedimientos administrativos, etc., ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

Una gestión deficiente o condiciones externas muy desfavorables pueden situarla en una posición difícil; si todavía hay tiempo de detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones e implantarlas, se puede llevar a cabo una auditoría administrativa del medio ambiente, que abarca aspectos como el mercado, competencia, calidad de la función social, etc.

En cada tipo de auditoría administrativa, y según sea quien la aplique, habrá una metodología, por seguir, también podrán variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerán básicamente del objetivo de la auditoría.

Lo que realmente interesa destacar, es que existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

2.8. PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es conveniente ahora tratar lo referente a principios básicos en la auditoría administrativa, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta. Por lo tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

1. SENTIDO DE LA EVALUACION.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si ha tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes, objetivos y los recursos se apliquen en forma económica.

2. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACION.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, y el análisis y confirmación de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

3. HABILIDAD PARA PENSAR EN TERMINOS ADMINISTRATIVOS.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). Es decir, preguntarse: ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿Cómo planear el trabajo?, ¿Cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?.

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.¹⁹

19. " Sinopsis de Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. TRILLAS, 1990"

CAPITULO
III

CAPITULO III.

METODOS PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1. METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

3.2. METODO DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES.

3.3. METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

3.4. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL.

3.5. METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

3.6. METODO DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO III
MÉTODOS PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
3.1. MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD.

El método de William P. Leonard señala cuatro pasos para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, los cuales son:

- ETAPA I. EXAMEN.
- ETAPA II. EVALUACION.
- ETAPA III. PRESENTACION.
- ETAPA IV. VIGILANCIA. (PERSECUCIÓN, SEGUIMIENTO).

EXAMEN
AREAS A REVISAR

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

DETALLES A ESTUDIAR

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

EVALUACION
PROCESO DE EVALUACION
FACTORES A EVALUAR
SINTESIS

- 1.- Panorama económico.
- 2.- Adecuación de la estructura de la empresa.
- 3.- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- 4.- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- 5.- Métodos adecuados de protección.
- 6.- Causas de variaciones.
- 7.- Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- 8.- Métodos satisfactorios de operación verbal.

ANALISIS CIENTIFICO
INTERPRETACION Y

- 1.- Estudiar los elementos.
- 2.- Hacer un diagnostico detallado.
- 3.- Detallar finalidades y relaciones.
- 4.- Buscar deficiencias.
- 5.- Balance analítico.
- 6.- Comprobar eficiencias.
- 7.- Indagar problemas.
- 8.- Precisar soluciones.
- 9.- Determinar alternativas.
- 10.- Elaborar métodos de mejoramiento.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PRESENTACION

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

VIGILANCIA

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

EXAMEN.

PLANES Y OBJETIVOS.

Al efectuar una revisión de los principios de la organización, es necesario dar la debida consideración a los planes generales de la misma, y los objetivos que son aspectos básicos y necesarios para que el trabajo se haga bien.

Al evaluar los planes y objetivos generales, puede parecer en algunos casos, que la alta dirección de una empresa no se ha dado cuenta que los planes mal trazados impiden que se alcancen los objetivos. En muchas empresas, las deficiencias se descubren por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas.

Antes que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y los objetivos de la empresa. Estos planes sirven de guía en la determinación de políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

ESTRUCTURA ORGANICA

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos en las ideas actuales y que determinaran operaciones futuras. La segunda en pasar una revisión minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa, para llegar a realizaciones satisfactorias.

Al estudiar la gráfica de organización de una empresa, el auditor debe empezar por cerciorarse si refleja o no la situación verdadera y actual de las funciones orgánicas. Necesita analizar cada uno de los elementos y completar su evaluación para determinar si las gráficas de organización precisan los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad.

POLITICAS Y PRACTICAS

Las políticas y prácticas sanas, delinear las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación; estas se consideran flexibles pues habrá que modificarlas siempre que sea necesario, para adaptarse a las circunstancias requeridas.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A fin de asegurar el cumplimiento de la política de una empresa el auditor debe llevar a cabo exámenes periódicos y ver si falta una política eficaz en alguna área o si esta encaminada a un objetivo definido; si es positiva, clara y comprensible.

El siguiente paso a considerar consiste en cerciorarse si las políticas se están cumpliendo debidamente y evaluar cada una de las políticas para saber si se están realizando en conformidad con el programa y si esta dando los resultados óptimos.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Al examinar cualquier sistema o procedimiento el auditor debe tener en mente su propósito y forma; decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, la evaluación de un sistema y procedimiento comprende tres aspectos: El primero si el sistema o procedimiento satisface la totalidad de las necesidades corrientes; el segundo, si funciona en forma eficaz y el tercero, cual es su grado de eficacia.

Lo que importa es asegurarse de que si el sistema o procedimiento este proyectado de modo que con su funcionamiento se obtengan los resultados deseados, debiendo determinarse lo que se esta haciendo, donde, como, cuando y por quien.

MÉTODOS DE CONTROL

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada. La finalidad del control es encontrar el objetivo deseado, todo método de control de una empresa comprende una comparación entre el desempeño real contra el desempeño esperado o pretendido. En toda actividad funcional específica son necesarios los métodos de control para comparar los hechos con los planes, objetivos, políticas, prácticas, sistemas y procedimientos previos.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea tiene que hacer una medición continua y detallada de la realización de la misma sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios. la función del auditor es comprobar el desempeño y evaluar la eficiencia del control.

MEDIOS DE OPERACION

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada realización entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados; el desempeño de una función debe balancear con el de otras. Otro factor de importancia son los cambios en la economía del país ya que afectan las operaciones de la organización.

El principal cuidado del auditor debe ser el determinar si una empresa esta o no operando debidamente, su tarea consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a la empresa incluyendo la relación entre utilidad y volumen de trabajo, productos y servicios, mercado de trabajo, organización, métodos, instalaciones y finanzas. Conviene que el auditor este presente al conocer los objetivos de la empresa que no podran alcanzarse a menos de que se hagan planes que deberían mantenerse siempre al día. El control constituye el paso final en el ciclo administrativo, al comparar los resultados reales con los planes y políticas.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que desempeña alguna función en la organización. Para ello habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

Hay empresas dedicadas a la fabricación, servicios públicos, impresiones, etc.; en las que el estado de sus instalaciones puede afectar mucho su funcionamiento. Lo primero es el estado general del equipo fijo y móviles necesario para las operaciones cotidianas. En segundo lugar, viene el aspecto en determinar si el mantenimiento o conservación de las operaciones es el adecuado.

En la actualidad se concede una gran importancia a los locales e instalaciones para lograr una mayor eficiencia industrial y control de los procesos. Al mismo tiempo que el equipo para la producción se escogerán las herramientas, el equipo para el manejo de material, accesorios, y el equipo especial para el tipo de trabajo peculiar de la empresa.

EVALUACION.**ANÁLISIS, INTERPRETACION Y SÍNTESIS.**

En el caso de un análisis de una Auditoría Administrativa es necesario recopilar los hechos en relación a un determinado propósito y dividiéndolos en elementos o unidades. El enfoque científico consiste en determinar los fines, relaciones y asociaciones; y comprobar toda función, proceso, tarea o método. Después de analizar minuciosamente los elementos esenciales, el siguiente paso consistirá en mejorar el sistema para tornarlo más eficaz; después se preparan las gráficas de proceso y se enseñaran diversas combinaciones en forma detallada, paso a paso.

Las interpretaciones que se derivan del análisis no son conclusiones definitivas, tienen que estar relacionadas con otras inferencias y tal vez haya que reformularlas por alguna razón. No es conveniente el tratar de llegar a conclusiones sin antes presentar la debida atención a cada uno de los elementos.

La finalidad del análisis o sea la división por elementos es preparar una síntesis, que es el proceso de combinar los diferentes elementos. Existen diez pasos para realizar el análisis científico, los cuales se mencionan a continuación:

1) ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS

Es un estudio completo y veraz de los componentes que integran la organización, es decir, es un diagnóstico de la situación de la empresa.

MÉTODOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2) DIAGNOSTICO DETALLADO

Se realiza un diagnóstico detallado de los factores a evaluar que puede ser satisfactorio o insatisfactorio de acuerdo con las prácticas correctas y establecidas, anotando cuidadosamente todo hecho que haya contribuido a las deficiencias en la administración y funcionamiento de la empresa.

3) DETERMINACION DE PROPOSITOS Y RELACION

El diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad y relación durante el proceso de evaluación. El auditor hace una comparación para determinar que diferencias hay entre un elemento u otro, analizar cada uno de los pasos del proceso para determinar la finalidad y relacionar uno con otro.

4) INVESTIGACION DE LAS DEFICIENCIAS

El auditor debe escudriñar todo elemento para descubrir sus defectos, irregularidades y embottellamientos. Informar de la existencia de una política inadecuada o de la falta total de ella. Revelara las desviaciones de los sistemas, procedimientos y las deficiencias de los objetivos y controles, lo inadecuado de la mano de obra y maquinaria, y deberá poner en evidencia todo método de operación no satisfactorio.

5) BALANCE ANALITICO

Aquí la importancia y el valor de un elemento y unidades es comparado con otro. En el proceso del análisis, la interpretación y síntesis, el auditor deberá poner el alcance de cada uno de los aspectos seleccionados.

6) COMPROBACION DE LA EFICIENCIA

Para comprobar la eficiencia es necesario efectuar pruebas de cada factor para su evaluación. La tarea de medir la eficiencia involucra una comparación de lo realizado con normas previamente establecidas además los auditores no solo definen las pruebas a emplear sino que también fijan una base para determinar el grado de eficiencia.

7) BUSQUEDA DE PROBLEMAS

La función del auditor es localizar problemas, los cuales pueden ser consecuencia de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación y tareas mal encaminadas. Constituye un deber del auditor explorar y decidir los problemas que necesitan pronta solución y que camino seguir.

8) ARRIBO A SOLUCIONES

El auditor necesita contar con tiempo suficiente para solucionar los problemas que encuentre. Por otra parte puede darse el caso que un determinado mejoramiento sea insuficiente y que haya necesidad de efectuar un estudio y buscar soluciones más amplias.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

9) DETERMINACION DE ALTERNATIVAS

El auditor debe aplicar su capacidad y experiencia, aunadas a un grado superior de imaginación para determinar las alternativas de solución correctas a todos aquellos factores que se evalúan.

10) DEFINICION DE METODOS PARA MEJORAR LA OPERACIÓN

Esta es la meta de todo auditor. En sus labores de evaluación estará siempre alerta a idear mejores formas de hacer las cosas. Para escoger el mejor camino se hace necesario estudiar lo que se juzga más conveniente de acuerdo con las circunstancias particulares de cada organización.

El análisis preliminar corresponde a una función y al área en que esta se lleva a cabo. En todo análisis preliminar, el auditor entrevista algunas personas para obtener datos básicos relacionados con la función y el área. Buscará clasificar los datos informativos, se cerciorará de que la persona entrevistada conozca bien aquello de que esta hablando, pues toda información que no se compruebe debidamente es posible que esta basada solo en rumores.

La planeación de una Auditoría Administrativa, comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor debe tener presente aun durante el análisis preliminar. En este examen preliminar el auditor sabrá si tendrá que aplicar posteriormente un procedimiento de evaluación para determinar lo adecuado de la estructura de la organización, el cumplimiento con políticas y procedimientos; puede decirse en términos generales todos estos son elementos de examen que ocurren en una Auditoría Administrativa.

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. El auditor decidirá quienes son las personas que conocen la información pretendida y a quienes recurrir para mayores detalles, habrá que precisar el momento y sitio de la entrevista y notificar a las personas que se entrevistarán.

Toda aquella información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en el orden conveniente, a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción.

En su recopilación de informes, el auditor deberá cuidar siempre y estudiar, las posibilidades de un desempeño mejor, en el curso de dicho proceso se percatará de que la recolección debe ser lo más completa posible, a fin de efectuar comparaciones posteriores de los resultados operativos con normas y objetivos predeterminados.

El principal instrumento en la Auditoría Administrativa es el sistema en general de planear, controlar y operar la empresa. El auditor deberá tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas y otras normas administrativas, financieras y de operación.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los registros y la evidencia de los costos desempeñan un papel de importancia como instrumento de la auditoría. Son varias las técnicas para la recolección de los datos los cuales son: Organigramas, Diagramas de Procesos, de Tiempos, de Disposición, Diagramas Comparativos, Diagramas de Manejo de Formas, Estudio de Tiempos, Películas de movimientos en el trabajo, Hojas de Trabajo, etc.

PRESENTACION.

En la preparación del informe hay que tener presente dos aspectos de suma importancia, que se puedan considerar en estas dos preguntas: ¿ A quien se enviara el informe? y ¿ Como rendir el informe?.

La decisión en cuanto a quien habrá de recibir el informe no es difícil, porque esto deberá estar bien definido por la política respectiva, pero si es algo a que el auditor tiene que atender antes de la preparación del documento, porque quien lo reciba va a juzgar de su calidad, aceptarlo o rechazarlo, determinar si es bueno, adecuado, interesante y útil. La respuesta a la segunda interrogante contiene varias facetas que hay que tener presentes.

El auditor necesita determinar como rendirá su informe. Porque método de comunicación será el más importante, ya que podrá realizarse de dos manera tanto oral como escrito. En las empresas los informes escritos deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes porque a ningún ejecutivo le gusta leer y dirigir informes largos y confusos.

Al redactar el informe, deberá atenderse a los siguientes puntos:

- 1.- Claridad
- 2.- Brevedad
- 3.- Importancia relativa de los datos.

El informe puede seguir el siguiente formato:

- I.- Propósito y alcance.
- II.- Aspectos fundamentales.
- III.- Problemas discutidos con la supervisión.
- IV.- Practicas comunes (en detalle)
- V.- Discusión o comentarios.
- VI.- Recomendaciones.
- VII.- Anexos.

VIGILANCIA

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor son partes importantes del servicio de la auditoría. El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en el momento.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez discutido el boceto de informe sólo queda la presentación del informe final, el cual pide: Acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas.

La idea principal de la persecución es completar cualquier asunto planteado en las recomendaciones y que todavía no ha sido acatado.

Finalmente debe recordarse que un programa de Auditoría Administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos. Su idea es ayudar a la Administración para lograr el óptimo resultado de sus operaciones. Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados.²⁰

3.2. METODO DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ.

El proceso de la Auditoría Administrativa para estos autores se desarrolla principalmente en cuatro etapas:

- 1.- Plancación
- 2.- Examen
- 3.- Evaluación
- 4.- Presentación.

Estas etapas a su vez se desarrollan en varios elementos que a continuación se mencionan:

PLANEACION.

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico del estudio a desarrollar.
 - ° Elaboración del programa de diagnóstico.
 - ° Aprobación del programa.
 - ° Desarrollo del diagnóstico.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Determinación del personal necesario.
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h) Aprobación del programa de auditoría.

EXAMEN.

- a) Entrevista con los representantes.
- b) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.).
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

20. " Auditoría Administrativa; William P. Leonard; Ed. Diana. 1993. "

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EVALUACION.

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

PRESENTACION.

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

PRESENTACION

La planeación de la Auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Su finalidad consiste en prever, anticipadamente todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

En la planeación se deben considerar las características particulares de la empresa; la finalidad de los trabajos; la secuencia del desarrollo de los trabajos por ejecutar; la estimación de tiempos para cada trabajo; la determinación del personal que intervenga; la determinación de las técnicas que se utilizarán; la determinación de medios materiales y la determinación del apoyo que el organismo social proporcionara.

EXAMEN

Prácticamente en esta etapa es donde da comienzo la auditoría puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria. Se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y el alcance de estudio.

En esta etapa, es donde se aplican las técnicas de investigación para la captación y análisis de la información, las cuales son:

- * Encuestas
- * Cuestionarios
- * Observación Directa.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EVALUACION

En esta etapa se formularán conclusiones de la información recabada llevando el siguiente orden:

- A) Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- B) Clasificación de los datos.
- C) Evaluación de resultados
- D) Determinación de la solución.

CONCENTRACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION.

Se hace una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que fueron proporcionadas.

CLASIFICACION DE LOS DATOS.

Tiene como objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de los resultados agrupandolos adecuadamente para formular conclusiones.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

Los datos contenidos en los informes, como las apreciaciones personales del auditor son indispensables para hacer una evaluación de las situaciones y problemas investigados.

DETERMINACION DE LA SOLUCION.

Es la conclusión después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que se efectuaron.

La evaluación se fundamenta en cuatro elementos trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

Mismos que se encuentran clasificados en subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar.

ELEMENTO I. PLANEACION.**SUBELEMENTO**

- 1.1. Planes de trabajo.
- 1.2. Objetivos.
- 1.3. Políticas.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ELEMENTO II. ORGANIZACIÓN.**SUBELEMENTO**

- 2.1. Estructura orgánica y funcional.
- 2.2. Manual de organización.
- 2.3. Aprovechamiento de recursos humanos.
- 2.4. Utilización y racionalización de recursos materiales.

ELEMENTO III. DIRECCIÓN.**SUBELEMENTO**

- 3.1. Delegación.
- 3.2. Comunicación.
- 3.3. Supervisión.

ELEMENTO IV. CONTROL.**SUBELEMENTO**

- 4.1. Sistemas y procedimientos administrativos.
- 4.2. Manual de operación.
- 4.3. Medición de resultados.

Para realizar la evaluación de los elementos y subelementos, se elabora una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con el intervalo de cinco puntos por cada grado, los cuales integran, en su conjunto el 100% de los elementos empleados para evaluar.

La finalidad es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada área. La escala de evaluación va del grado I que significa carencia, hasta el grado V que es el óptimo o excelente.

A continuación se presentan los parámetros de medición asignados para la evaluación.

PARA LOS ELEMENTOS I, III, Y IV

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	de 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	de 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	de 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	de 46 a 60	Óptimo o excelente.

MÉTODOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

PARA EL ELEMENTO II.

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	de 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	de 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	de 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	de 61 a 80	Óptimo o excelente.

PRESENTACION

Esta etapa comprende la estructuración del informe final de la auditoría. Este será un documento donde se asiente, todas las anomalías e irregularidades detectadas; así como las recomendaciones y sugerencias de solución de los problemas.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe son:

- Consideraciones generales.
- Observaciones relevantes.
- Observaciones detalladas.
- Recomendaciones.
- Comentarios.
- Anexos.

Es necesario tener presente que el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.²¹

3.3. MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

José Antonio Fernández Arena hace mención en su definición de Auditoría Administrativa de objetivos institucionales, los cuales se definen a continuación:

	OBJETIVOS DE SERVICIOS. (Consumidores ,Usuarios).
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	OBJETIVO SOCIAL. (Colaboradores, Gobierno y Comunidad).
	OBJETIVOS ECONOMICOS.(Inversionistas, Acreedores)

21. " Guía práctica de Auditoría Administrativa. Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes. Ed. PAC. 1994. "

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS DE SERVICIOS.

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

OBJETIVO SOCIAL.

Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad; logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

OBJETIVO ECONOMICO.

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de sus grupos por medio de una generación de riqueza.

Además de la existencia de objetivos institucionales se requiere un mecanismo de operación (Estructura formal). La organización persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos. La integración de dichos recursos y la aplicación de estos, obtendrá la organización, buenos empleados; fondos suficientes y su adecuada inversión; esto utilizando procedimientos y sistemas acordes con la magnitud de la empresa.

El autor muestra de acuerdo a su método de Auditoría Administrativa que la organización esta fragmentada de la siguiente forma:

DIRECCION	Consejo Administrativo Dirección Gerencia	
INFORMACION	Información	Contabilidad Control de políticas Presupuestos Control de calidad Auditoría interna
ASESORAMIENTO	Compras Almacén Investigación	Relaciones humanas Relaciones públicas Finanzas Servicios generales
OPERACION	Producción	Comercialización.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DIRECCION.

Ejercida por el consejo de la administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

OPERACION.

Relativa a la producción, cuando la empresa sea de índole industrial, y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prima hasta el producto terminado para el consumo.

COMERCIALIZACION.

Quien debe coordinar todos los factores que aseguren el tránsito de los productos desde la fábrica hasta el consumidor final. La empresa distribuidora sólo contara con esta actividad al nivel de operación.

ASESORAMIENTO.

En cuanto a los diferentes departamentos que colaboran y coadyuvan con la dirección y la operación. La empresa requiere de estas actividades para asegurar una actuación más eficiente, en donde intervengan tratamientos de personal por relaciones humanas, manejo de fondos por finanzas, guardar y manejo de materiales por los almacenes, mejores condiciones en la adquisición de artículos por compras, etc. Esto se da dependiendo de la magnitud y tipo de giro de la empresa.

INFORMACION.

Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en caso de no ser efectuadas las correcciones adoptadas por los jefes departamentales sugerir otras medidas el gerente general.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consiste en:

- A) Planear
- B) Implementar
- C) Controlar.

PLANEACION.

Para llevar a cabo la planeación en la Auditoría Administrativa se deben hacer hincapié de los siguientes principios:

- 1.- Existiendo una repetición marcada podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.
- 2.- La planeación tiene como primer requisito la definición del problema aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta, soluciones a problemas similares y nuevos cursos; producto de la innovación.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.- El contenido de los programas dependerá de:

- a) Los objetivos de la tarea.
- b) Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.
- c) El tiempo límite.

4.- Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, cuya conjugación permitirá la satisfacción y originará la especialización.

5.- El método del camino crítico ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan detallado.

IMPLEMENTACION.

En lo referente a la implantación se debe de tomar muy en cuenta lo referente a: las decisiones, lo cual implica a la motivación como termino clave para el más eficiente resultado y para esto debe existir una buena comunicación.

Debe entenderse que la motivación es parte de un sin número de conceptos que se dan inevitablemente en la siguiente forma: " Necesidad, Incentivos, Motivación, Resultado ". En lo referente a la necesidad se toma como punto de partida en cualquier organización ya que en ésta surgen necesidades dependiendo del grado que se tenga de satisfacer dicha necesidad se determinan los incentivos adecuados y se obtienen un mayor rendimiento con una óptima motivación.

CONTROL.

En lo referente al control se menciona que es la apreciación del resultado de la acción y hace hincapié que cada uno de los integrantes de la entidad controlarán su esfuerzo propio analizando su actuación.

El control permite la comparación de los resultados con lo establecido por el plan seleccionado. Se debe precisar la calidad obtenida y enfatiza el tiempo transcurrido.

Para llevar a cabo dicho método se utilizan algunas herramientas para la captación de la información como: La entrevista, la observación directa y los cuestionarios, los cuales deben ser examinados a los jefes de departamento.

Para el análisis de los cuestionarios se presenta una escala de evaluación para cada una de las preguntas formuladas en los cuestionarios.

APRECIACIÓN	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para los niveles jerárquicos de dirección, cada uno de los puntos se multiplican por 10, o sea, 0, 10, 20, 30, 40 y 50. Esto obedece al convencimiento de que la dirección es factor vital de la empresa y que su desarrollo depende en gran parte del éxito de la institución.

La valuación de una empresa quedaría:

Cientes	50 puntos		
Colaboradores	50 puntos		
Autoridades Gubernamentales	50 puntos		
Proveedores	50 puntos		
Instituciones de Crédito	50 puntos		
Accionistas	<u>50 puntos</u>		
Sub total Objetivos			300 puntos
Dirección	20 preguntas	50 puntos	100 puntos
Recursos Humanos	10 preguntas	50 puntos	50 puntos
Recursos Materiales	5 preguntas	25 puntos	<u>75 puntos</u>
Sub total por nueve departamentos			675 puntos
Recursos Técnicos	10 preguntas	50 puntos	
Control de Políticas	35 preguntas	175 puntos	
Producción	35 preguntas	175 puntos	
Comercialización	70 preguntas	350 puntos	
Relaciones Humanas	35 preguntas	175 puntos	
Finanzas	10 preguntas	50 puntos	
Relaciones Públicas	10 preguntas	50 puntos	
Contabilidad	10 preguntas	50 puntos	
Auditoría Interna	10 preguntas	50 puntos	
Servicios Generales	10 preguntas	<u>50 puntos</u>	
Sub total de Recursos			1125 puntos
Planeación	25 preguntas	125 puntos	
Implementación	25 preguntas	125 puntos	
Control	10 preguntas	<u>50 puntos</u>	
Sub total del Proceso Administrativo por nueve departamento			<u>2700 puntos</u>
TOTAL.			5800 puntos

Por supuesto el tipo de estructura formal es distinto para cada empresa y su departamentalización puede ser de 5, 10 o más divisiones.

Volviendo a la suposición de la empresa valuada el resultado es de 5800 puntos que es el óptimo y representa el ideal, por lo que podemos usar la escala de objetivización planteada en la calificación a las preguntas de los cuestionarios usados en la Auditoría Administrativa.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
5220 a 5800	90 a 100%	Administración excelente
4640 a 5219	80 a 89%	Administración muy buena
3480 a 4639	60 a 79%	Administración buena
2320 a 3479	40 a 59%	Administración regular
1160 a 2319	20 a 39%	Administración mala
0 a 1159	0 a 19%	Administración muy mala.

En lo concerniente al informe es necesario tomar en cuenta:

- a) **DESARROLLO DEL TRABAJO.**
Señalando los métodos que se utilizaron, quienes intervinieron y el período evaluado.
- b) **ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.**
Se presenta con anexos.
- c) **APRECIACIONES DE LA EMPRESA.**
Siempre debe ser genérica.
- d) **PRESENTACION DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**
- e) **RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE CADA UNO DE LOS CUESTIONARIOS.22**

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.4. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL. (NATAN GRABINSKY Y ALFRED KEIN).

El análisis factorial es una técnica que consiste en efectuar un análisis de la empresa a través de una serie de factores que ejerzan influencia decisiva en el comportamiento de la misma.

Este método, estudia los factores que participan en una operación. Y su objetivo principal es describir las causas de una baja productividad y conociéndolas establecer las bases para aumentarlas.

Las características del Análisis factorial son:

- Validez.
- Relevancia.
- Consistencia.

El método del Análisis factorial es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará de la siguiente forma:

- 1.- Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- 2.- Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- 3.- Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye; con su participación específico y necesaria, al esfuerzo final.
- 4.- Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

El método del Análisis Factorial consiste en cinco etapas fundamentales las cuales se mencionan y explican a continuación.

Etapas I. Planear la investigación.

Etapas II. Analizar el tema, objeto de la investigación y su operación.

Etapas III. Examinar cada factor.

Etapas IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

Etapas V. Presentar el diagnóstico.

ETAPA I. PLANEAR LA INVESTIGACION.

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

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Esta etapa consiste en determinar el alcance del programa, así como el porque de la auditoría, aquí se exponen las razones y motivos por los que se va a realizar la auditoría, que es lo que se pretende conseguir y hasta dónde se pretende abarcar con dicha investigación.

Es necesario para esta etapa determinar las actividades contra el tiempo empleado y disponible, y analizar las diversas técnicas de investigación documental y de campo existentes, para determinar cuáles son las más apropiadas para el desarrollo de la auditoría; ya seleccionados los métodos se elaboran los instrumentos necesarios para recopilar la información.

ETAPA II. ANALIZAR EL TEMA, OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACIÓN.

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

Los factores y elementos que integran una empresa, llamados factores de operación, constituyen para ella aspectos útiles y vitales, los cuales mencionamos a continuación, tanto el concepto, componentes, elementos, funciones y aspectos por evaluar.

1) MEDIO AMBIENTE.

CONCEPTO. Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

COMPONENTES. Mercado de proveedores, Mercado de compradores, Clima, Autoridades, Fuerza de trabajo, Competidores, Facilidades de educación.

ELEMENTOS. Físico, Económico, Político y Social.

FUNCIONES. Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

ASPECTOS POR EVALUAR. El nivel en que ha logrado conocer la infraestructura económica, aspectos políticos y sociales en que apoyar la toma de decisiones, para su actividad futura.

2) POLITICA Y DIRECCION (ADMINISTRACION GENERAL).

CONCEPTO. Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

COMPONENTES. Objeto de la actividad, Medios para la operación, Organización para la superación, Características de la organización.

ELEMENTOS. Políticas de la empresa, Organización, Autoridad, Coordinación, Supervisión.

FUNCIONES. Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ASPECTOS POR EVALUAR. Determinar la medida en que se han fijado con claridad los límites de mando y responsabilidad para saber que debe hacerse, como va hacerse y vigilando que se haga.

3) PRODUCTOS Y PROCESOS.

CONCEPTO. Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

COMPONENTES. Grupos de productos, Métodos de producción, Investigación, Productos por industrias, Tecnología de los procesos productivos.

ELEMENTOS. Productos y/o servicios, Tecnología adecuada al sistema, Investigación para determinar los procesos adecuados.

FUNCIONES. Seleccionar, para su producción, los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.

ASPECTOS POR EVALUAR. Se evalúa si el producto o el servicio cubre las necesidades para el consumidor y el objetivo de la empresa, si se han eliminado desperdicios y reducido los costos.

4) FINANCIAMIENTO.

CONCEPTO. Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

COMPONENTES. Políticas de financiamiento, Fuentes de financiamiento, Gastos de los fondos, Requisitos.

ELEMENTOS. Planeación financiera, Análisis financiero, Fuentes de financiamiento, Requisitos de financiamiento, Plazos y costos del capital.

FUNCIONES. Proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

ASPECTOS POR EVALUAR. Se han obtenido los recursos suficientes y con un buen sistema para desarrollar las actividades, se están empleando adecuadamente dichos recursos.

5) MEDIOS DE PRODUCCION.

CONCEPTO. Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

COMPONENTES. Políticas de inversión, Servicios internos, Servicios externos, Inversiones para las operaciones.

ELEMENTOS. Inmuebles, Planta, Equipos, Maquinaria, Mantenimiento.

FUNCIONES. Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

ASPECTOS POR EVALUAR. Se cuenta con la infraestructura para las necesidades actuales y en caso de expansión, se contemplan planes de reposición de cada uno de los elementos.

6) FUERZA DE TRABAJO.

CONCEPTO. Personal ocupado por la empresa.

COMPONENTES. Política de la empresa del personal, Organización. Personal ocupado, Relaciones industriales, Salario que percibe el personal.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ELEMENTOS. Idiosincrasia del personal, Reclutamiento y selección, Niveles de salarios. Relaciones industriales, Capacitación y desarrollo.

FUNCIONES. Seleccionar y adiestrar un personal idóneo y organizarlo tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores.

ASPECTOS POR EVALUAR. Verificar si se ha seleccionado al personal adecuado para el puesto idóneo, si los programas de capacitación cumplen con las necesidades y si la forma de determinar las retribuciones es justa.

7) SUMINISTROS.

CONCEPTO. Materias primas, materias auxiliares y servicios.

COMPONENTES. Políticas de compras, Clase, Volumen, Métodos de compra, Almacenamiento, Investigación de los abastecimientos.

ELEMENTOS. Ubicación de la planta, Programa de compras, Selección de proveedores, Control y manejo de las existencias.

FUNCIONES. Suministrar a la empresa una corriente continua de materias y servicios de calidades y precios convenientes.

ASPECTOS POR EVALUAR. Calificar si se cumple con el programa de abastecimientos y si existe el adecuado para no tener recesos en la producción o un exceso de inversión en el inventario.

8) ACTIVIDAD PRODUCTORA.

CONCEPTO. Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.

COMPONENTES. Métodos de fabricación, Organización para la fabricación, Productividad, Servicios de investigación.

ELEMENTOS. Sistemas de producción, Avances tecnológicos, Capacidad instalada, Presupuestos de producción, Control de calidad, Patentes y marcas.

FUNCIONES. Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

ASPECTOS POR EVALUAR. En que medida de eficiencia se ha logrado obtener una producción a los costos más bajos posibles que permitan competir y la manera en que se ha controlado el volumen y la calidad de la producción.

9) MERCADEO.

CONCEPTO. Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

COMPONENTES. Política de mercadeo, mercados, ventas y distribución, Investigación de mercados.

ELEMENTOS. Demanda presente de productos, La competencia, Estrategias de publicidad, Pronóstico de venta, Sistema de distribución y venta.

FUNCIONES. Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

ASPECTOS POR EVALUAR. El sistema de ventas es adecuado a las exigencias del mercado, se hace llegar oportunamente el producto al consumidor con las características establecidas.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

10) CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICAS.

CONCEPTO. Registro e información de las transacciones y operaciones.

COMPONENTES. Organización contable, Informes, Auditoría, Resultados de la operación.

ELEMENTOS. Sistema de contabilidad, Estados financieros, Informes y Análisis, Registros estadísticos de los datos de las operaciones.

FUNCIONES. Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

ASPECTOS POR EVALUAR. Se analiza si el sistema contable establecido cumple con las necesidades del negocio, y si las herramientas de registro permiten el desarrollo de nuevos proyectos.

A cada uno de estos factores interdependientes que coadyuvan a en la operación de una empresa corresponde una tarea o función específica, que se le asigna a un miembro de la organización.

ETAPA III. EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA:

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

En la etapa III (examinar cada factor), se realiza un análisis de las funciones de los factores apoyándose de la información recopilada. Así, se hace necesaria la información sobre el desempeño de todas las funciones a fin de determinar cual de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia, cual o cuales están ocasionando disturbios en las actividades de la empresa.

ETAPA IV. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.

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

Después de determinar el factor o factores que influyen negativamente en las operaciones y por lo tanto en la productividad de la empresa, se debe de proceder a determinar el diagnóstico o el problema teniendo en cuenta que todos los factores como sus elementos, interactúan en el desarrollo de las funciones de la organización.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se puede afirmar que cuando se logra una relación equilibrada en el desempeño de las funciones a los factores operativos de la empresa, se alcanza la eficiencia bajo las condiciones existentes.

ETAPA V. PRESENTAR EL DIAGNOSTICO.

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

Una vez realizado el diagnóstico correspondiente, se presentan en él, las observaciones y sugerencias pertinentes a la dirección de la empresa.

Este método presenta dos modelos:

- A) Modelo para tabular y combinar evaluaciones.
- B) Modelo para una revisión de las etapas del desarrollo.

Una función puede evaluarse comparandola con algún nivel normativo para asignarle valor de modo objetivo; en el caso de que la función carezca de valor tangible se recomienda la utilización del modelo tabular, con el objeto de determinar numéricamente la contribución de los factores a la operación total.

Se clasifican tentativamente los elementos de los factores (columna A), los componentes se enumeran considerando su importancia dentro de la organización y se les da una ponderación tomando en cuenta dicho orden (columna b), que debe sumar el 100% correspondiendo una proporción del porcentaje a cada componente seleccionado. Por lo que respecta a la (columna c), porcentaje de efectividad; evalúa el grado real de cumplimiento de ese factor o componente en relación a lo que originalmente debe contribuir.

Se aplica una fórmula que consiste en multiplicar la columna b por la columna c y el resultado se divide entre 100 (columna d). Al comparar la columna b con la d (En la que se refleja el desempeño real), observamos la diferencia, la que nos indicará las áreas de escasa acción sobre las cuales hay que poner especial atención. Se marca con una X al elemento de menor contribución y con XX al de mayor contribución.

**MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR
EVALUACIONES**

NIVEL DE EMPRESA

ELEMENTOS	Clasificación tentativa de los factores	% de contribución del factor total	% de efectividad	b x c 100	Areas de escasa acción
	a	b	c	d	
Política de inversión y reemplazos	4	10	50	5	X
Servicios externos y medios	2	25	90	22.5	
Servicios internos	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones	1	50 100	60	30 69.5	XX

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

VALORACION

FACTOR: Medios de producción.

COMPONENTES DEL FACTOR	A	B	C
Política de inversión		X	
Servicios externos		X	
Servicios internos		X	
Investigación para las operaciones			X
TOTAL	0	3	1
A) Adecuado	100% = 1		
B) Mediano	50% = .50		
C) Inadecuado	25% = .25		

En un juicio subjetivo se le asigna, la categoría de adecuado, mediano o inadecuado y la suma de las marcas se aplica en la siguiente fórmula:

COEFICIENTEN DE VALORIZACION

$$E = \frac{Xa + Yb + Zc}{N}$$

E = Coeficiente real de efectividad.

X = Número de observaciones calificadas con "A"

Y = Número de observaciones calificadas con "B"

Z = Número de observaciones calificadas con "C"

N = Número de elementos que contiene el factor.

a = 100%

b = 50%

c = 25%

Sustituyendo dichos valores en la fórmula nos queda:

$$E = \frac{0 \times 1 + 3 \times .5 + 1 \times .25}{4}$$

$$E = \frac{1.5 + .25}{4}$$

$$E = .4375 = 43.75\%$$

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Esto significa que el factor medios de producción constituye en un 43.75% con el cumplimiento del objetivo.

El modelo para una revisión de las etapas del desarrollo nos sirve para comparar el grado de ejecución de una empresa en diferentes ejercicios y consiste en una matriz de doble entrada, en la cual se comparan los factores de la organización con los diferentes años o períodos indicando si existe disminución, aumento o inmovilidad en la ejecución.

**MODELO PARA UNA REVISIÓN DE LAS ETAPAS
DEL DESARROLLO.**

FACTORES	ETAPAS EN EL DESARROLLO.			
	1991	1992	1993	1994
1. Medio Ambiente	+	+	+	-
2. Política y dirección	+	0	0	-
3. Productos	0	+	+	+
4. Financiamiento	-	+	0	+
5. Medios de producción	-	0	0	+
6. Fuerza de trabajo	-	-	+	+
7. Suministros	-	+	0	0
8. Actividad productora	+	0	0	-
9. Mercadeo	+	+	0	-
10. Contabilidad y estadística	+	+	0	0

- Disminución de la ejecución.

0 Ejecución estática.

+ Aumento de la ejecución.

La revisión de los factores se realiza en el transcurso de diferentes años y su comportamiento en relación al anterior.²³

23. " Análisis Factorial. Natán Grabinsky y Alfred Kein; Ed. BANCO DE MEXICO, 1992. "

 METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.5. METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

La metodología que utiliza esta basado en dos conceptos y son:

- A) Esquema General
- B) Programa de Auditoría

A) ESQUEMA GENERAL.

Esto se refiere a la determinación del tipo de entidad y a las funciones a evaluar. Clasifica a las entidades en los siguientes tipos:

*** PARA UNA EMPRESA DE TIPO RELIGIOSO.**

- 1.- Función Social.
- 2.- Estructura Formal.
- 3.- Crecimiento de las Instalaciones.
- 4.- Análisis de Membresía.
- 5.- Programas de desarrollo.
- 6.- Políticas Financieras.
- 7.- Análisis del Consejo de Directores.
- 8.- Eficiencia en la Operación.
- 9.- Evaluación Administrativa.
- 10.- Efectividad en la Dirección.

*** PARA UNA EMPRESA DE TIPO EDUCATIVO**

- 1.- Función Académica.
- 2.- Estructura Formal.
- 3.- Crecimiento.
- 4.- Análisis de los Alumnos Egresados.
- 5.- Programas de desarrollo.
- 6.- Políticas Financieras.
- 7.- Análisis del Consejo de Directores.
- 8.- Eficiencia en la Operación.
- 9.- Evaluación Administrativa.
- 10.- Efectividad en la Enseñanza.

*** PARA UN HOSPITAL**

- 1.- Función Social.
- 2.- Estructura Formal.
- 3.- Crecimiento de las Instalaciones.
- 4.- Cuidado de los Pacientes.
- 5.- Programas de desarrollo.
- 6.- Políticas Financieras.
- 7.- Evaluación del Consejo de Directores.
- 8.- Eficiencia en la Operación.
- 9.- Evaluación Administrativa.
- 10.- Efectividad en la Dirección.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

*** PARA UNA INSTITUCION SIN FINES DE LUCRO**

- 1.- Función Económica.
- 2.- Estructura Formal.
- 3.- Crecimiento.
- 4.- Atención a los Donadores.
- 5.- Investigación y Desarrollo.
- 6.- Políticas Financieras.
- 7.- Análisis del Consejo de Directores.
- 8.- Eficiencia en la Operación.
- 9.- Servicio al Público.
- 10.- Evaluación de los Ejecutivos.

*** PARA UNA INSTITUCION CON FINES DE LUCRO**

- 1.- Función Económica.
- 2.- Estructura Formal.
- 3.- Utilidad.
- 4.- Atención a los Accionistas.
- 5.- Investigación y Desarrollo.
- 6.- Políticas Fiscales
- 7.- Consejo de Administración.
- 8.- Eficiencia en la Producción
- 9.- Distribución.
- 10.- Evaluación de los Ejecutivos.

B) PROGRAMA DE AUDITORIA.

Análisis de los factores a evaluar como:

- Función Económica.
- Estructura Formal.
- Utilidades.
- Atención a los Accionistas.
- Investigación y Desarrollo.
- Consejo de Administración.
- Políticas Financieras.
- Eficiencia en la Producción.
- Distribución.
- Evaluación de los Ejecutivos.

FUNCION ECONOMICA.

Se refiere esencialmente a determinar hasta que punto es importante su actividad económica, ya que cualquier empresa tiene una importancia económica determinada para la satisfacción de las necesidades del consumidor.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ESTRUCTURA FORMAL.

La administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad en cada uno de sus miembros, siempre equilibrada para asegurar eficiencia. Otro aspecto importante es el relativo al control, el cual deberá variar con base en la interrelación de los diversos ejecutivos.

UTILIDADES.

Las utilidades son un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer las necesidades crecientes. Se puede decir que la administración correcta genera buenas utilidades.

ATENCIÓN A LOS ACCIONISTAS.

Se refiere esencialmente a que se debe mantener una actitud equilibrada entre las necesidades que demanda el negocio y las peticiones de los accionistas.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Proporciona nuevas soluciones a los problemas, e incluso puede determinar una orientación distinta para el futuro de la empresa.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Este imprime el carácter de la empresa. Es el cuerpo que analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones.

POLÍTICAS FINANCIERAS.

Deben establecer políticas financieras que proyecten a la empresa a largo plazo. Se deben adoptar métodos de depreciación, de inventarios y otros, que complementan la estructura financiera, y para ello debe existir una vigilancia estricta sobre el presupuesto.

EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN.

Es necesario conocer los mejores métodos para incrementar constantemente la eficiencia. Para los recursos humanos, que es uno de los elementos más importantes para la transformación de la materia prima debe tomarse en cuenta: problemas laborales, estructura de sueldos y responsabilidad social de la empresa.

DISTRIBUCIÓN.

Representa un motor de las actividades de la empresa y, requiere coordinación perfecta con las diversas áreas de la institución. Deben evaluarse conceptos tales como: selección y entrenamiento de vendedores, políticas de precios, etc.

EVALUACIÓN DE LOS EJECUTIVOS.

El funcionamiento de las actividades de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, lo que principalmente interesa conocer es su habilidad, iniciativa, integridad y dinamismo.

 METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Este método utiliza una escala con un mínimo de 7500 puntos y máximo de 10000 puntos. Cada área recibe distinta intensidad y el total valora la empresa.

* PARA UNA EMPRESA DE TIPO RELIGIOSO.

	MAXIMO	MINIMO
1.- Función Social.	1000	750
2.- Estructura Formal.	800	600
3.- Crecimiento de las Instalaciones.	500	375
4.- Análisis de Membresía.	1300	975
5.- Programas de desarrollo.	800	600
6.- Políticas Financieras.	800	600
7.- Análisis del Consejo de Directores.	800	600
8.- Eficiencia en la Operación.	700	525
9.- Evaluación Administrativa.	1200	900
10.- Efectividad en la Dirección.	<u>2100</u>	<u>1575</u>
	10000	7500

* PARA UNA EMPRESA DE TIPO EDUCATIVO

	MAXIMO	MINIMO
1.- Función Académica.	1000	750
2.- Estructura Formal.	800	600
3.- Crecimiento.	500	350
4.- Análisis de los Alumnos Egresados.	800	600
5.- Programas de desarrollo.	1300	975
6.- Políticas Financieras.	800	600
7.- Análisis del Consejo de Directores.	700	525
8.- Eficiencia en la Operación.	800	600
9.- Evaluación Administrativa.	1200	900
10.- Efectividad en la Enseñanza.	<u>2100</u>	<u>1575</u>
	10000	7500

* PARA UN HOSPITAL

	MAXIMO	MINIMO
1.- Función Social.	1000	750
2.- Estructura Formal.	800	600
3.- Crecimiento de las Instalaciones.	500	375
4.- Cuidado de los Pacientes.	800	600
5.- Programas de desarrollo.	1300	975
6.- Políticas Financieras.	800	600
7.- Evaluación del Consejo de Directores.	700	525
8.- Eficiencia en la Operación.	800	600
9.- Evaluación Administrativa.	1200	900
10.- Efectividad en la Dirección.	<u>2100</u>	<u>1575</u>
	10000	7500

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

*** PARA UNA INSTITUCION SIN FINES DE LUCRO**

	MAXIMO	MINIMO
1.- Función Económica.	1000	750
2.- Estructura Formal.	500	375
3.- Crecimiento.	500	375
4.- Atención a los Donadores.	1200	900
5.- Investigación y Desarrollo.	700	525
6.- Políticas Financieras.	800	600
7.- Análisis del Consejo de Directores.	800	600
8.- Eficiencia en la Operación.	700	525
9.- Servicio al Público.	1400	1050
10.- Evaluación de los Ejecutivos.	<u>2400</u>	<u>1800</u>
	10000	7500

*** PARA UNA INSTITUCION CON FINES DE LUCRO**

	MAXIMO	MINIMO
1.- Función Económica.	400	300
2.- Estructura Formal.	500	375
3.- Utilidad.	600	450
4.- Atención a los Accionistas.	700	525
5.- Investigación y Desarrollo.	700	525
6.- Políticas Fiscales	900	675
7.- Consejo de Administración.	1100	825
8.- Eficiencia en la Producción	1300	975
9.- Distribución.	1400	1050
10.- Evaluación de los Ejecutivos.	<u>2400</u>	<u>1800</u>
	10000	7500

Por lo anterior se comprende que el único camino aceptable para medir el grado en que se cumple una función es el establecimiento de patrones teóricos ideales para cada una y comparar esos patrones con los desempeños reales, a fin de tener una base de evaluación que sirva para los informes y juicios del investigador.

Los principales problemas con que se tropieza en este campo provienen de la dificultad para valorizar la acción humana y de obtener datos e informes adecuados. Cuando se alcanza un desempeño equilibrado de todas las funciones, cuando por igual contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, y ésta se desarrolla de una manera normal y adecuada a las circunstancias, puede afirmarse que el desempeño general es satisfactorio.²⁴

24. " La Auditoría Administrativa; José Antonio Fernández Arena, Ed. DIANA, 1992 "

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.6. METODO DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

El Lic. Jorge Alvarez Anguiano define a la auditoría como:

" Es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros "

El objetivo de la auditoría administrativa es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

Su metodología se basa en cinco etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- ETAPA I. Planeación de la Auditoría Administrativa.
- ETAPA II. Obtención y estudio de la información.
- ETAPA III. Evaluación.
- ETAPA IV. Informe.
- ETAPA V. Vigilancia.

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- Investigación preliminar.
- Entrevistas previas.
- Definición del área a investigar.
- Determinación de los detalles a estudiar.

OBTENCION Y ESTUDIO DE LA INFORMACION (EXAMEN).

- Obtención de la información.
- Ordenar y depurar la información.
- Analizar la información evaluada.
- Investigar las causas de las deficiencias.
- Buscar soluciones.
- Discusión de posibles mejoras.

EVALUACIÓN.

La evaluación de la eficiencia comprende, cuatro etapas fundamentales, los que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos a la luz de las condiciones peculiares de la empresa.

Las etapas de evaluación de la eficiencia son las siguientes:

- 1.- Ponderación de funciones.
- 2.- Determinación de factores a evaluar.
- 3.- Asignación de puntos a los factores a evaluar.
- 4.- Determinación de grados.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

° Ponderación de funciones.

Es uno de los pasos más importantes en la evaluación, esto es, la asignación que se hace a cada una de ellas dando un valor que técnicamente se conoce como "peso". A fin de establecer la importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas

Por lo anterior entendemos como "Peso" la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa expresada en porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función sino la relación que guarde respecto a las demás, al ser comparada con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una, cierto número de las unidades que forman ese total.

A continuación presentamos un ejemplo de ponderación de las funciones, haciendo la aclaración de que los pesos y posteriormente los puntos utilizados en los ejemplos, son números arbitrarios que de ninguna forma se ajustan a la realidad de una empresa en particular.

° Finanzas.	25%
° Personal.	15%
° Producción.	20%
° Ventas.	40%

° Determinación de factores a evaluar.

Dentro de cada función habrán diversos factores a evaluar y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas si tienen importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otra.

Los factores a evaluar que propone el autor y que se considera que pueden servir a todas las empresas son:

- Adecuación de objetivos y políticas.
- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- * Adecuación de la estructura orgánica.
- * Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.
- * Adecuación de estándares de operación.
- * Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- * Eficiencia del personal.
- * Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores se puede establecer una subdivisión basada en los niveles jerárquicos con el objeto de evaluar no solamente las funciones sino también la eficiencia a diferentes niveles en cada función.

° Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Los puntos señalados para las funciones podrán servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría proponemos el uso de puntos.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

Al decir que tal factor tiene más puntos que tal otro, queremos decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

El número de puntos que se asignan a cada factor a evaluar y el que corresponde a cada función, varían de una empresa a otra, ya que ésta influye en diferente forma en cada empresa en particular.

Utilizando el mismo ejemplo planteado anteriormente vamos a determinar los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas.

1. Finanzas: 25% de importancia relativa dentro de la eficiencia de la empresa.
Le corresponderá 250 puntos (25 x 10).
2. Personal: 15 % de importancia relativa, 150 puntos (15 x 10).
3. Producción: 20%, 200 puntos (20 x 10).
4. Ventas. 40%, 400 puntos (40 x 10).

° Determinación de grados.

Los factores a evaluar propuestos anteriormente corresponden a elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez ira de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Llamaremos grados a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Con el objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría proponemos la siguiente escala:

APRECIACION	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 90%
Bien	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mal	1	20 a 40%
Muy Mal	0	0 a 20%

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos mala, o más o menos buena.

Como puede observarse en el siguiente ejemplo la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor de "grado" en que quede comprendido, según el grado de eficiencia determinado en base a las técnicas de investigación usadas.

La determinación de total de puntos que han de corresponder a cada función sera la suma de los puntos de sus factores. La calificación general de la función se localizara en la siguiente escala, según el valor al cual mas se acerque:

FINANZAS

Excelente.	250 x 5	1250
Muy bien.	250 x 4	1000
Bien.	250 x 3	750
Regular.	250 x 2	500
Mal.	250 x 1	250
Muy mal.	250 x 0	0

PRODUCCION.

Excelente.	200 x 5	1000
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

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PERSONAL.

Excelente.	150 x 5	750
Muy bien.	150 x 4	600
Bien.	150 x 3	450
Regular.	150 x 2	300
Mal.	150 x 1	150
Muy mal.	150 x 0	0

VENTAS.

Excelente.	400 x 5	2000
Muy bien.	400 x 4	1600
Bien.	400 x 3	1200
Regular.	400 x 2	800
Mal.	400 x 1	400
Muy mal.	400 x 0	0

Como podemos observar, 5000 puntos es el máximo de puntuación que puede obtener la empresa de nuestro ejemplo los cuales quedaran distribuidos de la siguiente manera:

**DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS
FACTORES A EVALUAR**

FACTORES	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCION	VENTAS
1.- Adecuación de objetivos y políticas.	50	25	40	60
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	50	25	40	60
3.- Adecuación de la estructura orgánica.	10	10	20	40
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	20	10	20	40
5.- Adecuación de estándares de operación.	30	20	15	50
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	30	10	15	50
7.- Eficiencia del personal.	20	30	20	60
8.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.	40	20	30	40
TOTAL	250	150	200	400

FACTORES	FINANZAS					
	Excelente	Muy Bien Bien		Regular	Mal	Muy Mal
	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas.	250	200	150	100	50	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	250	200	150	100	50	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica.	50	40	30	20	10	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	100	80	60	40	20	0
5.- Adecuación de los estándares de operación.	150	120	90	60	30	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	150	120	90	60	30	0
7.- Eficiencia del personal.	100	80	60	40	20	0
8.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.	200	160	120	80	40	0
TOTAL	1250	1000	750	500	250	0

FACTORES	PRODUCCION					
	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas.	200	160	120	80	40	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	200	160	120	80	40	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica.	100	80	60	40	20	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	100	80	60	40	20	0
5.- Adecuación de los estándares de operación.	75	60	45	30	15	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	75	60	45	30	15	0
7.- Eficiencia del personal.	100	80	60	40	20	0
8.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.	150	120	90	60	30	0
TOTAL	1000	800	600	400	200	0

FACTORES	PERSONAL					
	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas.	125	100	75	50	25	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	125	100	75	50	25	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica.	50	40	30	20	10	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	50	40	30	20	10	0
5.- Adecuación de los estándares de operación.	100	80	60	40	20	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	50	40	30	20	10	0
7.- Eficiencia del personal.	150	120	90	60	30	0
8.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.	100	80	60	40	20	0
TOTAL	750	600	450	300	150	0

FACTORES	VENTAS					
	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas.	300	240	180	120	60	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	300	240	180	120	60	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica.	200	160	120	80	40	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	200	160	120	80	40	0
5.- Adecuación de los estándares de operación.	250	200	150	100	50	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	250	200	150	100	50	0
7.- Eficiencia del personal.	300	240	180	120	60	0
8.- Adecuación de los recursos materiales y financieros.	200	160	120	80	40	0
TOTAL	2000	1600	1200	800	400	0

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Finanzas	1250
Personal	1000
Producción	750
Ventas	2000
TOTAL	5000

Por lo que podemos afirmar que a las siguientes puntuaciones corresponden las siguientes calificaciones, expresadas como un tanto por ciento de eficiencia.

5000 puntos corresponden un grado " Excelente "	90 a 100 %
4000 puntos corresponden un grado " Muy bueno "	80 a 90 %
3000 puntos corresponden un grado " Bueno "	60 a 80 %
2000 puntos corresponden un grado " Regular "	40 a 60 %
1000 puntos corresponden un grado " Malo "	20 a 40 %
0 puntos corresponden un grado " Muy malo "	0 a 20 %

INFORME DE LA AUDITORIA.

- * Alcance de la Auditoría.
- * Apreciación crítica de los aspectos fundamentales.
- * Evaluación de la empresa.
- * Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y el mejoramiento de los aspectos que se consideran pertinentes.
- * Anexos.

VIGILANCIA.

Al concluir la Auditoría y antes de iniciar el informe es necesario, que exista una entrevista entre el auditor y los jefes de cada uno de los departamentos evaluados, con el fin de hacerles un resumen de los aspectos más importantes y de las condiciones negativas encontradas en sus departamentos. Estas entrevistas, además de servir para confirmar plenamente las conclusiones, indicarán las posibles acciones que deberán seguirse para corregir situaciones desfavorables.25

CAPITULO
IV

CAPITULO IV.

LA EMPRESA.

4.1. CONCEPTO DE EMPRESA.

4.2. CLASIFICACION DE LA EMPRESA.

4.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.

4.4. COMPONENTES DE LA EMPRESA.

4.5. LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO.

CAPITULO IV. LA EMPRESA .

Las empresas alcanzan la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano, como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores. Y la importancia de establecer la auditoría administrativa en forma periódica para el funcionamiento de dichas entidades.

4.1. CONCEPTO DE EMPRESA.

ETIMOLOGIA:

La palabra empresa proviene del latín in-prehensa, vocablo que significa acción para emprender una cosa.

Empresa es un término un poco difícil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques como el económico, jurídico, filosófico y social, que nos denota de emprender una sociedad mercantil integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción de bienes o servicios que la sociedad demanda. Compromiso del licenciado en administración de responder de estas necesidades.

A continuación se mencionan algunas definiciones más trascendentales de empresa:

ANTONY JAY.

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (Junta Directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

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

AGUSTIN REYES PONCE.

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

ISSAC GUZMAN VALDIVIA.

Es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

LURDES MUNCH GALINDO.

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

4.2. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Las empresas pueden clasificarse de varias formas; las cuales se mencionan a continuación:

ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

INDUSTRIALES: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y estas se clasifican en:

A) **EXTRACTIVAS.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

B) **MANUFACTURERAS.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos: 1) Empresas que producen bienes de consumo final y 2) Empresas que producen bienes de producción.

C) **AGROPECUARIAS.** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

COMERCIALES: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función es la compraventa de productos terminados, y se dividen en:

* **MAYORISTAS:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

* **MINORISTAS:** Venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades.

* **COMISIONISTAS:** Venden mercancía que los productores les dan a consignación.

SERVICIOS: Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden ser con fines lucrativos o no.

ORIGEN DE CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas se clasifican en:

PUBLICAS: El capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y se sub clasifican en:

- **CENTRALIZADAS:** Son organismos que se integran en una jerarquía quien encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

- **DESCONCENTRADAS:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto.

 LA EMPRESA

- **DESCENTRALIZADAS:** En la que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios.

- **ESTATALES:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia y se someten al derecho público y al derecho privado.

- **MIXTAS O PARAESTATALES:** Existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes o servicios.

PRIVADAS: Son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es meramente lucrativa y pueden ser nacionales, extranjeras y transnacionales.²⁶

MAGNITUD DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

MICRO EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas anuales haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año.

PEQUEÑA: Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general, elevado al año.

MEDIANA: Es la unidad económica que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año.

GRANDE: Es la unidad económica que ocupa más de 250 personas y cuyo valor de ventas anuales es superior al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año.²⁷

SECTOR ECONOMICO

SECTOR AGROPECUARIO: Su función es la explotación de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

SECTOR INDUSTRIAL: Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y se clasifican a su vez en extractivas y de transformación.

SECTOR SERVICIOS: Son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

FORMA JURIDICA

- A) Sociedad Anónima. (S.A.)
- B) Sociedad Cooperativa. (S.C.)
- C) Sociedad de Responsabilidad Limitada. (S.R.L.)
- D) Sociedad de Capital Variable. (S.C.V.)
- E) Sociedad de Comandita Simple. (S.C.S.)
- F) Sociedad de Comandita por Acciones. (S.C.A.)
- G) Sociedad en Nombre Colectivo. (S.N.C.)

26. " Fundamentos de Administración, Lourdes Munch Galindo y García Martínez; Ed. Trillas, 1991. "

27. Nacional Financiera.

OTROS CRITERIOS

NUEVAS: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

NECESARIAS: Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional.

BASICAS: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

SEMI BASICAS: Mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

SECUNDARIAS: Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

		EXTRACTIVAS	-RECURSOS RENOVABLES
			-RECURSOS NO RENOVABLES
	INDUSTRIALES	AGROPECUARIAS	
		MANUFACTURERAS	
ACTIVIDAD O GIRO	COMERCIALES	MAYORISTAS MINORISTAS COMISIONISTAS	
	SERVICIOS	TRANSPORTE TURISMO INSTITUCIONES FINANCIERAS EDUCACION SERVICIOS PUBLICOS SERVICIOS PRIVADOS SALUBRIDAD FINANZAS Y SEGUROS	
	SECTOR AGROPECUARIO	AGRICULTURA GANADERIA SILVICULTURA PESCA	
SEGUN SU SECTOR ECONOMICO	SECTOR INDUSTRIAL	INDUSTRIA EXTRACTIVA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION	
	SECTOR SERVICIOS		

	ECONOMICO	BASICAS SEMI BASICAS SECUNDARIAS NUEVAS NECESARIAS
OTROS CRITERIOS	REGIMEN JURIDICO	SOCIEDAD ANONIMA SOCIEDAD COOPERATIVA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE SOCIEDAD DE COMANDITA SIMPLE SOCIEDAD DE COMANDITA POR ACCIONES SOCIEDAD DE NOMBRE COLECTIVO
	DURACION	TEMPORALES PERMANENTES
ORIGEN DEL CAPITAL	PRIVADAS	NACIONALES EXTRANJERAS TRANSNACIONALES
	PUBLICAS	CENTRALIZADAS DESCENTRALIZADAS DESCONCENTRADAS ESTATALES PARAESTATALES. ²⁸
MAGNITUD O TAMAÑO		MICRO EMPRESA PEQUEÑA EMPRESA MEDIANA EMPRESA GRANDE EMPRESA. ²⁹

28. " Fundamentos de Administración, Lourdes Munch Galindo y García Martínez; Ed. Trillas, 1991. "

29. " Nacional Financiera ".

4.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.

Las características básicas de la empresa son:

- A) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- B) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.
- C) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- D) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxito o fracaso, desarrollo o establecimiento; incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- E) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que ésta inmersa.

4.4. COMPONENTES BASICOS DE UNA EMPRESA.

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas, por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que pudieron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio, que a fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aun, que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Personal, Materiales, Sistemas y Equipo. A continuación se mencionan cada uno de los componentes.

PERSONAL

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y opera el equipo. Al personal se le puede clasificar de la siguiente manera:

- a) **OBREROS.** Estos pueden ser calificados y no calificados.
- b) **EMPLEADOS.** Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio; estos pueden dividirse en calificados y no calificados.

 LA EMPRESA

c) **SUPERVISORES.** Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes, instrucciones, etc. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

d) **TECNICOS.** Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científico aplican la creatividad.

e) **ALTOS EJECUTIVOS.** Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

f) **DIRECTORES O ADMINISTRADORES.** Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

MATERIALES

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final; y pueden clasificarse en:

a) **BIENES MATERIALES.** Son bienes muebles e inmuebles que integran la empresa: edificios, instalaciones, etc. que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

b) **MATERIAS PRIMAS.** Son los elementos que han de salir transformados en productos terminados. Existen también materias auxiliares, aquellas aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción.

c) **DINERO.** La empresa necesita y cuenta con efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes.

SISTEMAS

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Algunos ejemplos son:

a) **SISTEMA DE PLANIFICACION.** Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive.

b) **SISTEMA ORGANIZATIVO.** Consistente en la forma de como debe estar estructurada la empresa, su separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de delegación, descentralización.

c) **SISTEMAS DE INFORMACION.** Es aquél en el que a través de sus componentes toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión.

d) **SISTEMA DE CONTROL.** El control es la esencia de funcionamiento de la empresa como sistema, los componentes del sistema de control son: Control de la actividad y Control de resultados.

e) **SISTEMAS OPERATIVOS.** Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo, cuyas actividades se encadenan entre si de modo que persiguen la consecución de un objetivo común, y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos.

EQUIPO

Son las maquinas, aparatos o dispositivos de cualquier indole utilizados por el personal en los procedimientos que utiliza la unidad administrativa en sus actividades.

4.5. LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO.

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de un país y constituye a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, a que tienden los países, según el carácter de administrar con eficiencia sus empresas.

La empresa como ya se dijo anteriormente es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve el crecimiento y desarrollo, ya que genera producción y ésta a su vez, promueve empleo.

Por lo anterior se deduce que en nuestro país se debe distribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión, producción), ya que vemos que nuestro país.

- 1.- Esta todavía en vías de desarrollo
- 2.- Tiene una capacidad económica, financiera amplia si la relacionamos con otras muchas naciones menores, pero muy limitadas en proporción a otras desarrolladas industrialmente.
- 3.- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.
- 4.- No exporta aún cantidades consideradas de bienes y productos, y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- 5.- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior, y que se encuentra en posición de adoptar decisiones.
- 6.- Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental a la solución de problemas y necesidades de fondo en la producción de bienes y servicios de interés social, con lo que se contribuirá a la disminución de la dependencia tecnológica del país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales y preservar el equilibrio ecológico.
- 7.- La gran mayoría de las empresas mexicanas no aplican los principios de administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que se destacan por su espíritu de adelanto y su magnitud.³⁰

30. " Como administrar pequeñas y medianas empresas. Rodríguez Valencia. Ed. ECASA . 1990 "

CAPITULO
V

CAPITULO V.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

5.1. DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

5.2. LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MEXICO.

5.3. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

5.4. FUNCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

5.5. PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

5.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

5.7. APOYOS GUBERNAMENTALES A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

**CAPITULO V.
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.**
5.1. DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio o giro que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

Para definir la empresa pequeña y mediana a continuación se exponen definiciones de algunos autores:

LA ASOCIACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS (SBA).

Define a la empresa pequeña como: " Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera ".

AGUSTIN REYES PONCE.

Según este autor hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: La cantidad de personas ocupadas y la complejidad de la organización de la empresa.

LA REVISTA DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.

Exponen algunos criterios que determinan la magnitud de la empresa en México:

*** POR EL NUMERO DE PERSONAS**

Pequeña empresa	menos de 25
Mediana empresa	entre 50 Y 250
Grande empresa	más de 250

*** POR EL CAPITAL SOCIAL**

Pequeña empresa	menos de un millón
Mediana empresa	entre un millón y 30 millones
Grande empresa	más de 30 millones

NACIONAL FINANCIERA.

NAFIN define a las empresas de la siguiente manera:

MICRO EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas anuales haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año.

PEQUEÑA: Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general, elevado al año.

MEDIANA: Es la unidad económica que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

GRANDE: Es la unidad económica que ocupa más de 250 personas y cuyo valor de ventas anuales es superior al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año.

CRITERIOS DE MAGNITUD.

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema, y a la vez porque todos los conceptos que se han tratado de establecer, siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias, como:

- El medio ambiente
- El giro
- El mercado que domina
- El financiamiento
- La producción.

5.2. LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO.

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial en cuya integración existe la pequeña y mediana industria. Dando dos vertientes de importancia tanto económica, como social.

A) IMPORTANCIA ECONÓMICA.

La pequeña industria, surgió años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre. Se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas. En nuestro país, desde el período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

Después de la revolución mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero la básica en esta estructura industrial que crece y se desarrolla permanentemente es la pequeña y mediana empresa.

La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes, es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía provoca que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales, a los de pequeña industria, y de éstos al nivel de mediana industria y finalmente a grande industria.³¹

31. " Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Hal. B. Pickle. Royce L. Abrahamsan. Ed. Noriega Limusa. 1990 "

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

La importancia de la pequeña y mediana empresa, no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

B) IMPORTANCIA SOCIAL.

La importancia de la pequeña y mediana empresa en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana empresa al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él.

También contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.

La pequeña y mediana empresa se conforman en la escuela empírica (práctica). En ella se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo para una sólida y pujante industria.

La pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo distributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.³²

5.3. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En cada momento los administradores, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y mayores utilidades, pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes, lo cual origina que no se preste la debida atención a las pequeñas empresas.

No se considera el hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña, y también se subestima o desconoce la ayuda que la pequeña y mediana empresa proporciona a la sociedad.

A cada instante se inicia en todas partes del país, ciertos pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia y muchos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encontrarán así como a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

32. " Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Hal. B. Pickle. Royce L. Abrahamsan. Ed. Noriega Limusa. 1990 "

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

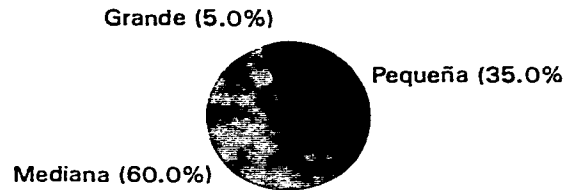
La pequeña y mediana empresa, hoy en día, constituye el centro del sistema económico de nuestro país. Un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es relativamente grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía.³³

La importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en nuestro país, la podemos demostrar con la siguiente gráfica.

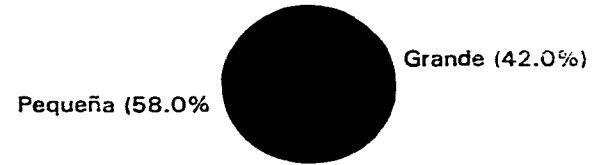
33. " Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Hal. B. Pickle. Royce L. Abrahamsan. Ed. Noriega Limusa. 1990 "

**IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA**

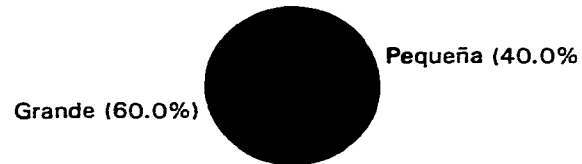
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



GENERACION DE EMPLEOS



ACTIVIDADES COMERCIALES



LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

- * Más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.
- * La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.
- * En la realidad las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocido aún por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

5.4. FUNCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Existente tres aspectos en que la pequeña y mediana empresa cumplen una función bien definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización, los cuales se resumen a continuación:

1.- LLENAR HUECOS EN LA PRODUCCION. Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo; cuando las demandas totales son pequeñas o bien cuando las demandas totales son en pequeña escala o cuando varias empresas grandes del mismo ramo, requieren de una misma parte o material en reducida cantidad pero les resulta incosteable fabricarlas ellas mismas.

2.- CREAR Y FORTALECER UNA CLASE EMPRESARIAL. La pequeña empresa constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos. La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando.

3.- PROPORCIONAR MAYOR NUMERO DE EMPLEOS. La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas del estado mexicano. Y aquí es donde la pequeña y mediana empresa van generando empleos en porcentajes mayores que en las empresas grandes.³⁴

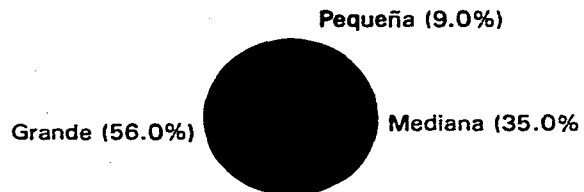
La pequeña empresa se caracteriza, además porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización. La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fondos de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica; posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

La pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total de trabajo y representa el 9% del producto interno bruto generado por la industria. La mediana empresa aporta el 35% de dicho producto y emplea el 35% de la fuerza laboral.

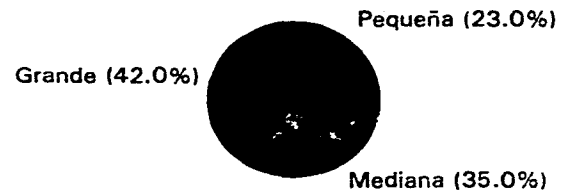
34. " La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México. Careaga Viliesia S. UNAM 1980. "

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EN LA APORTACION DEL PIB
Y FUERZA DE TRABAJO**

PRODUCTO INTERNO BRUTO



FUERZA TOTAL DE TRABAJO



LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

5.5. PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña y mediana empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos. Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial, que a continuación se mencionan:

- * Negligencia
- * Fraude
- * Falta de experiencia en el ramo
- * Falta de experiencia administrativa
- * Experiencia desbalanceada
- * Incompetencia del gerente
- * Desastre
- * Mala localización.

NEGLIGENCIA

El dinámico mundo de los negocios de la actividad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan, de no ser así, la situación acarrea serios problemas y finalmente al fracaso de la pequeña empresa.

FRAUDE

Esto es debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO

Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente sucede ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA

La total falta de experiencia del gerente es causa de los fracasos empresariales. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

EXPERIENCIA DESBALANCEADA

El gerente no solamente debe ser capaz, sino también de ver a su empresa globalmente, debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

INCOMPETENCIA DEL GERENTE

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o más aún de la capacidad de liderazgo requerida.

DESASTRE

Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña; como los incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.

MALA LOCALIZACION

La importancia de la elección de un buen sitio para establecer la empresa suele ser pasada por alto. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, etc., sin embargo ninguna de estas puede ser favorable. El 4% de todas las quiebras son resultado de la mala localización del establecimiento.³⁵

5.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.

Para tener una mejor visión de cuales son las ventajas y desventajas de la empresa pequeña y mediana, se presentan por separado:

VENTAJAS

LÍNEAS DE COMUNICACION CORTAS Y DIRECTAS

En la pequeña empresa por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo, cara a cara, entre los empleados y el gerentes le hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente las posibilidades de reducir y eliminar muchos problemas a este aspecto que se sucita en empresas mayores. En las grandes empresas, los mensajes pasan por varios interlocutores antes de que la persona a la que va dirigido la reciba.

El gerente debe poner gran cuidado a este respecto. A pesar del hecho de que las líneas de comunicación sean directas y cortas, no debe descartarse la posibilidad de que surjan problemas de comunicación en una pequeña empresa.

LA GANANCIA COMO SALARIO

Uno de los grandes incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si es el caso en que él mismo la maneja, trabajar para sí mismo. Las ganancias que está genere son la retribución financiera de su dueño.

35. " Fundamentos de Administración, Lourdes Munch Galindo y García Martínez; Ed. Trillas, 1991. "

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

CONTACTO CON EMPLEADOS Y CLIENTES

El pequeño negociante tiene la oportunidad de establecer y mantener una relación armónica con sus empleados en su trabajo. Dado que en la pequeña empresa existe un único nivel administrativo, (el propietario y el administrador son la misma persona), es posible la integración directa entre el gerente y sus subordinados. Así, aquel tiene mayor oportunidad de conocer las necesidades y aspiraciones de los que allí laboran.

Igualmente, la visión de los trabajadores acerca del patrón se verá modificada. Los problemas se pueden afrontar conjuntamente en base a este entendimiento; y los problemas de comunicación pueden ser significativamente reducidos.

Otra ventaja particular de la pequeña y mediana empresa es que ofrece posibilidades de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela.

Los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y tratos especiales ya que la empresa reconoce que esto es importante para el éxito del establecimiento. La clientela, por supuesto, gusta de seguir efectuando sus compras allí. El administrador, puede recibir las quejas de los clientes y mejorar la calidad de sus servicios.

AUTONOMIA

El pequeño negociante está directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. Mientras que en la gran empresa, el gerente tiene que supeditarse a órdenes superiores, en la pequeña empresa puede decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha del negocio.

ACCESIBILIDAD DEL MEDIO

En el medio en que la pequeña y mediana empresa funcionan es fácil iniciar un negocio, pero tiene su riesgo económico porque existen empresas que nacen en época de crisis y es donde tendrán que brillar de gran capacidad de proyectar los giros que han de permanecer tomando en cuenta servicios y artículos básicos que requieren una sociedad tanto capitalina, urbana y rural. Aquí lo que se necesita hacer es auditar periódicamente como actúan los factores políticos, económicos y sociales; porque toda empresa tiene un ciclo, una vida pequeña, mediana y larga, y todo está en función de aplicar una administración y una auditoría administrativa eficiente para un mejor desarrollo de éstas. Sólo se necesita un local o una área que estará en función al giro, en donde nos enfrentemos a los permisos correspondientes donde las delegaciones jurídicas, hablando del Distrito Federal o Municipios; uno tiene que enfrentarse a las reglas de uso de suelo y a la burocracia no preparada con espíritu de rentabilidad y funcionarios que ignoran el espíritu de la empresa pequeña y mediana que genera más empleos para la clase obrera. Es importante sugerir que deben crearse una sociedad o comité en pro de negocios pequeños con sentido social o de lucro para que las autoridades sean accesibles a su pronta autorización y queremos un ambiente armonico en la sociedad de emprendedores y satisfactores. Y por último un pequeño capital.

 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

DESVENTAJAS**FALTA DE ESPECIALIZACION**

El pequeño empresario hace las veces de contador, vendedor y de recursos humanos, puesto que sus recursos son limitados y no pueden contar con especialistas en dichas áreas. Esto nos lleva a concluir que el administrador no es un especialista sino un generalista. Esta cantidad de trabajo absorbe de tal grado que su tiempo le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento.

CONFINAMIENTO, EXCESO DE TRABAJO

Debido a lo expuesto en el punto anterior el propietario o gerente no tiene oportunidad de un descanso, ni siquiera en caso de enfermedad puede faltar a su trabajo, mucho menos para tomarse unas vacaciones. Ya que por lo general este tipo de empresas abren sus puertas de 6 o 7 días a la semana y se puede agregar las horas de operación que deben ajustarse al horario de la clientela.

RIESGO DE PERDIDA MONETARIA

Asociado con las oportunidades lucrativas de una pequeña y mediana empresa está el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas, y más aún débitos que pueden ser onerosos.³⁶

5.7. APOYOS GUBERNAMENTALES A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

La CANACO, de la Ciudad de México propuso la desregularización y creación posterior de un marco normativo por medio del cual se brinde apoyo a las pequeñas y medianas empresas, que representan un potencial enorme.

En un ambiente de tal naturaleza no podría efectuar la transformación tecnológica, la redistribución funcional de la riqueza, por lo tanto, la modernidad. Por ello para el crecimiento de dichas empresas se propone como primer paso la desregularización y la creación posterior de un marco normativo que las apoye.

De acuerdo con el INEGI, las micro, pequeñas y medianas empresas, representan el 98% de la industria, absorbe casi el 60% de la mano de obra y aportan el 43% del Producto Interno Bruto. El mayor obstáculo para abrir un negocio son los trámites legales y la falta de recursos. El sector de la pequeñas y medianas empresas es un sector en México caracterizado por ser diverso, importante e intensivo en mano de obra, escaso de tecnología y generalmente mal capitalizado, su administración se lleva a cabo en niveles familiares y artesanales.

36. "Administración de empresas pequeñas y medianas. Hal B. Pickle y Ponce L. Abrahamson. Ed. Noriega Limusa. 1990".

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

Es por ello que instituciones gubernamentales como NAFIN y SECOFI proporcionan programas de apoyo al sector micro, pequeña y mediana empresa a fin de efficientar, modernizar y desarrollar el mismo en la planta productiva nacional, fortaleciendola a largo plazo. La cooperación entre gobierno y empresa mejora la posición de la empresa en el mercado y ayuda a la entrada de nuevos mercados desconocidos por ella.

Muchos empresarios propietarios de pequeñas y medianas empresas no conocen los mecanismos de apoyo institucional con que cuenta el país para ayudar a modernizarse y a ser competitivos en el mercado global. Hoy Nacional Financiera, la Banca de Desarrollo proporciona ayuda al que lo solicita y promueve programas de desarrollo para la micro, pequeña y mediana empresa por ello se propone la necesidad de convencer a los empresarios de México de acceder a los mecanismos de cooperación empresarial, como una solución que protege el empleo y complementa la planta productiva nacional.

PROGRAMAS DE APOYO

- ° Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial. (PROMIN).
- ° Programa de Reestructuración de Pasivos.
- ° Programa de Apoyo Crediticio para Reestructuraciones por Medio de Unidades de Inversión.
- ° Programa de Promoción a la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa a los Sectores Cuero y Calzado; Textil y Confección; Madera y Muebles; y Juguetes.
- ° Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM).

Nacional Financiera como parte de la banca de desarrollo de México, tiene como objeto inmediato contribuir a preservar la planta productiva y el empleo. NAFIN se suma al esfuerzo de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero, y ofrece a la planta productiva del país esquemas de apoyo integral que den respuesta a las necesidades y requerimientos de cada empresa.

Nacional Financiera se ha consolidado como una institución de fomento acorde a la política de desarrollo establecida por el gobierno federal, que busca un crecimiento económico vigoroso y sustentable, basado en el fortalecimiento de las empresas de menor tamaño y en la consecución de mayores niveles de productividad.

PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACION INDUSTRIAL. (PROMIN).

Nacional Financiera como banca de segundo piso, facilita el acceso de la micro, pequeña y mediana empresa al financiamiento mediante el PROMIN.

El objetivo y característica del PROMIN es apoyar los proyectos de inversión de las empresas micro, pequeñas y medianas del sector manufacturero, y de las actividades del sector servicios directamente proveedoras de la industria, que tengan como objeto modernizar y efficientar la planta productiva, sin descuidar el impacto que las mismas tengan en el medio ambiente.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

Los destinos de los recursos de este programa van a la:

- Modernización y desarrollo tecnológico.
- Creación y desarrollo de infraestructura industrial y tecnológica.
- Medio ambiente.
- Reestructuración de pasivos.
- Financiamiento de aportaciones accionarias o cuasicapital.

PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DE PASIVOS.

Ante la necesidad de preservar la planta productiva y el empleo, Nacional Financiera ha diseñado el Programa de Reestructuración de Pasivos, con la finalidad de:

- Apoyar al empresario en la solución de sus problemas de liquidez;
- Consolidar la planta productiva; y
- Apoyar el desarrollo del sector manufacturero.

El Programa comprende dos modalidades: la primera, para la cartera que han descontado en la Institución los diferentes intermediarios financieros; y la segunda, diseñada para favorecer las reestructuraciones de los créditos otorgados por la banca a empresas industriales y que no hubieran sido descontados en NAFIN, siempre que incluyan la reestructuración de créditos previamente descontados en la Institución.

En ambos casos, los procedimientos de reestructuración de pasivos disponibles operan bajo dos esquemas: la tradicional de pagos y el de pagos a valor presente.

ESQUEMA TRADICIONAL DE PAGOS.

Nacional Financiera ha puesto a disposición de sus acreditados la reestructuración de pasivos en el sistema tradicional de pagos con ampliación en el plazo de crédito, que permite alargar la vida del financiamiento hasta por 20 años, con un período de gracia máximo de 12 meses.

ESQUEMA DE PAGOS A VALOR PRESENTE.

Este esquema permite a los acreditados hacer pagos menores durante los primeros años de vida del crédito, por lo que se incrementa la liquidez de las empresas que, con viabilidad en sus proyectos en el mediano y largo plazo, carecen en los momentos actuales de flujos de efectivo suficientes para hacer frente a sus compromisos financieros.

PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO PARA REESTRUCTURACIONES POR MEDIO DE UNIDADES DE INVERSION.

A fin de coadyuvar al cumplimiento del "Programa de Apoyo a la Planta Productiva Nacional", instituido por el gobierno federal, Nacional Financiera puede reestructurar pasivos de micro y pequeñas empresas mediante el uso de Unidades de Inversión. La aplicación del mecanismo de las UDIS ofrece las siguientes ventajas:

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

- ° Da certeza a los inversionistas en cuanto al rendimiento o costo real de sus operaciones financieras;
- ° Fomenta las operaciones de largo plazo;
- ° Contribuye a la reducción de tasas de interés;
- ° Evita la amortización acelerada de los créditos, cada vez que los intereses se calculan a una tasa real positiva. De esta forma se incrementa al capital de trabajo de las empresas al reducir sus pagos anuales.

PROGRAMA DE PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LOS SECTORES CUERO Y CALZADO; TEXTIL Y CONFECCION; MADERA Y MUEBLES; Y JUGUETES.

Nacional Financiera, en concertación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Banco Nacional Comercio Exterior y la Banca Comercial, ha instrumentado cuatro programas de apoyo para los sectores: cuero y calzado; textil y confección; madera y muebles; y juguetes. Estos programas contemplan diversos apoyos financieros para capital de trabajo, inversión en activos fijos, reestructuración de pasivos y capitalización de las propias empresas, así como soporte a los esquemas de asociación entre las mismas que faciliten la proveeduría, la comercialización en común y el establecimiento de empresas integradoras.

Dada la importancia de estos sectores para la recuperación económica del país, se ha considerado conveniente brindarles un apoyo especial en las políticas de financiamiento.

PROGRAMA DE APOYO EMPRESARIAL (PRODEM).

El PRODEM es un esquema de "segundo piso", y tiene el propósito de promover la cultura empresarial. El PRODEM se orienta a un universo de más de 1.3 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios.

El PRODEM tiene el propósito de:

- * Otorgar al empresario capacitación y asistencia técnica con un enfoque de demanda, en lugar de oferta.
- * Identificar claramente los nichos de atención y los instrumentos adecuados para incidir en las necesidades reales de los empresarios, acorde con los lineamientos de la Institución.
- * Corresponsabilizar a los participantes en sus diferentes roles, para convertirlos de receptores o transmisores, en elementos actuantes del desarrollo económico.
- * Lograr mayor calidad que cantidad.

Estas acciones se realizan introduciendo cambios en los participantes y el empresariado, con objeto de evitar una distorsión, frenar o detener la inercia actual del programa, de manera tal que permita reencauzarlo hacia los propósitos aquí señalados.³⁷

37. " Nacional Financiera, Revista NAFIN HOY, Funciones y Programas. 1995 "

CAPITULO
VI

CAPITULO VI.

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.

- 6.1. DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.**
- 6.2. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.**
- 6.3. PROBLEMATICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.**
- 6.4. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.**
- 6.5. PRESPECTIVAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.**
- 6.6. PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR TEXTIL Y DEL VESTIDO.**

 LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

CAPITULO VI
LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.
6.1. DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.

En el período de 1986-1990, la industria textil participó, en promedio, con el 2.5% y el 12% del PIB total y de la industria manufacturera respectivamente. La participación de esta industria en la economía se ha mantenido prácticamente constante durante el período.

El total de establecimientos de la industria textil se calcula al rededor de 11 mil, que generan cerca de 850 mil empleos. La mayoría de establecimientos y empleados se localizan en el sector de confección, que es la actividad más intensiva en la utilización de mano de obra.

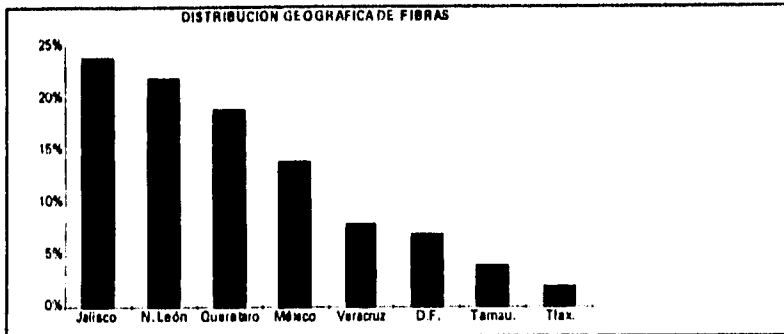
Con base a los procesos de producción que la industria desarrolla pueden identificar tres sectores. En primer lugar el sector productor de fibras sintéticas y artificiales. Las fibras sintéticas son elaboradas a partir de productos derivados del petróleo y las artificiales a partir, entre otras materias primas, de celulosa. En lo sucesivo, este sector será mencionado como el sector de fibras. En segundo lugar, el sector textil, que abarca la fabricación de fibras naturales y todo tipo de hilos, tejidos, telas y sus acabados, así como de productos terminados y procesados, directamente a través del tejido. Por último, el sector confección, es decir, la fabricación de ropa y de otras prendas.

FIBRAS

El sector de fibras es intensivo en capital y suele estar concentrado en un pequeño número de empresas. En México, está formado por nueve compañías que generan 19 mil empleos en forma directa, que representa alrededor del 2% del total de personas ocupadas por la industria. La producción esta dividida, geográficamente, de la siguiente manera:

Jalisco	24%
Nuevo León	22%
Querétaro	19%
México	14%
Veracruz	8%
Distrito Federal	7%
Tamaulipas	4%
Tlaxcala	2%

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO



La participación del capital extranjero en la producción de fibras varía de acuerdo al tipo de fibra y al sector industrial. En México existe una adecuada integración entre las etapas del proceso productivo de las fibras sintéticas y artificiales. El país es autosuficiente en el abasto de materias primas para la fabricación de estas fibras y un importante explotador de varios de ellos, por ejemplo el algodón.

Sin embargo, en el caso de algunos de los petroquímicos básicos encadenados y estas materias primas, la producción nacional no es suficiente y es necesario recurrir a importaciones para complementarla, porque nuestra maquinaria no es de punta, por lo cual se requiere de mayor inversión en está para poder competir en lo que se importa. El sector de fibras de nuestro país es competitivo a nivel internacional en función de sus niveles de productividad y disponibilidad de materias primas locales, precio, calidad y experiencia en los mercados regionales e internacionales (Centro América).

TEXTILES

El sector textil no es tan intensivo en capital como el de fibras, ni tan intensivo en mano de obra como el de la confección. Sin embargo, los avances tecnológicos juegan un papel cada vez más importante en la modernización de la industria, dejando a un lado la fibra natural ya que su proceso es más caro, aunque es más higiénica?

El sector está constituido por 2249 empresas, que generan 250 mil empleos, esto es, cerca del 28% del total de la industria textil. El 86% de los establecimientos son pequeños y micros, y el 70% de las empresas se localizan en los estados de Puebla, 16% en México, y el Distrito Federal 18%. Con algunas excepciones, la mayoría de las empresas son mexicanas ya que la participación de los capitales extranjeros no excede el 10%.³⁸

38. " Tratado de Libre Comercio en América del Norte, La industria Textil " SECOFI.

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

En el sector textil coexisten métodos de producción tradicionales y modernos, y en general, México cuenta con tecnología y equipos equivalentes a los que se emplean en países desarrollados en la elaboración de telas y tejidos, destacando la avanzada tecnología que se utiliza en la fabricación de hilados y de fibras naturales.

Aunque el sector es competitivo internacionalmente, en algunos casos su competitividad se ve afectado por el insuficiente suministro de materias primas naturales y otros insumos, así como por el rezago en inversión y tecnología.

CONFECCION

Los procesos de confección son intensivos en mano de obra. Para efectos prácticos el 50% de los costos de producción lo absorben los materiales y el 50% la mano de obra. El sector cuenta con 9125 empresas y generan más de 600 mil empleos directos, que representan cerca del 70% del total de la industria. El bajo costo de entrada a este sector ha permitido el establecimiento de locales pequeños, muchos de ellos con menos de 10 empleados dispersas en toda la república.

El 96% de los establecimientos son micros y pequeñas empresas y muchas se concentran en grandes ciudades, particularmente en la Ciudad de México y en la frontera Norte, con algunas excepciones, particularmente en la industria maquiladora, la mayoría de la empresas son mexicanas en 100%.

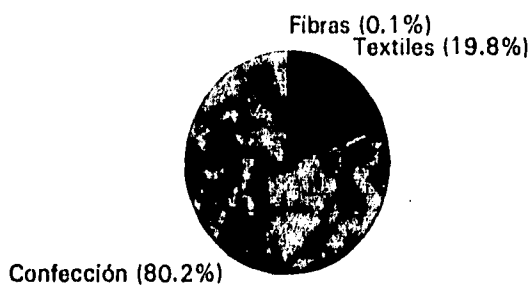
El sector no tiene serios problemas con el abastecimiento de insumos. No obstante, enfrenta algunas dificultades por los altos costos de los materiales para la producción y su poca versatilidad ante los cambios de la moda.³⁹

39. " Tratado de Libre Comercio en América del Norte, La industria Textil " SECOFI.

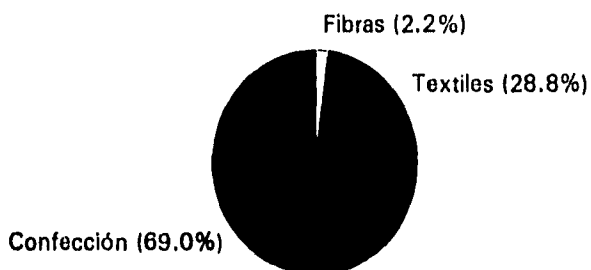
LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

TOTAL DE EMPRESAS Y EMPLEOS QUE CONFORMAN LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO

TOTAL DE EMPRESAS QUE LO CONFORMAN



TOTAL DE EMPLEOS QUE GENERA



* " Tratado de Libre Comercio en América del Norte, La industria Textil " SECOFI.

 LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

6.2. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.

La industria textil compuesta por la producción de fibras blandas, prendas de vestir y otras industrias textiles, se caracteriza por ser de las de menor dinamismo dentro de las manufacturas. Su crecimiento en los últimos años, en materia de PIB, ha sido inferior al de las manufacturas y al de la economía en su conjunto, incluso con tasas negativas en las ramas de hilos y tejidos de fibras blandas y duras.

Actualmente la industria textil y del vestido ocupan un lugar importante en la industria, tanto en número de establecimientos como en el personal ocupado, en comparación con otras ramas industriales. A continuación se presentan dos cuadros mostrando el lugar que ocupa La Industria Textil y del Vestido en comparación con las demás industrias.

**ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA
ESTABLECIMIENTOS**
Nacional
Rama de Actividad

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	%
Alimentos	23374	2794	413	22.63
Bebida	1698	411	106	1.90
Tabaco	15	8	3	0.22
TEXTIL	1645	729	209	2.22
PRENDAS DE VESTIR	2765	1847	354	9.42
Calzado y cuero	4390	984	122	4.72
Prods. de madera	2733	443	63	2.78
Muebles y Acc. de madera	5692	617	85	5.49
Papel	553	251	91	0.77
Editorial e	9317	953	142	8.94
Química	2361	953	247	3.06
Petroquímica	107	60	15	0.16
Hule y Plástico	2697	1327	236	3.66
Min. no Metálicos	4766	785	105	4.86
Metálica Básica	813	294	53	1.00
Prods. Metálicos	16750	2340	313	16.67
Maq. y equipo no Elec.	4203	599	88	4.20
Maq. y Ap. Eléctricos	1606	556	199	2.03
Equipo de Transporte	1145	348	121	1.39
Otras Manufacturas	3972	460	93	3.89
TOTAL	96602	16759	3058	100.0

FUENTE: Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional. SECOFI, con datos del IMSS.

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

PERSONAL OCUPADO

Rama de Actividad	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	%
Alimentos	79553	101979	639229	16.57
Bebida	7725	1512	17773	2.75
Tabaco	105	332	740	0.08
TEXTIL	8317	29465	33247	4.80
PRENDAS DE VESTIR	36361	70245	53416	10.81
Calzado y cuero	19544	36783	18688	5.07
Prods. de madera	10814	15872	9795	2.46
Muebles y Acc. de madera	20189	21179	12761	3.65
Papel	3235	9880	14913	1.89
Editorial e Imprenta	35001	34604	22229	6.20
Química	12358	28393	39308	6.08
Petroquímica	592	2090	2344	0.34
Hule y Plástico	14823	49909	37296	6.89
Min. no Metálicos	19641	28360	16973	4.39
Metálica Básica	4055	9896	8339	1.51
Prods. Metálicos	65245	81462	47941	13.14
Maq. y equipo no Elec.	16438	21316	12946	3.42
Maq. y Ap. Eléctricos	7807	22616	32253	4.23
Equipo de Transporte	5407	13927	19546	2.63
Otras Manufacturas	13170	17694	14941	3.09
TOTAL	380380	621218	479378	100.0

FUENTE: Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional. SECOFI, con datos del IMSS.

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

En 1994 la industria del vestido contaba con 15,614 establecimientos, en su mayoría empresas de capital nacional de los cuales el 72.9% son micro empresarios donde laboran en promedio 4.5 empleados por cada planta, el 21.2% son pequeñas empresas con un promedio de 38.5 empleados y el resto 5.9% son medianas y grandes empresas con 299 empleados.

El personal ocupado total en la industria asciende a un poco más de 454,000 trabajadores que es equivalente a cerca del 14% del empleo manufacturero. Asimismo la capacidad utilizada por las empresas es cercana al 87%.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) durante el periodo de 1989 a 1994, mostró un comportamiento errático, habiendo alcanzado su máximo en 1990 con 4.5 por ciento de incremento en relación con el año anterior e iniciar para los años siguientes un descenso que culminó en 1993, con un crecimiento de únicamente 0.7 por ciento, para volver a incrementarse en 1994, en un 3.5 por ciento.

El PIB Manufacturero por su parte mostró una tendencia semejante, con un crecimiento máximo del 7.2 por ciento en 1989 e iniciar durante los siguientes cuatro años su decremento, que llegó en 1993 al 0.8 por ciento y volver a aumentar en un 3.6 por ciento en 1994.

Por su parte el PIB Textil presenta cifras positivas solamente para 1989, en los años siguientes se observa una caída que alcanzó un punto crítico en 1991, cuando el valor de la producción se redujo en 13.7 por ciento, para continuar bajando durante los siguientes años, aun cuando haya sido en una forma menos pronunciada.

La anterior situación ha determinado que en los últimos seis años, la participación de la Industria Textil en el Producto Interno Bruto, presenta una participación a la baja, ya que el 1.21 por ciento de participación en el PIB que se tuvo en 1989, pasó a presentar menos del uno por ciento durante los años de 1991 a 1994.

La problemática por la que atraviesa la Industria Textil se refleja en el comportamiento de la balanza Comercial de nuestro sector, la cual muestra niveles de exportación por abajo de nuestras importaciones, lo que se traduce en saldos negativos crecientes a partir de 1989 en que fue de 197.1 millones de dólares, a 1993 y 1994, en que ha superado los mil millones de dólares, lo cual finalmente viene a significar menores posibilidades de desarrollo para la planta textil nacional.

Por lo que respecta al empleo, que es otro de los indicadores básicos de la actividad textil, se observa que para los años de 1989 a 1992, su tendencia es hacia la baja, ya que de representar en el primero de los citados años 170 mil empleos, se pasó a 140 mil plazas, lo que significa una disminución del 17.6 por ciento. Asimismo la participación de la Industria Textil en el personal ocupado total y en el personal ocupado por la industria manufacturera, ha tendido a disminuir ya que de representar el 0.8 y el 6.8 por ciento, respectivamente, pasó a constituir en 1992, el 0.6 y el 5.7 por ciento.⁴⁰

40. " CANAINTEX. Camara Nacional de la Industria Textil, 1995 "

**PRODUCTO INTERNO BRUTO
1985-1994
EN MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1980**

AÑO	PIB TOTAL	PIB MANUFACTURERO	PIB TEXTIL**	PARTICIPACION DEL PIB TEXTIL EN EL TOTAL EN EL MANUFACTURERO	
1985	4,920,430	1,051,109	60,906	1.24	5.79
85/84 VAR.%	2.6	6.1	3.9		
1986	4,738,640	995,848	58,448	1.23	5.87
86/85 VAR.%	(3.7)	(5.3)	(4.0)		
1987	4,825,445	1,026,136	57,959	1.20	5.65
87/86 VAR.%	1.8	3.0	(0.8)		
1988	4,887,841	1,058,959	59,307	1.21	5.60
88/87 VAR.%	1.3	3.2	2.3		
1989	5,048,950	1,135,087	61,112	1.21	5.38
89/88 VAR.%	3.3	7.2	3.0		
1990	5,276,6874	1,203,924	60,968	1.16	5.06
90/89 VAR.%	4.5	6.1	(0.2)		
1991	5,468,560	1,252,246	52,598	0.96	4.20
91/90 VAR.%	3.6	4.0	(13.7)		
1992	5,619,836	1,280,655	51,199	0.91	4.00
92/91 VAR.%	2.8	2.3	(2.7)		
1993	5,658,539	1,270,979	50,929	0.90	4.01
93/92 VAR.%	0.7	(0.8)	(0.5)		
1994*	5,857,478	1,317,035	49,952	0.94	3.79
94/93 VAR.%	3.5	3.6	(1.9)		

FUENTE: CANAINTEX. Camara Nacional de la Industria Textil

VAR. % . SIGNIFICA EL PORCENTAJE DE VARIACION ANUAL

1993 Y 1994* . CIFRAS PRELIMINARES.

PIB TEXTIL **: 1993 Y 1994 ESTIMADO CON BASE EN EL PIB SOBRE TEXTILES, VESTIDO Y CUERO.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
1990 - 1994
EN MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1980**

CONCEPTO	1990	90/89	1991	91/90	1992	92/91	1993*	93/92	1994*	94/93
TOTAL	1,203,924	6.1	1,252,246	4.0	1,280,655	2.3	1,270,979	(0.8)	1,317,035	3.6
I. Alimentos Bebidas y Tabaco.	307,483	3.1	323,062	5.1	334,019	3.4	336,618	0.8	338,059	0.4
II. TEXTILES, VESTIDO Y CUERO.	130,130	2.9	125,344	(3.7)	120,760	(3.7)	114,9425	(4.8)	113,374	(1.4)
III. Madera y sus Prod.	39,228	(1.1)	39,457	0.6	39,265	(0.5)	37,75	(3.9)	38,580	2.3
IV. Imprenta y Edit.	69,673	4.4	68,794	(1.3)	69,635	1.2	67,336	(3.3)	66,393	(1.4)
V. Químicos: Deriv. Pert. Caucho y Plástico	219,970	5.2	226,563	3.0	231,260	2.1	225,872	(2.3)	237,287	5.1
VI. Minerales no Met. Excep. Deriv. Petroleo	81,817	6.4	84,385	3.1	88,978	5.4	90,139	1.3	93,596	3.8
VII. Ind. Metalicas Básicas	73,927	8.1	71,247	(3.6)	71,230	(0.0)	74,745	4.9	81,662	8.5
VIII. Producto. Metálicos	252,129	13.4	283,256	12.3	293,222	3.5	291,559	(0.6)	316,609	8.6
IX. Otras Ind. Manduca.	29,567	8.9	30,138	1.9	32,286	7.1	32,037	(0.8)	32,075	0.1

FUENTE: CANAINTEX, Con datos del sistema de cuentas nacionales, INEGI

* 1993 y 1994: Cifras preliminares.

LA INDUSTRIA TEXTIL COMO GENERADORA DE EMPLEO
1984 - 1992
(MILES DE PERSONAS)

CONCEPTO	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
1) Personal Ocupado Total	21,483	21,956	21,640	21,867	22,051	22,331	22,536	23,121	23,216
2) Personal Ocupado en la Industria Manufacturera	2,374	2,451	2,404	2,430	2,432	2,493	2,510	2,499	2,477
3) Personal Ocupado en la Industria Textil	167	172	168	169	168	170	164	155	140
participacion (%)									
3/1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6
3/2	7.1	7.0	7.0	7.0	6.9	6.8	6.5	6.2	5.7

FUENTE: CANAINTEX, Con datos del sistema de cuentas nacionales, INEGI

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

La participación de la Industria del Vestido al PIB nacional es mayor que la de los Estados como Aguascalientes, Colima, Baja California Sur, Nayarit o Tlaxcala.

Según datos del último censo industrial, el 95% de las compañías que conforman la Industria Textil son micro o pequeñas empresas. Dichas empresas aportan un 48% de los empleos totales y más o menos un 54% del valor de la producción de la industria.

Las ventas internas de prendas de vestir se estimaron en 1994 en 13,000 millones de nuevos pesos, lo que significó ventas por 146.1 nuevos pesos por habitante en ese año. En 1995, las ventas internas totales (Incluyendo Importaciones), pueden caer hasta 120 nuevos pesos por habitante.

Aunque se estima una caída en las ventas nacionales de 50% para este año (1995), las exportaciones definitivas crecerán 120% y las de maquila 42%.

Existen en el país un total de 478 tiendas departamentales y de autoservicio, 399 son hipermercados, 13 megamercados, 413 supermercados, 124 bodegas y 558 tiendas especializadas que en total suman 5,485,476 metros cuadrados.

Orgullosamente se puede decir que dentro del sector manufacturero, la Industria del Vestido ocupa:

- * El tercer lugar por su contribución al PIB.
- * El primer lugar como empleadora de mano de obra.
- * El primer lugar como empleadora de mano de obra femenina.
- * El séptimo lugar por su contribución fiscal.
- * Está dentro de las dos industrias con menores requerimientos de inversión.
- * Es la industria con la menor inversión por empleado generado.
- * Es la tercera industria con el índice de eslabonamiento mayor, es decir, con una alta vinculación al aparato productivo.
- * Es la sexta industria con el más alto índice de absorción de insumos nacionales.
- * Y es la industria con uno de los menores requerimientos de insumos importados.41

41. FUENTE: " Camara Nacional de la Industria del Vestido y de la Confección. "

 LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

6.3. PROBLEMATICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.

El proceso de apertura comercial iniciado durante la administración pasada y profundizado durante la actual, exige la modernización de la planta productiva nacional con el fin de lograr mayor competitividad en los términos de calidad y precio ante la competencia externa.

Este proceso no ha incidido en todos los sectores por igual, en algunos casos como en el textil, el mayor atraso en su infraestructura productiva, les ha impedido en lo general, integrarse plenamente al nuevo esquema de crecimiento.

La apertura comercial para el sector textil llegó en un momento en que éste mostraba un gran rezago tecnológico, al tiempo que enfrentaba un mercado externo protegido, específicamente el norteamericano, su principal mercado.

Por otro lado, a raíz del programa de estabilización económica aplican en México a partir de diciembre de 1987, y como resultado de la propia apertura, los precios al consumidor se rezagaron más que los precios al productor, originando una mayor descapitalización de la industria.⁴²

LA CONJUNCION DE ESTOS PROBLEMAS: REZAGO TECNOLÓGICO, APERTURA COMERCIAL, PROTECCIONISMO NORTEAMERICANO, CREDITO FINANCIERO CON TASAS DE INTERESES ALTAS Y REZAGO EN PRECIOS, DESEMBOCÓ EN:

- 1.- BAJOS NIVELES DE PRODUCCION.
- 2.- BAJA PRODUCTIVIDAD.
- 3.- CAIDA DE LAS EXPORTACIONES.
- 4.- AUMENTO DE LAS IMPORTACIONES.
- 5.- REDUCCION DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

6.4. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.

Para muchos países en desarrollo el sector textil y del vestido representa uno de los más sensibles renglones de sus economías, entre otros motivos, por ser importante generador de empleos. En los últimos años, los textiles han enfrentado en el comercio mundial restricciones arancelarias como no arancelarias, con lo que limita los flujos comerciales.

Las exportaciones mexicanas de textiles y confecciones destinadas al mercado estadounidense estuvieron reguladas por un Convenio Bilateral firmado entre México y Estados Unidos en el Acuerdo Multifibras (AMF). Al respecto, se calculaba que poco más del 70% de nuestras ventas de esos productos estaban sujetos a las cuotas fijadas por este convenio.

42. " Panorama Económico, BANCOMER, 1992. 1er Bimestre "

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

Canadá, aunque también es un país asignatario del AMF, no ha establecido cuotas a productos textiles provenientes de México, no obstante se requería de un permiso previo de importación.

Además de estas regulaciones cuantitativas, los textiles mexicanos fueron sujetos por varios años de la aplicación de impuestos, compensatorios a su ingreso en el mercado estadounidense, lo que completaba el panorama restrictivo al que se enfrentaba este sector.

Por ello, es importante que con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, quedó sin efecto este Convenio Bilateral en materia textil que México tenía con EE.UU. Con ello se eliminaron de inmediato los límites cuantitativos o cuotas para todas las exportaciones de productos textiles y de la confección que cumplan con la regla de origen correspondiente. Se calcula que con esto se beneficiaron más de 90% de las ventas de México a ese mercado.

Así mismo, se logró una importante y favorable posición en materia arancelaria. Por ejemplo, se estima que aproximadamente el 45% de las exportaciones de México a EE.UU., se libera la forma inmediata del pago de aranceles y desaparecen los llamados "picos arancelarios". En otros productos, tanto del sector fibras como de la confección, se acordaron períodos de desgravación arancelaria que llegan hasta 10 años.⁴³

Con Estados Unidos se realiza cerca del 60% del consumo exterior textil de México. En este país los problemas arancelarios alcanzan hasta un 19.4% en prendas de vestir, 10% en fibras blandas, y tan solo 0.1% en fibras duras y 3.9% en otros textiles. Es decir, la protección es mayor en aquellos productos en los cuales México es más competitivo.

La industria textil en los Estados Unidos es altamente competitiva en la producción de fibras y, en general, es de las más grandes y modernas del mundo como lo demuestra el hecho de ofrecer más empleo y control con mayores escalas de producción en donde se utilizan técnicas de producción más eficientes, lo que implica mayor productividad por trabajador. En cambio México cuenta con la ventaja del costo de su mano de obra y la disponibilidad de algunas materia primas en suficiencia.

El primer efecto resultante de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá será la eliminación de cuotas que establece el acuerdo multifibras, lo que incrementaría las exportaciones textiles mexicanas y estimularía la inversión nacional y extranjera para hacer a la industria competitiva y eficiente a través de la adquisición de tecnología de punta.

Por el lado de las importaciones se prevé que la reducción arancelaria significará mayor competencia para las empresas mexicanas y consecuentemente, la desaparición de alguna de ellas. Sin embargo esto no será sino la continuación de los efectos surgidos a partir de la apertura comercial.

43. " Negocios Internacionales, BANCOMEXT, (Banco Nacional de Comercio Exterior) Año 3, N° 26,

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

En este último punto cobra vital importancia la inversión y la modernización tecnológica que harán a las empresas más competitivas, sobre todo frente a los países asiáticos que han aumentado su penetración al mundo. Por ello tanto para México como para Estados Unidos, la definición de reglas de origen es un aspecto muy importante. En la medida que éstas se fijen adecuadamente, el perjuicio será menor para la región al ir desplazando poco a poco a aquellos países que realizan prácticas desleales de comercio.

En lo que respecta a la industria del vestido, la firma del Tratado de Libre Comercio, se traducirá en un sustancial incremento en el tipo comercial de ambos países. Sin embargo debido al elevado proteccionismo que existe en materia de aranceles, cabe esperar a que la desgravación se lleve a cabo en un período que oscile entre cinco y diez años y a velocidades diferentes de acuerdo con las diferencias arancelarias y productivas de ambas naciones.⁴⁴

6.5. PRESPECTIVAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO.

No obstante que en corto plazo la industria textil seguirá mostrando un patrón errático en su crecimiento, se espera que en el mediano y largo plazo este sector sea de los más beneficiados en su comercio exterior, y en el mercado interno. La recuperación económica del país, así como la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, son factores que influirán de manera determinante en el comportamiento de esta industria textiladora y maquiladora.

México cuenta con importantes ventajas como su mano de obra barata, su ubicación geográfica y la disponibilidad de algunas materias primas en suficiencia. Estos elementos aunados a la debida modernización de su planta productiva, y capacitación del personal ocupado permitirán que en el largo plazo, la industria sea considerada dentro del grupo de las más dinámicas en lo que se refiere a crecimiento.

Se estima que durante 1996 la industria textil maquiladora tenga un crecimiento cercano o mayor al 3.5% en términos del Producto Interno Bruto, menor al de las manufacturas y al de la economía en general.

Para lograr el cambio estructural que requiere la industria textil y alcanzar sus máximos beneficios, México debe emprender las siguientes acciones:

- A) Lograr la especialización en alto grado.
- B) Adquirir tecnología de punta.
- C) Alcanzar mayor integración en su cadena productiva.
- D) Explotar más productos de valor agregado y no solamente materias primas.

44. " Panorama Económico, BANCOMER, 1992. 1er Bimestre "

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

- E) Buscar la asociación con otros capitales nacionales o extranjeros.
- F) Elevar la calidad de los productos a fin de que se cumpla con las exigencias internacionales.
- G) Lograr que se resuelvan de manera inmediata todos los conflictos que sobre prácticas desleales enfrenta la industria.
- I) Definir claramente sus nichos de mercado.⁴⁵

6.6. PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL AL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION.

Dentro de un contexto de apertura comercial como en el que se desarrolla la economía mexicana, desde el año de 1987, es claro que las empresas mexicanas se han visto en la necesidad de modernizar su planta productiva, mejorar su calidad, su servicio y sus canales de comercialización, así como su gestión empresarial.

Un sector en el que se ha manifestado de manera particular estas situaciones es el textil y de la confección, el cual, en poco tiempo, tuvo que llevar a cabo ajustes importantes en su forma de operar.

El Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext), desde noviembre de 1991, puso en operación el Programa de Apoyo Integral al Sector Textil y de la Confección, con el fin de que esta industria se modernizara y estuviera en condiciones de competir internacionalmente. De esta manera, se ofreció a las empresas de este sector el apoyo financiero competitivo y suficiente para hacer frente a sus requerimientos de adquisición de maquinaria, proyectos de inversión, reestructuración de pasivos, capital de trabajo y ventas para que logren enfrentar la competencia internacional.

Es importante mencionar que a partir de este momento se consideró como beneficios de este programa a todas las empresas del sector, tanto a aquellas que producen y comercializan sus productos en el exterior, como a la que destinan su producción al mercado nacional.

En junio de 1992 se firmó con Mercantil Probusa un Convenio de Concertación de Acciones para Apoyar Integralmente al Sector Textil y de la Confección, en el cual se considera beneficiarias del convenio a todas las empresas del sector. Con esta acción se buscó involucrar a instituciones de crédito intermediarias en el financiamiento al sector, para agilizar los apoyos y que estos sirvieran como efecto de demostración a otros intermediarios financieros e incorporarse a este programa, el cual canalizó recursos por 381 millones de dólares a más de 500 empresas, en esta época.

45. " Panorama Económico, BANCOMER, 1992. 1er Bimestre "

LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

En abril de 1993 se firmó un segundo convenio de apoyo al sector, con Banpaís, otra institución con fuerte penetración entre las empresas textiles y de la confección, buscando fines similares al anterior convenio. Con el fin de fortalecer el apoyo a este sector, se formalizó este mecanismo mediante el "Convenio para la Preservación de la Competitividad de la Industria Nacional".

La diferencia con los convenios anteriores es que en lugar de participar dos instituciones financieras (Bancomext y un Intermediario), se invitó a tomar parte a una empresa líder del sector, que agrupe a un gran número de empresas proveedoras y una importante cartera de clientes que en un momento dado podrán ser incorporados como beneficiarios del convenio. Al amparo de los convenios para la preservación de la competitividad, Bancomext ofrece apoyar, a través del intermediario financiero, las ventas realizadas por empresas mexicanas dentro del mercado nacional, bajo la modalidad de crédito comprador o vendedor, a plazos de hasta 180 días.

El primer convenio para la preservación de la industria fue suscrito por Bancomext, Mercantil Probusa y Celanese Mexicana. En la actualidad más de 30 intermediarios financieros (bancos y empresas de factoraje) se han incorporado al mismo convenio, haciéndolo uno de los más exitosos en su tipo.

Estas acciones, unidas a una intensa labor de promoción, hicieron que el crédito canalizado al sector durante 1993 se incrementase en 292% para alcanzar 1,497 millones de dólares, distribuido entre más de 600 empresas. Cabe señalar que esta cifra representa 10.2% del total del crédito otorgado por Bancomext a todos los sectores aprobables por la institución, lo que demuestra el interés en fortalecer un sector con gran tradición en nuestro país y que además tiene grandes posibilidades de desarrollarse en los mercados internacionales, debido a que contamos con una mano de obra habil en la maquinaria en diversas zonas de la República Mexicana.

El avance del Programa de Apoyo Integral al Sector Textil y de la Confección es aproximadamente 300 millones de dólares a 315 empresas. Es importante destacar que la mayor parte del apoyo financiero se ha otorgado a empresas calificadas por Bancomext como "a desarrollar", es decir, aquellas empresas con ventas de exportación menores a los dos millones de dólares anuales, o bien, que canalizan su producción al mercado nacional.

Entre los apoyos destaca el producto Financiero Tarjeta Exporta para capital de trabajo, mediante el cual se ha otorgado cerca de 30% del total de los recursos al sector, que se ha consolidado como uno de los principales instrumentos de canalización de recursos de la institución.⁴⁶

46. "Negocios Internacionales BANCOMEXT, Banco Nacional de Comercio Exterior, Año 3, Número 26, Mayo de 1991".

CAPITULO
VII

CAPITULO VII.

CASO PRACTICO.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA MAQUILADORA DE ROPA PARA DAMA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HIPOTESIS

OBJETIVO

7.1. METODOLOGIA.

7.1.1. PLANEACION.

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico del estudio a desarrollar.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- f) Programación del tiempo estimado.

7.1.2. EXAMEN.

- a) Entrevista con los representantes.
- b) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa
- c) Revisión, complementación y depuración de la información captada.

7.1.3. EVALUACION.

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Planteamiento de las recomendaciones.

7.1.4. PRESENTACION.

7.2. RECOMENDACIONES.

CAPITULO VII CASO PRACTICO.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA PEQUEÑA MAQUILADORA TEXTIL.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El riesgo tecnológico, la apertura comercial, el proteccionismo norteamericano, el crédito financiero con tasas de intereses altas; son problemas que enfrenta la industria textil y del vestido, ocasionando bajos niveles de producción y productividad.

HIPOTESIS.

La auditoría administrativa es de vital importancia hoy en día, para el buen desarrollo de la empresa pequeña.

Las empresas aplican la Auditoría Administrativa para buscar rentabilidad

OBJETIVOS.

Los objetivos que pretendemos alcanzar, al realizar esta investigación son:

- * Investigar ampliamente sobre los problemas que enfrentan las empresas textiles con la apertura del Tratado de Libre Comercio, así como los beneficios de la misma.
- * Determinar si la Auditoría Administrativa es una herramienta fundamental para planear innovaciones a la pequeña empresa.

Esta parte de la investigación estará enfocada a la evaluación de una pequeña empresa dedicada a la maquilación textil, con el objeto de detectar las deficiencias e irregularidades comunes a las que se enfrenta en estos momentos, y así poder plantear soluciones adecuadas para que opere con la mejor eficiencia posible.

Así también este estudio tiene como finalidad el dar a conocer la importancia que tiene la aplicación de una auditoría administrativa a este tipo de empresas para un mejor crecimiento y desarrollo de la misma.

La metodología que tomamos como base para la aplicación de esta auditoría es la propuesta por el C.P. Y L.A.E. Víctor Manuel. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes.

7.1. LA METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

C.P. Y L.A.E. Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, desarrollaron una metodología de auditoría administrativa que comprende cuatro etapas, las cuales son:

ETAPA I	PLANEACION
ETAPA II	EXAMEN
ETAPA III	EVALUACION
ETAPA IV	PRESENTACION.

PLANEACION.

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico del estudio a desarrollar.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Definición de la técnicas y herramientas a utilizar.
- f) Programación del tiempo estimado.

EXAMEN.

- a) Entrevista con los representantes.
- b) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa
- c) Revisión, complementación y depuración de la información captada.

EVALUACION.

- a) Análisis de la información captada.
- b) Evaluación de la información captada.

PRESENTACION.

7.1.1. PLANEACION

Para que la auditoría administrativa sea llevada a cabo eficientemente se debe planear, lo que significa definir las actividades a desarrollar durante la auditoría. Como la investigación preliminar, para conocer las características de la empresa y su problemática general; la finalidad y limitaciones del estudio; la asignación del personal idóneo para llevar a cabo el trabajo; llevar un método de evaluación; determinar las técnicas y herramientas a utilizar; así como la programación del tiempo estimado que llevará la realización de cada una de las actividades.

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

CASO PRACTICO

a) DEFINICION DEL ESTUDIO.

Consiste en definir el lugar donde se aplicará la auditoría administrativa. En este caso en particular se aplicará la auditoría administrativa a una empresa que se dedica a maquilar ropa para dama, ubicada dentro del Distrito Federal.

b) DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Consiste en hacer un análisis preliminar de la empresa a evaluar para conocer los principales problemas que les afecta en estos momentos, así como sus principales características.

Este diagnostico administrativo consistió principalmente en la elaboración y aplicación de un cuestionario diagnostico a los dueños del negocio; así como la realización de entrevistas preliminares para explicarles los motivos de nuestra investigación.

Posteriormente se procedió al análisis de la información recopilada para determinar los problemas más comunes que enfrenta la empresa objeto de estudio; los cuales se encontraron los siguientes:

- * No tienen estipuladas, ni definidas correctamente las funciones de cada persona.
- * Hay duplicidad de actividades.
- * Insuficientes conocimientos tanto administrativos como contables por parte de los dueños.
- * Escasez de recursos financieros.
- * Falta de tiempo para planear las operaciones de la entidad.
- * Escasez de controles.
- * Falta de motivación por parte del dueño hacia el trabajador.
- * No cuentan con las prestaciones básicas de ley.
- * No hay una planeación de sus ingresos y egresos.
- * Escasez de una estructura orgánica
- * No cuentan con objetivos y políticas por escrito.
- * Múltiples factores externos que afectan al crecimiento y expansión de la empresa; como son la inflación, el bajo poder adquisitivo de la gente y la crisis económica en la que atraviesa en la actualidad el país, entre otras causas.

c) DETERMINACIÓN DEL OBJETO.

Consiste en definir la finalidad del estudio.

El objeto de nuestra investigación es la determinación de las deficiencias e irregularidades que afecta a la pequeña empresa maquiladora textil en particular, con el fin de dar recomendaciones que ayuden a la solución de los problemas que enfrenta.

d) ALCANCE DE LA AUDITORIA.

Se refiere a la definición de la magnitud que comprende el estudio.

Para fines de la investigación determinamos que la auditoría administrativa será aplicada a todas las funciones que conforman la empresa, ya que a través del diagnóstico administrativo pudimos observar que la empresa a evaluar lleva a cabo las funciones de producción, recursos humanos, contabilidad y compras; aunque se llevan empíricamente son esenciales para el desarrollo y marcha cotidiana de la empresa. Por lo tanto, como la empresa es pequeña todas las funciones que anteriormente fueron mencionadas englobar la operación total de la empresa, y por lo tanto, se realizará una Auditoría Integral.

e) DEFINICION DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR.

Se definen los instrumentos de recopilación de la información.

Tomando como base las características de la empresa y los recursos tanto financieros, humanos y materiales, para realizar esta auditoría seleccionamos los siguientes instrumentos para la evaluación de la información recopilada:

1. Entrevista
2. Observación Directa
3. Cuestionarios

Estos instrumentos fueron seleccionados porque nos permiten conocer los problemas que existen en la pequeña empresa, de una forma rápida, sencilla y a un bajo costo.

f) PROGRAMACION DEL TIEMPO ESTIMADO.

Consiste en la determinación del tiempo estimado para realizar cada una de las etapas que integran el desarrollo de la auditoría.

Por lo anterior mencionado, cuando se tuvo definido cada uno de los incisos anteriores, se procedió a la elaboración de una gráfica de gantt, en la que se describen todas las actividades para cada una de las etapas de la auditoría, así como del tiempo estimado en llevar a cabo cada una de las actividades y conforme se fueron ejecutando cada una de las actividades se registro el tiempo real que se ocupó realmente. (Ver Anexo).

7.1.2. EXAMEN**a) ENTREVISTA CON LOS EMPRESARIOS.**

Esta se inició con la concentración de citas con los dueños de la empresa a evaluar, con el objeto de tener una entrevista para iniciar la recopilación de la información de manera formal.

Estas entrevistas consistieron en la explicación de cada una de las funciones a realizar, así como de la importancia de evaluar la empresa. En el transcurso de la entrevista los dueños nos explicaron sus inquietudes generales por cada una de las funciones, lo que nos ayudo a corroborar que el contenido de cada uno de los cuestionarios cumpliera con sus objetivos.

CASO PRACTICO

b) APLICACION DE CUESTIONARIOS Y OBSERVACION DIRECTA.

La aplicación de los cuestionarios fue realizada en horas de trabajo, lo que nos permite comparar la información proporcionada por cada uno de los dueños, con lo que nosotros observamos directamente. A través de la observación directa nos permite conocer como se realizaban las operaciones y cual era el flujo que se lleva a cabo, como también la actitud de los empleados.

c) REVISION, COMPLEMENTACION Y DEPURACION DE LA INFORMACION RECOPIADA.

Contestados los cuestionarios, se procedió a revisar cada una de las preguntas que integran estos instrumentos de recopilación de información; complementando la información con las notas realizadas durante la observación, así como descartar la información confusa.

7.1.3. EVALUACION.

El método de evaluación es un instrumento que nos permite evaluar y/o calificar de una manera general la información recopilada para conocer la eficiencia de la empresa.

a) ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

Se fue calificando cada una de las respuestas obtenidas en cada pregunta de los cuestionarios, tomando como límite los puntos óptimos definidos en la elaboración de los cuestionarios en cada una de las preguntas.

b) EVALUACIÓN DE LA INFORMACION CAPTADA.

Después de identificar y de asignar los factores a evaluar, se procedió a realizar la distribución de puntos entre los factores a evaluar.

Considerando que las evaluaciones propuestas por los diferentes autores de auditoría administrativa, tienen un enfoque hacia empresas medianas y grandes, lo cual a la empresa pequeña y micro se le dificulta la aplicación de dichas evaluaciones, les resulta problemático la interpretación de las mismas y así no pueden tomar decisiones adecuadas al problema que enfrentan actualmente.

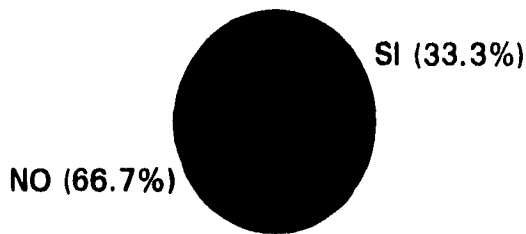
Tomando en cuenta lo anterior nuestra evaluación realizada a la pequeña empresa dedicada a la maquilación textil fue a través del análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron por medio de los cuestionarios de cada una de las áreas, aplicados a los empleados de la empresa. Posteriormente se graficaron cada una de las respuestas proporcionadas para tener una visión u un porcentaje más real sobre la problemática de la empresa y así poder dar soluciones acorde a dicho o dichos problemas.

Ya que consideramos que a través de dicha evaluación el empresario tendrá un panorama más general sobre la situación que esta viviendo su empresa y así él podrá tomar decisiones correctas. Ya que por el contrario si se le presentaría una evaluación complicada, llena de números y cuadros, no entendible para el empresario, se confundiría y no le daría la importancia que estas evaluaciones tienen.

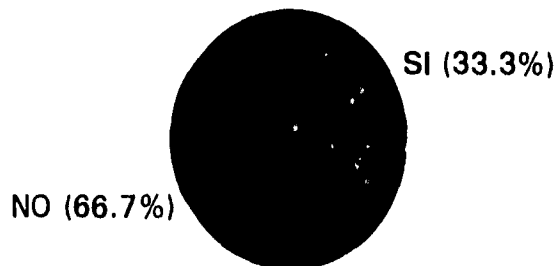
A continuación se presentan las gráficas de las diferentes áreas:

PRODUCCION

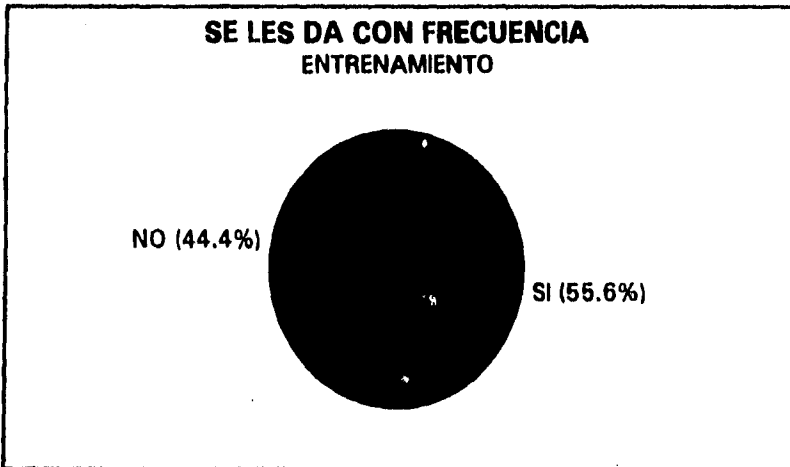
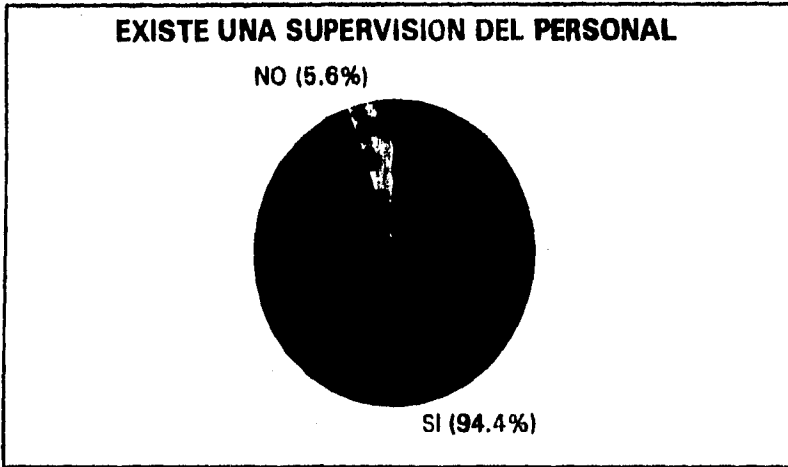
**TIENE LA EMPRESA BIEN DEFINIDOS LOS
OBJETIVOS Y POLITICAS DE PRODUCCION**



CONOCE LOS OBJETIVOS DE PRODUCCION

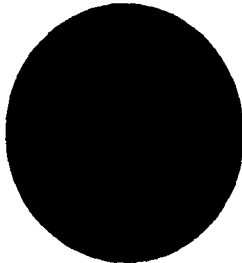


CASO PRACTICO



SE CONTRATA PERSONAL CALIFICADO

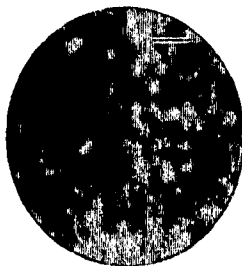
NO (5.6%)



SI (94.4%)

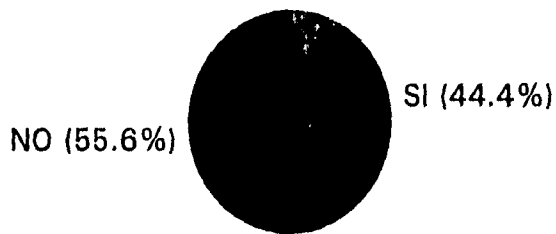
SE VERIFICA LA CALIDAD DEL PRODUCTO

NO (0.0%)

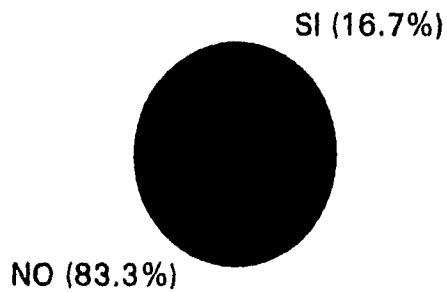


SI (100.0%)

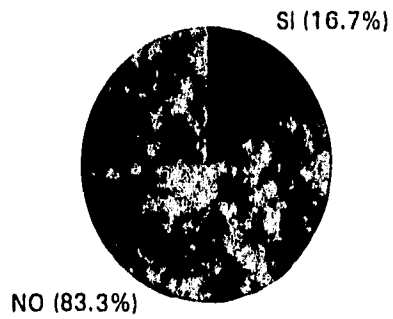
**EL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ES
EL ADECUADO**



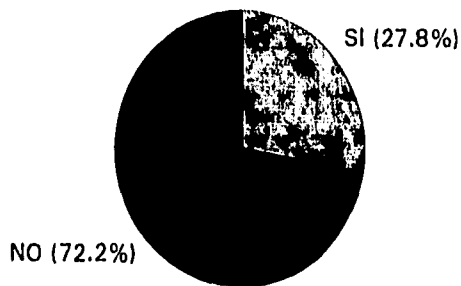
**CONOCE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA
DE LA PLANTA**



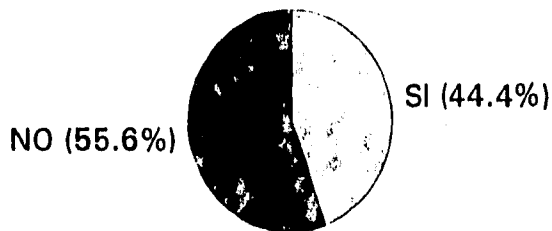
**LA PLANTA ESTA EN ADECUADAS
CONDICIONES PARA PRODUCIR**



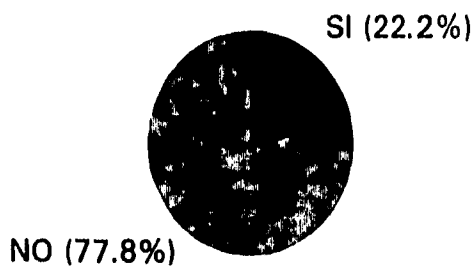
**SE TOMAN PRECAUSIONES PARA PREVER
POSIBLES RIESGOS**

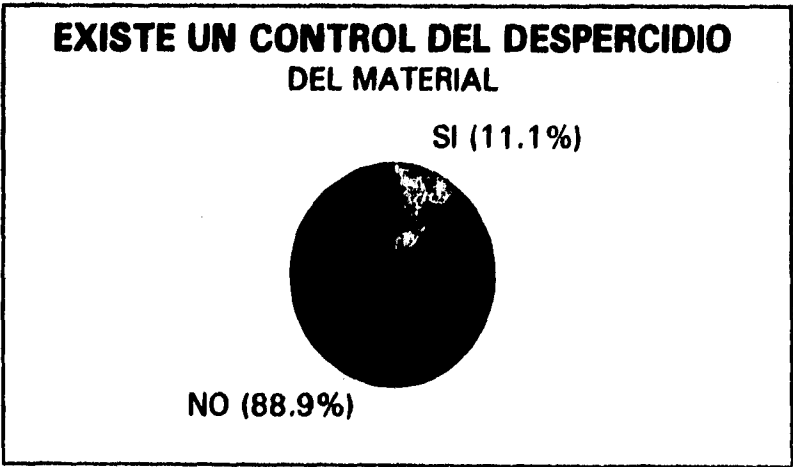
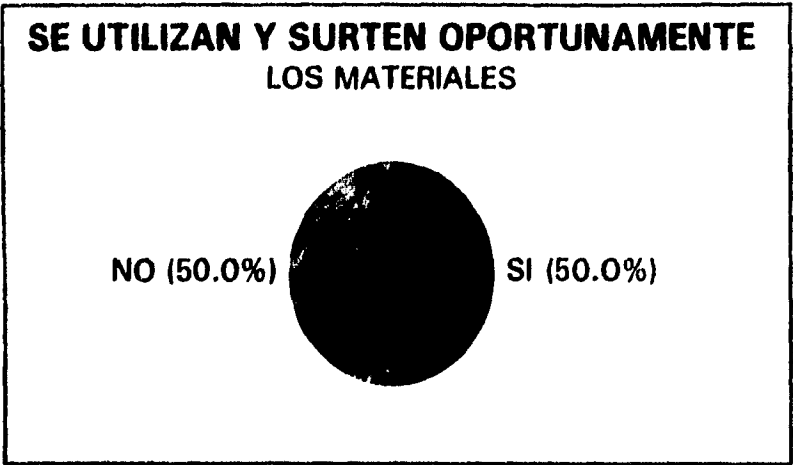


**DISPONEN DE MATERIALES CUANDO
SE NECESITAN PARA PRODUCIR**



**EL ALMACENAMIENTO DE MATERIALES
ES ADECUADO**





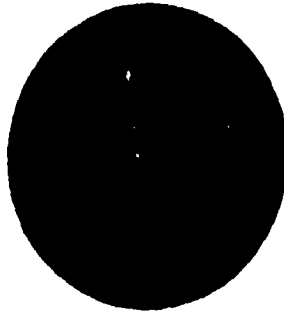




RECURSOS HUMANOS

CONOCE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO

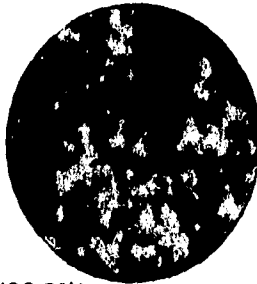
NO (0.0%)



SI (100.0%)

**CONOCE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE
SU DEPARTAMENTO**

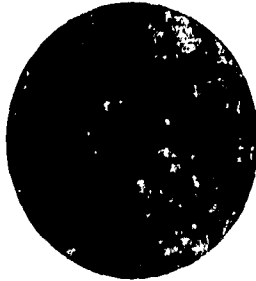
SI (11.1%)



NO (88.9%)

**CONOCE LAS ACTIVIDADES DE CADA UNO
DE LOS DEMAS EMPLEADOS**

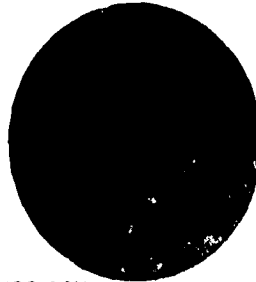
NO (0.0%)



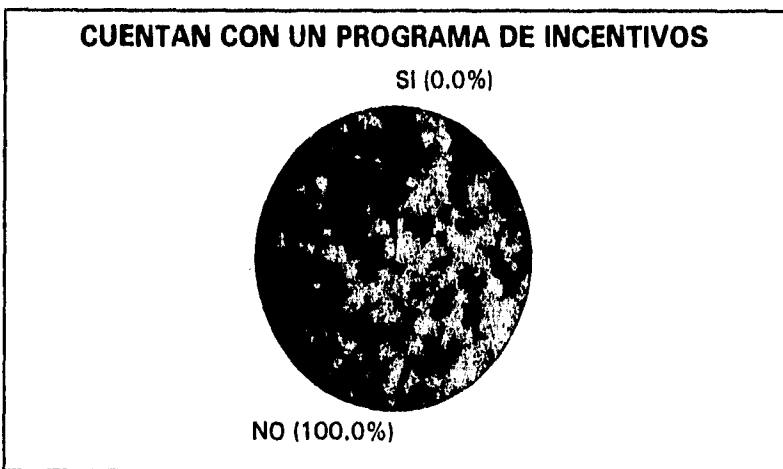
SI (100.0%)

**SE CUENTA CON UN ANALISIS DE
PUESTOS PARA CUBRIR VACANTES**

SI (11.1%)

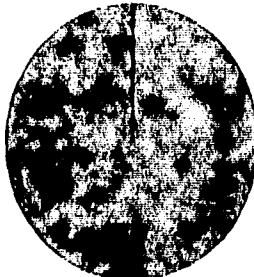


NO (88.9%)



**CUENTAN CON UN REGLAMENTO INTERIOR
DE TRABAJO**

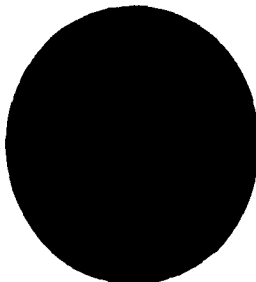
SI (0.0%)



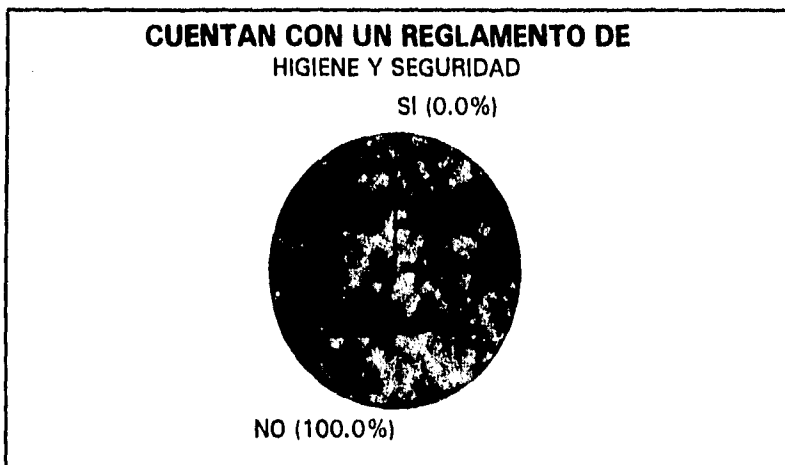
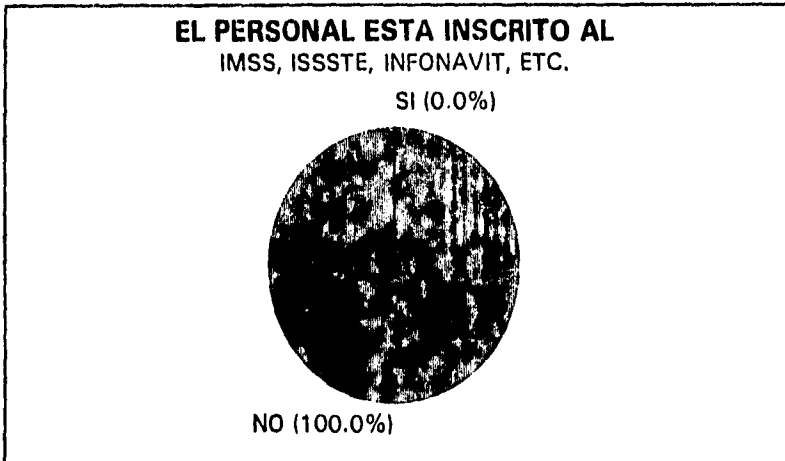
NO (100.0%)

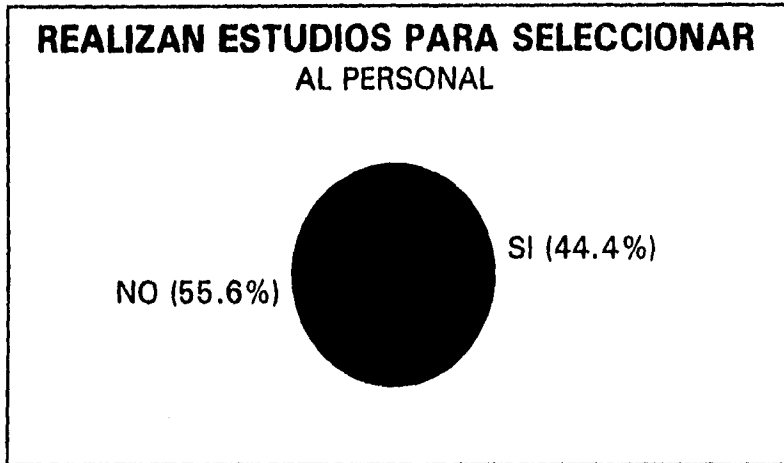
**EL CONTRATO SE APEGA A LAS
DISPOSICIONES DE LA L.F.T.**

SI (0.0%)

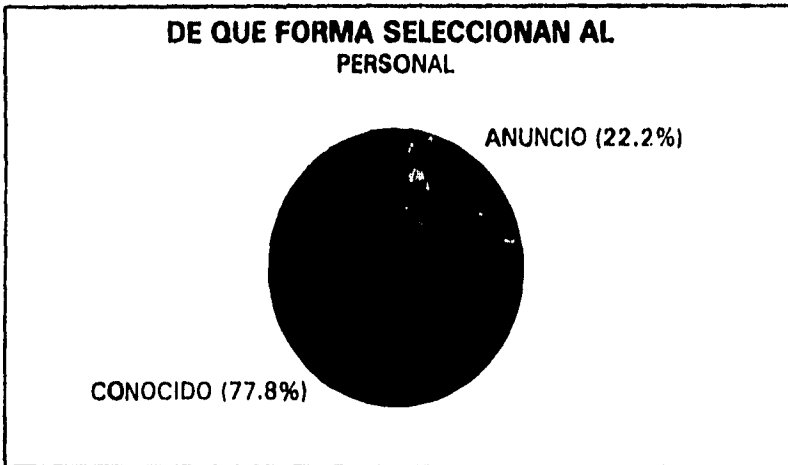


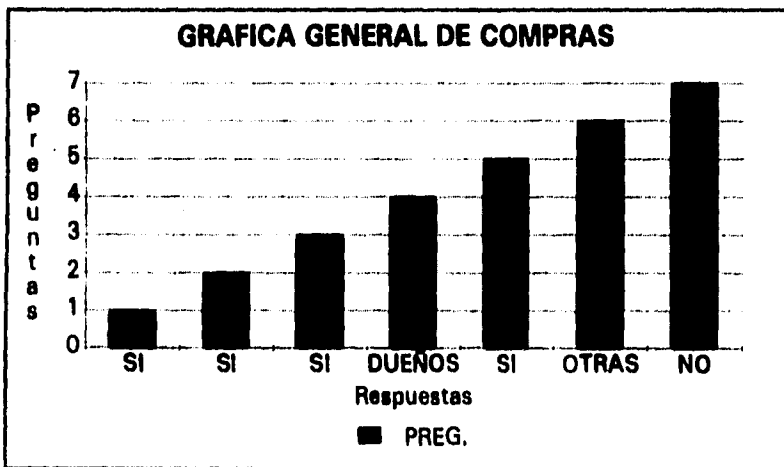
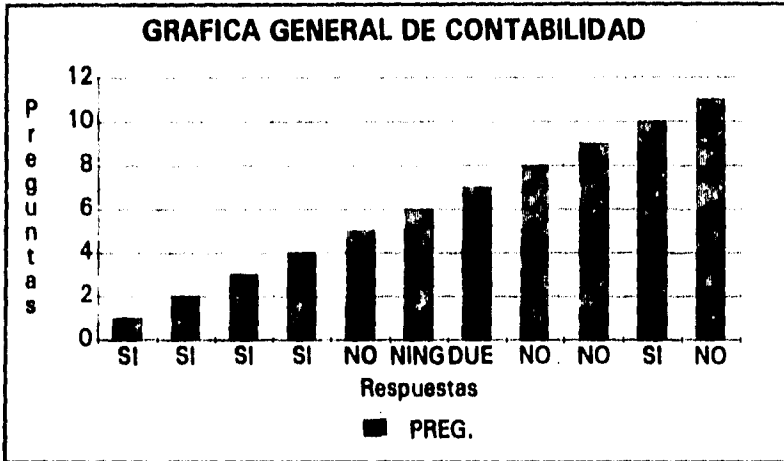
NO (100.0%)





CASO PRACTICO





CASO PRACTICO

7.1.4. PRESENTACION.

Observamos que los dueños de esta empresa no cuentan con objetivos y políticas por escrito, sino que sólo tienen sus metas y fines por alcanzar en mente, esta carencia de objetivos y políticas es un obstáculo más para el desarrollo de la empresa, así como del personal que labora en ella.

También se vio que no cuentan con la suficiente capacidad para delegar autoridad y responsabilidad, esta incapacidad se debe principalmente a la falta de personal capacitado, ya que tienen miedo a perder el poder, hacia las personas a las que se les delega dicha autoridad.

Otro punto importante es que la autoridad está centralizada en dos personas, que son los dueños de la empresa, así que la responsabilidad está delegada en cierta forma entre los dueños.

Con respecto al personal que labora en esta empresa, se le contrata sin ningún requisito, porque en la mayoría de los casos, no se toma en cuenta la capacidad de las personas, sino la relación familiar que pudiera haber. La contratación de personas ajenas a la familia se realiza de manera esporádica.

La supervisión, está centralizada en los propietarios de la empresa, puesto que son ellos quienes realizan la tarea de supervisión al personal, así como de vigilar que la producción sea realizada de la mejor manera posible.

Análizando la información, determinamos que uno de los principales problemas que enfrenta esta empresa es la ineficiencia o escasez de controles, tanto de la producción como del personal que labora.

Los dueños de esta empresa se enfrentan a la carencia de recursos financieros, para poder expandir o ampliar el negocio; adquirir nueva maquinaria; etc.,. Ya que regularmente la maquinaria y equipo con que cuentan es casi vieja; así como el mantenimiento que se les da a estos es de carácter correctivo. Esto trae como consecuencia que la antigüedad y la depreciación de la maquinaria y equipo no es conocida por los dueños, como tampoco registrada.

PRODUCCION.

Respecto a esta área de la empresa auditada, no realiza pronósticos de producción, lo que niega la posibilidad de planear y programar las actividades.

CASO PRACTICO

Otra situación captada dentro de esta área es que el mantenimiento que se proporciona a la maquinaria y equipo, aparte de ser correctivo es realizada siempre por los propios dueños, además que regularmente la maquinaria y equipo es un poco obsoleto. Así mismo no se lleva un registro de la antigüedad, valor y depreciación de esa maquinaria y equipo, por lo tanto, no conoce el costo de reposición de las mismas.

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

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

No se lleva acabo un presupuesto de producción y esto hace que se gaste más de lo debido, o que la producción no sea terminada debido a un faltante de materia prima.

No existe un control del desperdicio, por lo que no se sabe del porcentaje de dinero que se esta perdiendo.

Otro de los problemas que se notó en este departamento, es que existen personas que trabajan despacio y esto ocasiona que la producción no se termine a tiempo y se vea la necesidad de pagar horas extras.

Por lo que se pudo observar y corroborar es que no existen normas de seguridad en la empresa, y esto ocasionaría algunos accidentes laborables.

RECURSOS HUMANOS.

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

- * Esta empresa no cuenta con lineamientos definidos para reclutar y contratar el personal idóneo para cada actividad.
- * Los trabajadores no cuentan con un contrato de trabajo, así como de las prestaciones básicas de ley, como son: Aguinaldo, Reparto de Utilidades, Pago Dominicai, Pago de Prima Vacacional, IMSS, SAR, INFONAVIT, etc., por lo que el patrón no se ve obligado con el empleado en cuestión legal.
- * El adiestramiento que se les imparte a los trabajadores se realiza de manera informal y regularmente este es proporcionado por las personas con más experiencia o por el propio dueño.

CASO PRACTICO

- * Las funciones de cada trabajador no están por escrito, es decir, la relación de trabajo se establece en forma verbal.
- * No existe un perfil para cubrir las vacantes y esto hace que el candidato no cumpla con lo requerido, y se le tenga que adiestrar haciendo que la producción se atrase.
- * El personal no tiene una motivación y el dueño no opta por proporcionarla, esto lleva a que los empleados no laboren eficientemente y con entusiasmo.
- * No se cuenta con un reglamento interior, por lo que cada quien hace lo que quiere. Como también solo se contrata al personal en forma verbal, por lo que el patrón no se ve obligado con el empleado en cuestión legal.

CONTABILIDAD.

En esta área encontramos que los dueños no planean sus ingresos y egresos, es decir, no tienen definida claramente la cantidad de dinero que entre del negocio, así como del monto de las erogaciones. Por lo tanto no se lleva un control y un registro de manera formal de sus ingresos y egresos.

No realizan operaciones financieras de ningún tipo, lo que ocasiona el no tener un control exacto de sus utilidades.

Debido a que no se sabe cuanto se tiene en la empresa no se puede determinar si se cuentan con los fondos suficientes para proveer del material y del equipo necesario para realizar sus operaciones, esto es debido a la falta de control de efectivo, esto trae consigo la falta de conocimientos sobre las utilidades que genera la empresa, llevado a los dueños a solicitar créditos sin poderlos pagarlos oportunamente.

COMPRAS.

En esta área distinguimos que las compras son realizadas en base a la experiencia y observación de cuando se requiere adquirir un producto o material, y no se basan en un programa de abastecimientos previamente definidas.

No cuentan con un presupuesto de compras, lo que ocasiona que al solicitar algún material o al escasearse, no tienen el dinero disponible para hacerse llegar de aquel o aquellos materiales faltantes.

7.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se mencionan se refieren a la solución de los problemas y/o de los puntos críticos, resultado del análisis y evaluación de la información recopilada de esta empresa.

CASO PRACTICO

Uno de los aspectos importantes que consideramos, es que es conveniente dar recomendaciones en una forma específica; considerando esto, se dan recomendaciones por área funcional, enlistando las sugerencias que creemos pertinentes y las más apropiadas para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, así como de cada áreas que la integran, y esta se maneje eficientemente, para poder cumplir con los objetivos propuestos por los dueños de dicha empresa.

PRODUCCION

En el área de producción las recomendaciones que sugerimos son las siguientes:

- * Dado que esta empresa realiza un mantenimiento de carácter correctivo a su maquinaria y equipo, sera conveniente elaborar un programa donde se muestre los periodos del mantenimiento, el personal y los recursos necesarios para que este mantenimiento sea de tipo preventivo, y así, evitar tiempos muertos, altos costos en la reparación de la maquinaria y en general conservar de manera óptima y adecuada la maquinaria, que es indispensable para desempeñar correctamente las actividades de la empresa.
- * Definir los lineamientos para ejecutar las actividades específicas de esta área, y que contribuya a disminuir los desperdicios de material que ocasiona el personal por su negligencia.
- * Es conveniente que exista una responsabilidad por parte de los dueños de la empresa, sobre el registro y control de la depreciación y antigüedad de la maquinaria con la que cuentan actualmente; para poder conocer el costo de recuperación de los mismos.

RECURSOS HUMANOS

Respecto a la función de Recursos Humanos, consideramos que es conveniente:

- ° La elaboración de un contrato con los trabajadores, ya que representa un beneficio, porque permite establecer bases legales que definen obligaciones y derechos tanto para el patrón como para el trabajador.
- ° Es importante establecer lineamientos sobre el reclutamiento, selección y contratación del personal, para que pueda allegarse de los recursos humanos capacitados que realicen las actividades eficientemente.
- ° Otro aspecto importante es que es conveniente afiliar al personal con que cuenta a instituciones del sector salud, con el fin de evitar grandes desembolsos resultado de accidentes o enfermedades ocasionadas al personal realizando las operaciones y actividades en la empresa.

CASO PRACTICO

° Motivar y estimular a los trabajadores, coadyuvará a elevar la responsabilidad, gusto y actitud hacia el trabajo por parte de los trabajadores. Como también es necesario establecer normas estrictas sobre el ausentismo, llegadas tarde, permisos, etc., con la finalidad de evitar retrasos en las operaciones de la empresa, vicios y tiempos muertos.

CONTABILIDAD

Consideramos que en una empresa pequeña y familiar, que son algunas de las características de la empresa auditada, se deben:

- Establecer registros y controles de los ingresos y egresos; estos registros podrían realizarse por medio de un libro de entradas y salidas de dinero. A fin de realizar esta actividad, se tendrá la facilidad de contar con la información veraz y oportuna para una buena toma de decisiones, en lo que se refiera recursos financieros.
- En este tipo de negocios deben de solicitar apoyo de organismos e instituciones públicas tanto privadas que apoyen el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, para formar parte de un programa que le permita allegarse de recursos y así poder planear sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, en los que podemos mencionar: Ampliar el negocio, Allegarse de maquinaria y equipo moderno y poder realizar sus propios modelos de ropa, entre otras.
- Creemos conveniente que se contrate a un contador y si no hay recursos suficientes, contratar los servicios de un despacho público para que realice la contabilidad de esta empresa, y así los dueños estarán bien informados sobre la situación financiera de su empresa, tanto de sus entradas como de sus salidas de dinero, así como, las utilidades o pérdidas que pudiera generar su negocio. Ya que al conocer su situación financiera podrán tomar decisiones correctas para el buen funcionamiento de su empresa.

Es importante tener en cuenta que la fijación de metas, objetivos, normas y políticas por escrito para cada área de la empresa, facilitará para que tengan conocimiento de estos los empleados, con el objeto de que exista una coordinación de esfuerzos para lograr alcanzar en forma efectiva los objetivos.

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

CASO PRACTICO

Deben de hacer una comunicación más estrecha entre los dueños y el personal, por medio de reuniones informales, ya que esto ayudará a mejorar las relaciones de trabajo y por consiguiente elevar la eficiencia del personal en la empresa.

Para lograr una supervisión adecuada, el dueño, debe de tener la capacidad de motivar adecuadamente al personal en el desempeño de sus tareas, desarrollando el espíritu de colaboración, a fin de obtener en ellos una efectiva coordinación de esfuerzos.

CONCLUSIONES

Durante esta investigación recalcamos que la Auditoría Administrativa, nace en la última fase del proceso administrativo, (El Control), por lo que es necesario conocer todos los aspectos que lo integran para llevar un desarrollo adecuado de la Auditoría como de la misma organización.

Consideramos que los métodos de Auditoría Administrativa propuestos por los diferentes autores son aplicados más que nada a empresas grandes, no tomando en cuenta a las micro y pequeñas empresas, que realmente lo necesitan para un buen desempeño en sus funciones y actividades, y al aplicar algunos de los métodos se tienen que adecuar a las necesidades y características de las empresas de menor tamaño, que en su mayoría son empresas familiares.

Tomando en cuenta lo anterior, se determinó en esta investigación que la mayoría de las empresas micro y pequeñas se dedican al comercio y a la maquilación textil, ayudando a través de estas actividades comerciales al crecimiento económico del país, dando como resultado la generación de nuevos empleos.

Un aspecto importante que a considerado el Gobierno Federal, es el dar apoyo a estas empresas tanto Crediticio, Financiero, de Capacitación, como también de Asesoramiento e Información sobre la obtención de nueva maquinaria y equipo necesario para la realización de sus actividades. Pero la mayoría de los empresarios no tienen el conocimiento de estos apoyos que se ofrecen o no cubren con todos los requisitos para adquirir algunos de los apoyos mencionados anteriormente. Por lo cual influye negativamente en el desarrollo de la empresa dando como resultado la desaparición de las mismas por la falta de financiamientos adecuados.

Las perspectivas a futuro de las empresas dedicadas a la maquilación textil será el aprovechar todas las oportunidades que se le presentan para un buen desarrollo y crecimiento, y así ser más competitivas ante el Tratado de Libre Comercio.

En la actualidad la Auditoría Administrativa, es de suma importancia no sólo para empresas grandes, si no también para las micro y pequeñas empresas, considerando esto los micro y pequeños empresarios deben de tomar conciencia sobre esta importancia, para que puedan determinar en que condiciones y/o situaciones se encuentra su empresa y tomar decisiones adecuadas sobre los problemas que esta presente. Tomando en cuentan lo anterior podemos decir que la hipótesis planteada al inicio de nuestra investigación es aceptada.

ANEXOS

GRAFICA DE GANTT

ACTIVIDAD	T	NOV. D I C I E M B R E												E N E R O			
		21	24	30	4	5	13	14	18	19	26	27	29	2	3	8	12
1 PLANEACION	E	////////////////////															
	R	#####															
a) Diagnostico	E	////////////////															
administrativo	R	#####															
b) Definición del	E	////////////////															
objetivo	R	###															
c) Alcance de la	E	////															
auditoría	R	###															
d) Definición de	E	////															
técnicas a utiliza	R	###															
2 EXAMEN	E	////////////////////															
	R	#####															
a) Entrevista con	E	////////////////															
los empresarios	R	##															
b) Aplicación de	E	////////////////////															
los cuestionarios	R	#####															
c) Depuración de	E	////////////////															
la información	R	####															
3 EVALUACION	E	////////////////////															
	R	#####															
a) Análisis de la	E	////////////////															
información	R	####															
b) Evaluación de l	E	////////////////															
información	R	#####															
4 PRESENTACION	E	////////////////////															
	R	## #####															
a) Planteamiento d	E	////////////////															
recomendaciones	R	#####															

CUESTIONARIO PRELIMINAR

Nombre.
Puesto.
Nombre de la Empresa.
Domicilio de la Empresa.

1.- Que tipo de empresa es?

Personal. ()
Moral. ()
Fiscal. ()

2.- Cual es el objeto de la empresa?

R=

3.- De que manera esta constituida jurldicamente?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| | Anónima |
| | Responsabilidad Limitada |
| a) Sociedad Mercantil | En Nombre Colectivo |
| | Comandita Simple |
| | Comandita por Acciones |
| b) Sociedad Cooperativa | |
| c) Asociación Civil | |
| d) Sociedad Civil | |
| e) No esta Constituida Jurldicamente. | |

4.- Cual es la actividad principal de la empresa?

R=

5.- Cuantos empleados ocupa en la empresa?

R=

6.- Se encuentran claramente definidos y por escrito los objetivos y las políticas de la empresa?

R=

7.- Cual es el objetivo principal de su negocio?

R=

8.- Cada uno de sus empleados conoce dicho objetivo?

SI () NO ()

9.- Los objetivos se alcanzan de manera eficiente?

SI () NO ()

10.- Existe algún medio de control para el alcance de los objetivos?

SI () NO ()

11.- Cuales son las políticas de la empresa?

R=

12.- Cada uno de los departamentos con que cuenta la empresa tiene definido sus propias políticas?

SI () NO ()

CUESTIONARIOS

- 13.- Se siguen los lineamientos de las políticas, tanto generales como departamentales?
SI () NO ()
- 14.- Los empleados tienen conocimiento de estas?
SI () NO ()
- 15.- Quien elabora dichas políticas?
R=
- 16.- Considera que dichas políticas son las adecuadas?
SI () NO ()
- 17.- Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de cada uno de los departamentos?
SI () NO ()
- 18.- Quien elabora los planes y programas y qué período comprende?
R=
- 19.- Se consideran adecuados dichos planes y programas?
SI () NO ()
- 20.- Cuenta con reglamentos, instructivos, circulares, etc., para el desarrollo de las actividades?
SI () NO ()
- 21.- Existe una estructura orgánica de la empresa?
SI () NO ()
- 22.- Se cuenta con un manual de organización, el cual contenga las descripciones de las funciones de la empresa, como el de cada uno de los departamentos?
R=
- 23.- Se respeta la línea jerárquica sobre todo en los problemas importantes?
SI () NO ()
- 24.- Hasta qué grado conoce el personal sus funciones en la empresa?
Total ()
Parcial ()
Nada ()
- 25.- Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos?
SI () NO ()
- 26.- Cada trabajador tiene asignada funciones específicas?
SI () NO ()
- 27.- Cada jefe conoce claramente sus responsabilidades y autoridad que tiene?
SI () NO ()
- 28.- Están los jefes sobrecargados de trabajo?
SI () NO ()
- 29.- Existen en general trabajos atrasados?
SI () NO ()
- 30.- Cuenta con planes de adiestramiento al personal?
SI () NO ()
- 31.- Los planes de adiestramiento son eficaces para el personal?
SI () NO ()

CUESTIONARIOS

- 32.- Existen planes de promoción así como de incentivos?
SI () NO ()
- 33.- Existen registros de control de personal?
SI () NO ()
- 34.- Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas?
SI () NO ()
- 35.- Existen problemas entre el personal que labora en la empresa?
SI () NO ()
- 36.- Se cuenta con el material, equipo, y demás medios requeridos para la realización del trabajo?
SI () NO ()
- 37.- La empresa cuenta con presupuestos propios?
SI () NO ()
- 38.- Considera que los recursos económicos de que dispone sean los necesarios o adecuados?
SI () NO ()
- 39.- La comunicación que existe en la empresa es la adecuada?
SI () NO ()
- 40.- Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar sus ordenes e instrucciones?
R=
- 41.- Considera que dichos medios son los adecuados?
SI () NO ()
- 42.- Existe un control de tramites, notas, oficios, órdenes, facturas, etc.,?
SI () NO ()
- 43.- Considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuva al logro de objetivos y planes establecidos?
SI () NO ()
- 44.- De que forma se dan a conocer las normas de trabajo?
R=
- 45.- Existen trabajos a desarrollar por una misma persona:
a) Opuestos ()
b) Incompatibles ()
c) Excesivos ()
- 46.- Que tipo de relación existe en la empresa?
a) Trabajo Aislado
b) Trabajo Coordinado
c) De Mutua Comprensión entre el jefe y subordinado.

MUCHA GRACIAS POR SU COLABORACION

NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR-----
FIRMA DEL ENTREVISTADO

CUESTIONARIOS

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE.

PUESTO.

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.

- 1.- Conoce adecuadamente las funciones de su puesto?
SI () NO ()
- 2.- Conoce los objetivos y políticas de su departamento?
SI () NO ()
- 3.- Se tiene conocimiento de cada una de las actividades de los empleados?
SI () NO ()
- 4.- Se cuenta con un análisis de puesto para cubrir vacantes?
SI () NO ()
- 5.- Tienen programas de entrenamiento?
SI () NO ()
- 6.- Se cuenta con un programa de incentivos?
SI () NO ()
- 7.- Se cuenta con un reglamento interior de trabajo?
SI () NO ()
- 8.- Se apegan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo?
SI () NO ()
- 9.- El personal esta inscrito al:
 - a) IMSS
 - b) ISSSTE
 - c) INFONAVIT
 - d) R.F.C.
- 10.- Se cuenta con un reglamento de higiene y seguridad?
SI () NO ()
- 11.- Se realiza un estudio para seleccionar el personal de nuevo ingreso?
SI () NO ()
- 12.- Se lleva a cabo un registro completo del personal?
SI () NO ()
- 13.- De que forma se selecciona a su personal?
A) Conocido B) Anuncio

MUCHA GRACIAS POR SU COLABORACION-----
NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR-----
FIRMA DEL ENTREVISTADO

CONTABILIDAD

NOMBRE.

PUESTO.

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.

- 1.- Conoce los objetivos de su departamento como de la empresa?
SI () NO ()
- 2.- Se tienen definidas las funciones del departamento?
SI () NO ()
- 3.- Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas del área?
SI () NO ()
- 4.- Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de las funciones?
SI () NO ()
- 5.- Se cuenta con un control de ingresos y egresos?
SI () NO ()
- 6.- Cual de las siguientes herramientas financieras ha utilizado en su empresa:

Balance general
Estado de Resultados
Razones financieras
Presupuestos
Otros
- 7.- Quien controla la información financiera?
R=
- 8.- Existe un control sobre el efectivo y documentos en caja?
SI () NO ()
- 9.- El margen de utilidad es el esperado?
SI () NO ()
- 10.- A Solicitado alguna vez algún crédito?
SI () NO ()
- 11.- Los créditos han sido conseguidos en el momento necesario?
SI () NO ()

MUCHA GRACIAS POR SU COLABORACION

NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR-----
FIRMA DEL ENTREVISTADO

PRODUCCION

NOMBRE.

PUESTO.

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.

- 1.- Tiene la empresa bien definidos los objetivos y políticas en materia de producción?
SI () NO ()
- 2.- El personal de producción conoce los planes y objetivos de esta área?
SI () NO ()
- 3.- Existe una supervisión del personal?
SI () NO ()
- 4.- Se les da con frecuencia entrenamiento al personal?
SI () NO ()
- 5.- Es necesario la contratación de personal calificado?
SI () NO ()
- 6.- Se verifica la calidad del producto?
SI () NO ()
- 7.- El procedimiento usado para la producción se considera que es el adecuado?
SI () NO ()
- 8.- Conoce la capacidad productiva de la planta?
SI () NO ()
- 9.- Se considera que la planta está en adecuadas condiciones para producir?
SI () NO ()
- 10.- Se han tomado precauciones para prever los posibles riesgos en la producción?
SI () NO ()
- 11.- Se dispone de los materiales cuando se necesitan para empezar la producción?
SI () NO ()
- 12.- Es adecuado el almacenamiento de materiales?
SI () NO ()
- 13.- Se utilizan y surten oportunamente los materiales?
SI () NO ()
- 14.- Existe un control del desperdicio del material?
SI () NO ()
- 15.- Existen normas de seguridad en la empresa?
SI () NO ()
- 16.- Se realiza el mantenimiento a su maquinaria?
SI () NO ()
- 17.- Que tipo de mantenimiento lleva a cabo?
- Preventivo
- Correctivo

MUCHA GRACIAS POR SU COLABORACION-----
NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR-----
FIRMA DEL ENTREVISTADO

COMPRAS

NOMBRE.

PUESTO.

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.

1.- Tiene la empresa bien definidas las políticas y objetivos del departamento de compras?

SI () NO ()

2.- Todo lo que se adquiere se realiza en el departamento de compras?

SI () NO ()

3.- Se seleccionan a los proveedores?

SI () NO ()

4.- Quien realiza el pedido?

R=

5.- Se cuenta con una selección del control de calidad de la compra?

SI () NO ()

6.- Que condiciones se utilizan para realizar una compra?

a) Contractuales

b) De entrega

c) De pago

d) Otras

7.- Se cuenta con un presupuesto de compras?

SI () NO ()

MUCHA GRACIAS POR SU COLABORACION-----
NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR-----
FIRMA DEL ENTREVISTADO

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION MODERNA
AGUSTÍN REYES PONCE
ED. LIMUSA 1992.

- 2.- ADMINISTRACION
KOONTZ O' DONNELL
ED. Mc GRAW-HILL 1985

- 3.- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION CON ENFOQUE DE SISTEMAS
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA
ED. ECASA 1993

- 4.- CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION
JORGE BARAJAS MEDINA
ED. TRILLAS 1990

- 5.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
LOURDES MUNCH GALINDO Y GARCIA MARTINEZ
ED. TRILLAS, 1991

- 6.- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
" UN ENFOQUE TEORICO-PRACTICO "
SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ
ED. Mc GRAW HILL. 1994

- 7.- SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA
ED. TRILLAS, 1990

- 8.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
ED. DIANA. 1992

BIBLIOGRAFIA

- 9.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
WILLIAM P. LEONARD
ED. DIANA. 1993
- 10.- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES
ED. PAC. 1994
- 11.- ANALISIS FACTORIAL
NATAN GRABINSK Y ALFRED KLEIN
ED. BANCO DE MEXICO. 1992
- 12.- APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
JORGE ALVAREZ ANGUIANO
ED. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
- 13.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
CARLOS ENRIQUE AYALA SANCHEZ
ED. ECASA, 1989.
- 14.- COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
RODRIGUEZ VALENCIA
ED. ECASA, 1990.

HEMEROGRAFIA

- 1.- NEGOCIOS INTERNACIONALES
(BANCOMEXT) BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR
AÑO 3. NUMERO 26, MAYO DE 1994.

- 2.- TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN AMERICA DEL NORTE
LA INDUSTRIA TEXTIL
SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)
MONOGRAFIA NUMERO 13.

- 3.- PANORAMA ECONOMICO
BANCOMER 1er BIMESTRE DE 1992.

- 4.- MEMORIAS ESTADISTICAS CANAINTEX
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL
EDICION 1995.

- 5.- LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MEXICANA
INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS A.C.
BIBLIOTECA NAFIN 9, 1995.