

49  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMPLEADA PARA  
EVALUAR LA ADMINISTRACION DE UNA MICRO EMPRESA  
MEDIANTE UN METODO PROPUESTO  
Y UN PROGRAMA COMPUTACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MARIA ANGELICA JAIMES ARELLANO

ASESOR DEL SEMINARIO :

C.P. y L.A. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI

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.

A mi abuelo:

Don Pedro Arellano Reyes

**Mi más profundo agradecimiento a:**

**Dios, por su protección infinita.**

**Mis padres Carmen Arellano Torres y Guillermo Jaimes Blas, por darme la oportunidad de cursar mis estudios profesionales y apoyar mis proyectos incondicionalmente.**

**Enrique Puchet Cánepa, por su gran amor, confianza y motivación.**

**Mis hermanos Guillermo, Orquídea y Brisia; así como a mis tías Victoria, Susana, Sofía y Alicia, por su ejemplo de superación, cariño y unidad.**

**La valiosa amistad que me han brindado Angélica García, Angela Díaz, Ingrid Imbert y Fabián Marín.**

**Mi amigo Omar García Díaz, por toda su ayuda.**

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

"Por mi raza hablará el espíritu"

A los profesores universitarios  
de excelencia académica:

CLARA MASON  
ALBERTO M. ROCABERT  
CARMEN NOLASCO G.  
VICTOR M. RUBIO R.  
CARLOS SEDANO M.  
CRISTINA VILLAMIL  
PEDRO OLEA F.  
LILIA O. VARELA

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMPLEADA PARA  
EVALUAR LA ADMINISTRACION DE UNA MICRO EMPRESA  
MEDIANTE UN METODO PROPUESTO  
Y UN PROGRAMA COMPUTACIONAL**

## INDICE

	Página
<b>Introducción</b>	i
<b>CAPITULO I</b>	
<b>I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Mundiales	2
1.1.2 En México	5
1.2 Terminología	8
1.3 Conceptualización según diversos autores	9
1.4 Objetivos	12
1.5 Ambito de Aplicación y Alcances	13
1.6 Importancia	14
1.7 Marco General de Auditoría Administrativa	16
1.8 Perfil del Auditor-administrador	21
1.9 De las Normas Generales	23
<b>CAPITULO II</b>	
<b>II. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</b>	
2.1 Clasificación de las empresas	27
2.2 Definición de micro y pequeña empresa	29
2.3 ¿Quién administra la micro y pequeña empresa?	31
2.4 Mercado	32
2.5 Localización	32
2.6 Importancia	33
2.7 Problemática	39
2.7.1 Acceso a crédito escaso y caro	40
2.7.2 Reglamentación gubernamental excesiva	41
2.7.3 Mercado Competitivo condicionado	41
2.7.4 Acceso a tecnología inadecuada	42
2.7.5 Sensibilidad a cambios económicos	43
2.8 Programas de Apoyo Gubernamentales	43

2.9	Ventajas y desventajas relativas	46
<b>CAPITULO III</b>		
<b>III. CASO PRACTICO</b>		
3.1	La empresa CIS	49
3.1.1	Antecedentes	49
3.1.2	Características Generales	50
3.2	Empleo del Método Propuesto	52
3.2.1	Objetivo específico	53
3.2.2	Justificación de la elección	54
3.2.3	Metodología	54
3.2.4	Planeación	55
3.2.4.1	Definición del estudio	56
3.2.4.2	Investigación y análisis preliminar	56
3.2.4.3	Definición del objetivo	57
3.2.4.4	Alcance del estudio	58
3.2.4.5	Determinación de las técnicas a utilizar	58
3.2.5	Examen	58
3.2.6	Evaluación	60
3.2.6.1	Explicación al proceso de evaluación	61
3.2.6.2	Proceso de evaluación	67
3.2.7	Resultados Obtenidos	82
3.3	Empleo del Programa Computacional	88
3.3.1	Objetivo específico	89
3.3.2	Justificación de la elección	90
3.3.3	Procedimiento	90
3.3.4	Selección de áreas y subfunciones del programa	92
3.3.5	Selección y Edición de las preguntas del cuestionario	93
3.3.6	Aplicación y llenado del cuestionario	102
3.3.7	Evaluación por medio del programa	106
3.3.8	Obtención de resultados	107
	<b>Conclusiones</b>	114
	<b>Bibliografía</b>	117



## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Actualmente las empresas denominadas como micro y pequeñas, son elementos importantes en la actividad económica del país, como fuente de empleo y como productoras de bienes y servicios, resultando indispensable establecer acciones que fomenten su mejoramiento continuo comprometiendo a todos los factores involucrados en su actividad productiva.

Ante un ambiente de franca competencia desde local hasta internacional, estas empresas mexicanas deben de ser mas productivas y competitivas para poder sobrevivir y superarse en el contexto socioeconómico cambiante.

Por lo anterior, es necesario, entre otras cosas, que cuenten con sistemas administrativos adecuados a sus necesidades y expectativas reales; para que esto se lleve a cabo, se requiere de técnicas de auditoría administrativa apropiadas, las cuales evalúen la administración y contribuyan a recomendar soluciones de tipo administrativo para su operación, crecimiento y desarrollo.

El objetivo primordial de este trabajo es conocer la aplicabilidad de un método propuesto de auditoría administrativa y un programa computacional en la revisión y evaluación de la administración de una microempresa de servicios.

A continuación pasamos a explicar brevemente el contenido de cada uno de los capítulos que conforman este trabajo.

En el primer capítulo se establece un marco teórico de auditoría administrativa, en el que se sustentan antecedentes históricos de ésta a nivel mundial y nacional, la terminología con que se reconoce, las aportaciones que los autores de administración han realizado para su conceptualización, los objetivos que persigue, su alcance, su ámbito de aplicación y consideraciones para su práctica, entre otras.

En el capítulo segundo, se estudia a la micro y pequeña empresa, entendiéndola el origen de su clasificación y denominación, su importancia en el contexto nacional, así como algunas características inclusivas y determinantes que permitirán identificarlas más fácilmente; así también se establece su problemática entendida de acuerdo a su relación con el medio ambiente externo, sus ventajas y desventajas relativas, etc.

En el capítulo tercero, se realiza un caso práctico para conocer la aplicabilidad de un método propuesto y un programa computacional en la evaluación de la administración, de la microempresa de servicios seleccionada; se presentan los antecedentes de la misma, sus características generales, la justificación de la elección tanto del programa computacional como del método propuesto y el desarrollo de empleo paso a paso.

**CAPITULO I.**  
**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

## 1.1 ANTECEDENTES

### 1.1.1. MUNDIALES

A principios del siglo XX el crecimiento económico en los Estados Unidos de Norteamérica se caracterizó por la transformación completa del campo de la producción industrial la cual se integró y concentró "uniendo bajo una sola administración todos los procesos de fabricación desde las materias primas hasta los productos terminados, acompañado de mayores combinaciones en materia de organización de negocios"<sup>1</sup>, así "la auditoría muy influenciada por las características de la actividad económica se adoptó al accionar de las grandes corporaciones".<sup>2</sup>

Según William P. Leonard: "El alcance de la auditoría en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil, durante mucho tiempo la auditoría estuvo asociada con la contabilidad de la cual se llegó a creer que formaba parte, la finalidad de dicha función era en términos generales de una revisión que solía encomendarse a auditores ajenos a la empresa para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores, al crecer las empresas, la administración se hizo más complicada, cobrando mayor

---

<sup>1</sup> Lawrence L., Bethel, Organización y Dirección Industrial, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1986, p.13

<sup>2</sup> Carlos. Slosse, et. al., Auditoría (Un nuevo enfoque empresarial), Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990, p. 29

importancia la comprobación y el control internos, debido a una más extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios"<sup>3</sup>.

Respondiendo a la necesidad de solucionar diversos problemas en el contexto empresarial, se dio lugar a "nuevas modificaciones en el pensamiento administrativo"<sup>4</sup>, aportándose algunos planteamientos para la concepción de la auditoría administrativa:

En 1925; Henry Fayol mencionó la necesidad de estudio y evaluación del mecanismo administrativo, para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias en el proceso administrativo.

En 1932, T.G. Rose expuso que deberían auditarse de manera más extensiva e imparcial las funciones de la dirección.

En 1935, James Mckinsey concluyó que la empresa debería realizar periódicamente una auto-auditoría que consistiera en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

---

<sup>3</sup> William P., Leoard, Auditoría Administrativa (Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa), Ed. Diana, México, 1991, pp. 19-20

<sup>4</sup> Joaquín, Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Ed. Trillas, México, 1991, p.35

En 1950, Jackson Martindell desarrolló un programa de auditoría administrativa orientado a los inversionistas.

A partir de la década de los sesentas, se realizaron avances más concretos en el campo de la auditoría administrativa, la cual ya tendía hacia una orientación técnica y contaba con un objeto de estudio: la revisión, examen y evaluación de la administración de la empresa.

1962, William P. Leonard realizó un estudio completo de auditoría administrativa, basado en una evaluación de los métodos y eficiencia administrativa.

1968, John Burton planteó un marco general para la auditoría administrativa, así como la importancia del grado de calificación del auditor.

1969, Langenderfer y Robertson propusieron una estructura teórica para extender la función de auditoría independiente de la dirección superior.

1975, Keith D. y Blomstrom R. expusieron que las auditorías administrativas se desarrollaban como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de organización desde la responsabilidad administrativa hasta la social.

1980, Whitmore abordó principalmente el uso de la auditoría administrativa en ámbito del gobierno, exponiendo estrategias y pasos en la conducción de ésta técnica.

### **1.1.2 EN MEXICO**

Desde 1946 política industrial del Gobierno mexicano fomentó la entrada de inversión extranjera al país con el objetivo de lograr un desarrollo económico; consecuentemente las empresas extranjeras introdujeron a nuestro país artificialmente las técnicas, teorías y escuelas de pensamiento administrativo para cumplir con sus fines y necesidades económicos, "dentro de este cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa"<sup>5</sup>.

Por el desarrollo de la administración moderna y de la auditoría administrativa, que surgieron en nuestro país como una condicionante histórica resultado de la dependencia tecnológica, cultural y económica de otros países, así como por las exigencias de las organizaciones empresariales, autores mexicanos se enfocaron a su estudio:

---

<sup>5</sup> Ibd. p. 37



En 1959, N. Grabinsky y A.W. Klein realizan la obra: El análisis factorial, guía para estudios sobre economía industrial, la cual se considera un importante antecedente de la auditoría administrativa.

En 1960, A. Mejía Fernández escribe: La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas, tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En 1962, Macías Pineda presenta al trabajo de: Auditoría administrativa para el curso Teoría de la Administración, en el doctorado de Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, del Instituto Politécnico Nacional.

En 1964, M.D'Azaola S. presenta la tesis: La revisión del proceso administrativo, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En 1966, J.A. Fernández propone la realización de la Auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, los recursos y el proceso administrativo.

En 1969, Santillana G. propone la realización de la auditoría administrativa integral mediante una revisión de aspectos financieros y administrativos de la empresa.

En 1970, R. Jiménez Reyes estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

En 1972, C. Anaya Sánchez propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración publica las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser (las normas generales del alcance del auditor y del informe de auditoría entre otros temas).

En 1978, S. Cervantes Abreu analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones y la revisión y evaluación del control interno del informe.

En 1981, J. Rodríguez Valencia publica la obra Sinópsis de Auditoría Administrativa, dando un marco general de la misma.

En 1981, M. Rubio R. y J. Hernández F. publican una guía práctica de auditoría administrativa, proponiendo una metodología para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas.

## **1.2 TERMINOLOGÍA**

Como hemos podido apreciar en los antecedentes, la creación de la auditoría administrativa es relativamente reciente, razón por la que los estudiosos le han asignado diversos términos para su identificación tales como:

- Diagnósis de la productividad.
- Análisis potencial de la productividad.
- Análisis de operaciones.
- Revisión administrativa.
- Glosa empresarial.
- Diagnóstico industrial.
- Diagnóstico de la empresa.
- Fiscalización empresarial.
- Revisión del proceso administrativo.
- Auditoría de la empresa.
- Organoterapia empresarial.

- Análisis factorial.
- Examen funcional.
- Auditoría industrial.
- Exploración administrativa.
- Análisis administrativo.
- Investigación de la empresa.
- Auditoría de funciones.
- Auditoría integral.

En la uniformización de las terminologías mencionadas, y para efectos de este estudio optaremos por utilizar la denominación de auditoría administrativa, no solo por añadir al término de auditoría la palabra administrativa para denotar las tareas de examen a ciertas áreas, funciones o sectores inclusivos de la administración, sino también porque es fácil, sencillo y asimilable, además que representará a la revisión y evaluación de la empresa, específicamente a su administración.

### **1.3 CONCEPTUALIZACION SEGÚN DIVERSOS AUTORES**

Existen diversos conceptos que se han dado para la definición de la auditoría administrativa, los cuales nos permiten entender con una mayor objetividad y precisión su significado.

William P. Leonard: "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 de a sus recursos humanos y materiales"<sup>6</sup>.

E. F. Norbeck: "es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos"<sup>7</sup>.

W. Morley Lemon: "es una revisión de alguna parte de las operaciones de la organización, procedimientos y métodos con el propósito de evaluar la eficiencia y efectividad"<sup>8</sup>.

C. Anaya Sánchez: "es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa"<sup>9</sup>.

José A. Fernández A.: "es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos

---

<sup>6</sup> Leonard, op. cit., p. 45

<sup>7</sup> Retomado de Rodríguez, op. cit. p. 47

<sup>8</sup> Morley, Lemon, et. al., Auditing (an integrated approach), Ed. Prentice Hall, Ontario, 1991, p.5

<sup>9</sup> Carlos Anaya. Auditoría Administrativa (Evaluación de la Empresa), Ed. ECASA, México, 1992, p. 19

de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución<sup>10</sup>.

J. Rodríguez Valencia: "es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas..."<sup>11</sup>.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración: "es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada con el propósito de medir el rendimiento real con el rendimiento esperado y si sus recursos son administrados con eficiencia, eficacia y economía, el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, formulando recomendaciones destinadas a mejorar sus rendimientos"<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> José, Fernández, La auditoría Administrativa, De. Diana, México, 1992, p. 17

<sup>11</sup> Rodríguez, op. cit., p. 48

<sup>12</sup> CONLA, Código de Ética, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1993, p. 19

#### 1.4 OBJETIVOS

La mayoría de los autores convergen en que la auditoría administrativa tiene como objetivo principal la evaluación de la administración, dicha evaluación será practicada en el organismo social en estudio.

En cuanto a los objetivos secundarios pueden mencionarse algunos como:

- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos previamente establecidos.
- Descubrir las deficiencias e irregularidades en el establecimiento y práctica de las funciones administrativas.

## 1.5 AMBITO DE APLICACION Y ALCANCES

El ámbito de aplicación de la auditoría administrativa se circunscribe a una de las características de la administración: su universalidad. Según Reyes: "el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios."<sup>13</sup>

Si se entiende que la administración se da en una diversidad de organismos sociales y que a su vez la auditoría administrativa examina y evalúa esa administración, consecuentemente esta también tendrá un ámbito de aplicación universal.

En cuanto al alcance que puede llegar a tener la auditoría administrativa, este será determinado por la naturaleza y objetivos de la revisión y evaluación administrativa en el organismo social en que se lleve a cabo.

Lo anterior explica que los autores expongan que el alcance pueda ser desde un departamento, área o en la totalidad del organismo, siempre y cuando se consideren integralmente todos los aspectos que los conformen.

---

<sup>13</sup> Agustín, Reyes Ponca, Administración Moderna, Ed. Limusa, México, 1994, p. 15



## 1.6 IMPORTANCIA

La auditoría administrativa ha cobrado importancia como fuente de información y asesoramiento para las organizaciones públicas y privadas, las cuales demandan conocer más sobre sus funciones administrativas y actividades en términos de la eficiencia en el uso de recursos y el logro de objetivos; el empleo de la auditoría administrativa en forma adecuada, sugiere una solución a dichos requerimientos de manera primordial.

El estudio de auditoría administrativa proporciona un "servicio especializado a la administración"<sup>14</sup>, debido a que evalúa en forma integral a la administración que es llevada a cabo en la empresa mediante investigaciones, revisiones y evaluaciones sistemáticos y completos, contribuyendo a obtener resultados confiables, oportunos y objetivos, mejorando la eficacia y eficiencia de las funciones administrativas, considerándose así como un elemento clave del mundo de las formas económicas.

La importancia de la auditoría administrativa, puede entenderse también de acuerdo a las ventajas de su empleo:

---

<sup>14</sup> Leonard, op. cit., p. 55

- Identifica objetivos, políticas y procedimientos organizacionales aún no definidos.
- Identifica criterios para la medición de logros organizacionales.
- Evalúa independientemente operaciones específicas sin dejar de tomar en cuenta a la organización en forma integral.
- Evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos organizacionales.
- Evalúa la efectividad de los sistemas de control administrativo.
- Evalúa la confiabilidad y utilización de la información administrativa.
- Identifica las áreas críticas, problemas, fallas y causas que las originan.
- Identifica áreas que contribuyen a un posible aumento de ganancias ingresos y reducciones de costos.
- Identifica cursos alternativos de acción.

Es pertinente establecer que las ventajas que proporciona el servicio especializado de la auditoría administrativa serán de gran importancia para quienes llevan a cabo la administración en el organismo social y que cuentan con la autoridad y responsabilidad para actuar en la continua toma de decisiones administrativas.

## 1.7 MARCO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez establecida la definición, objetivos, alcances y ámbito de aplicación de la auditoría administrativa, es necesario delinear un marco general de la misma, para facilitar su integración y prácticas; los factores que pueden tomarse en consideración para el mismo son:

1. Analizar el criterio para auditoría administrativa.
2. Establecer normas de desempeño.
3. Elaborar informes de auditoría administrativa.
4. Crear procedimientos de auditoría administrativa.

1. Al analizar el criterio para una auditoría administrativa se deberá considerar que:

- La auditoría administrativa debe tratar con lo objetivo y lo apreciable, ejerciendo un juicio profesional sobre la calidad de la administración y de los que la hacen, la calidad de los procesos, los objetivos, etc.
- La auditoría debe tener relación con el presente y con el futuro, debiendo evaluar y examinar los factores actualmente existentes de manera constructiva los cuales también proporcionarán una perspectiva hacia el futuro.

- La auditoría debe producir un resultado que sea fácil de entender y usar; debiendo generar información objetiva, relevante, concreta, etc., de tal forma que ésta sea útil para el organismo social y para quienes llevan a cabo la administración.

2. Establecer normas de desempeño: es la formulación de normas de desempeño administrativo que pueden expresarse en términos específicos, las cuales son necesarias para evaluar tanto los procedimientos administrativos como los resultados; por lo que se deberán identificar los diversos factores (ver cuadro 1) involucrados dentro de la empresa. Por tanto se podrá ponderar funciones, determinar factores por evaluar, asignar puntos a los factores y fijar grados de efectividad; esto llevará a investigar y evaluar cuantitativamente a fin de llegar a una apreciación de la forma de operar un organismo.

3. Elaborar informes de auditoría administrativa. Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis. El informe debe ser elaborado de manera sistemática por lo que conviene considerar los aspectos siguientes:

- Planeación del informe. En primer lugar debe decidirse acerca de que se va a escribir, para lo cual deberán determinarse dos aspectos: ¿Quién lo va a leer? y ¿Qué uso va a tener?.
- Organización del informe. Se refiere a la división y estructura de las partes o secciones que lo integrarán, las cuales dependerán de su dimensión y de su complejidad. Así mismo el auditor deberá revisar el informe antes de darlo por terminado.

William P. Leonard<sup>15</sup> plantea que el auditor debe de contestar las siguientes preguntas:

¿Se exponen todos los hechos de importancia?

¿ Está redactado el informe con claridad?

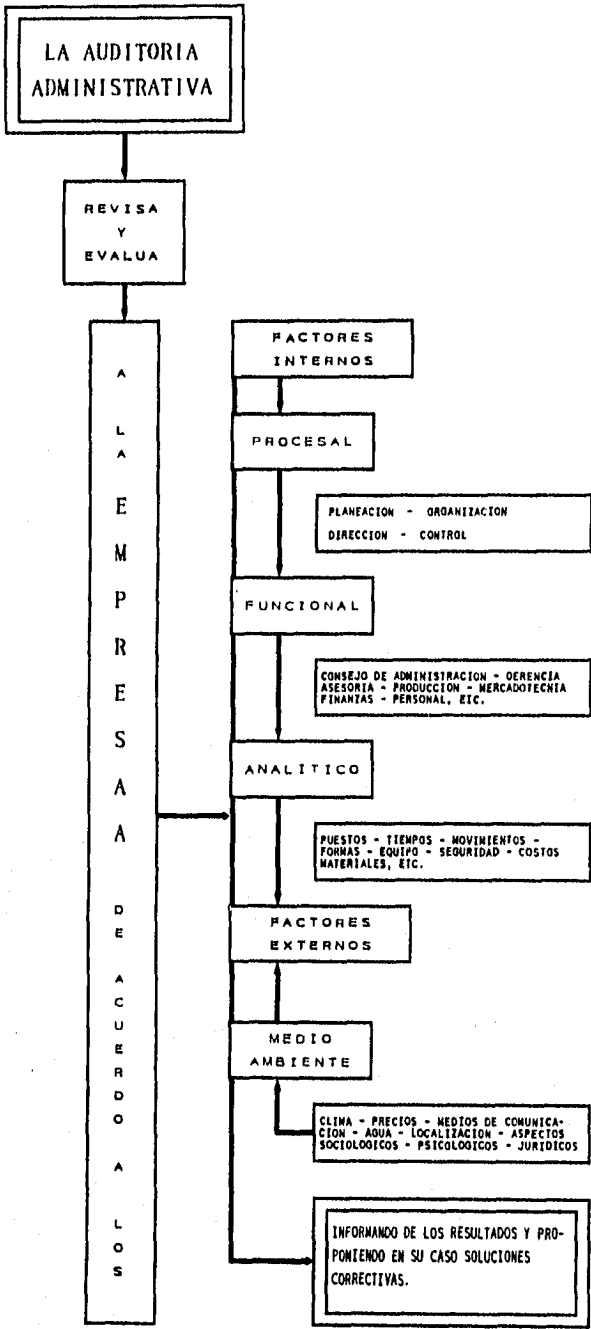
¿Las recomendaciones son oportunas, fáciles de realizar, convenientes para la dirección y el éxito de la empresa?

¿Lo tratado en el informe es interesante, comprensible y útil para la dirección?

4. Crear procedimientos de auditoría administrativa. Para efectuar la auditoría administrativa es necesario crear los procedimientos asociados a tal trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo.

---

<sup>15</sup> Leonard, op. cit.



En el manejo y control de las tareas de auditoría administrativa se requerirán de procedimientos definidos que eviten cualquier posible confusión en el desarrollo de las misma. Se podrán combinar dos o más técnicas de auditoría, para generar lo que se denomina procedimientos de auditoría.

Los procedimientos de auditoría se definen como las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su evaluación.

- Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales y, concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y evaluación de tipo administrativo. Así pues el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cual procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

En la creación de procedimientos de auditoría administrativa deberá considerarse la utilización de diversas técnicas, medios y herramientas, como pueden ser:

**TÉCNICAS DE INVESTIGACION:** investigación documental (de hechos y registros), observación directa.

**TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS:** análisis operacional, análisis de la actitud, análisis funcional, análisis de las condiciones de trabajo, etc.

**CUESTIONARIOS:** general, de análisis de funciones del trabajo, por áreas funcionales, de análisis de procedimientos, de análisis de formas, etc.

**ENTREVISTAS:** a funcionarios y gerentes, a jefes de departamento, a personal operativo, etc.

#### 1.8 PERFIL DEL AUDITOR-ADMINISTRADOR

Como se ha mencionado, quien estará a cargo de la realización de la auditoría administrativa será el Lic. en Administración el cual requiere independientemente del perfil general de "administrador profesional"<sup>16</sup> cubrir características más específicas para poder lograr la calidad en su actuación así como las que van de acuerdo a la naturaleza de las actividades de éste ámbito de actuación de la administración.

Según Rubio<sup>17</sup> el auditor debe reunir principalmente las siguientes características:

---

<sup>16</sup> Consúltese el libro de Douglas Mc. Gregor, El administrador profesional, Ed. Diana Técnico, México, 1970

<sup>17</sup> Victor M. Rubio, et. al., Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. PAC, México, 1992, pp. 9-16



- **Imaginación.** Es la capacidad característica de una persona que le permite idear, crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. Un auditor con imaginación está en posibilidades de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento a favor de las empresas.
- **Inteligencia.** Es el don de entender o comprender con agilidad. Un auditor dotado de talento, podrá razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre ellos con acierto, encontrando soluciones adecuadas.
- **Criterio.** Es la facultad de discernir y formar juicios con lógica y sentido común. El auditor con esta cualidad está en condiciones de atacar los problemas, utilizando las técnicas adecuadas, bajo las circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.
- **Iniciativa.** Es la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad en manos del auditor lo coloca en situación tal, que le permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.
- **Responsabilidad.** Es el juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona. Es la forma que tanto en lo moral como en lo material toma continuidad del efecto de la acción ejecutada. El auditor debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar un trabajo profesional, condición que lo obliga a

aceptar solamente aquellos trabajos para los cuales está capacitado para ejecutarlos o dirigirlos, ajustándose a los lineamientos que fija la ética profesional. Sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratar de conciliar intereses morales y económicos de las partes que de alguna manera resulten afectadas con sus consejos.

- Trato. Es la forma de conversar, comunicar y tratar a las personas. Calidad adquirida que lleva al auditor a tratar, conducir y motivar a las personas sin ofender su dignidad, principio fundamental de las relaciones humanas. La forma de tratar a las personas es un factor determinante para obtener éxito en los trabajos de auditoría.

#### **1.9 DE LAS NORMAS GENERALES**

En México, el Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración<sup>16</sup> en su artículo 42 establece que la firma del Lic. en administración será válida para suscribir la realización de una auditoría integral siempre y cuando se observen las siguientes normas generales:

- A) Deberá tener independencia, esto es, que no estará limitado por influencias políticas o por razones de cualquier otra índole.

---

<sup>16</sup> CONLA, op. cit., p.p. 19-21  
Auditoría administrativa

- B) Todos los auditores deben poseer adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en auditoría integral.
- C) Deberá tener el debido cuidado profesional, al efectuar las auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- D) El auditor debe informar sobre cualquier limitación impuesta en la evaluación.
- E) La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y apoyada por los documentos de trabajo debidamente sustentados.
- F) Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que permita tener una base sólida y razonable para las opiniones del auditor.
- G) El auditor debe estar alerta a situaciones de posible fraude o abuso ilícitos.
- H) Los informes deben elaborarse por escrito. Deben de ser revisados en borrador por los auditados y aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.

I) Los informes serán objetivos, oportunos y presentados puntualmente.

J) Los informes presentarán datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.

K) Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, poniendo énfasis en las fortalezas y debilidades, las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.

L) El observar las normas y procedimientos permite auditorías completas y efectivas que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldadas y defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada, así como de las evidencias encontradas.

M) Es obligatorio para el Lic. en Administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de auditorías integrales.

**CAPITULO II.**  
**LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

## 2.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas, según Méndez<sup>19</sup> pueden clasificarse:

1. Por su tamaño.
2. De acuerdo a su origen.
3. De acuerdo con su capital.

1. Por su tamaño. En esta primera clasificación las empresas se dividen en microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y empresas grandes.

Los elementos generales que se toman en cuenta para esta clasificación son:

- Magnitud de los recursos económicos, principalmente capital y mano de obra;
- Volumen de ventas anuales;
- Area de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

---

<sup>19</sup> José S. Méndez, Economía y la Empresa, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1989, pp. 273-275

En relación a este tipo de clasificación, también se pueden considerar los criterios de:

- Producción, que explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada.
- Mercadotecnia, que explica su tamaño al respecto del mercado que domina y abastece, así como sus ventas.
- Financiero, en cuanto al monto de capital, el pago fiscal o de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

Los diversos criterios mencionados para clasificar a las empresas por su tamaño se relacionan entre sí.

2. De acuerdo a su origen. Las empresas suelen ser clasificadas en nacionales, extranjeras o transnacionales o mixtas.

3. De acuerdo con su capital. Se encuentran tres tipos de empresas que son privadas, públicas y mixtas.

Para efectos de nuestro estudio, es de principal interés el tipo de clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño debido a que una de las áreas retomadas es la micro y pequeña empresa.

## 2.2 DEFINICION DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Las definiciones para estas empresas varían conforme a diferentes autores o instituciones, de acuerdo al criterio que se tome para la segmentación de las empresas y el objetivo que se tiene para hacer dicha clasificación.

Por lo anterior mencionaremos definiciones que consideramos son útiles para su identificación:

El autor Pierre Yves B. Señala que constituyen una parte del grupo conocido como pequeñas empresas aquellas "en la cual la propiedad de capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico"<sup>20</sup>.

Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta al respecto:

1. Un capital repartido entre unos cuantos socios (que con frecuencia pertenecen a la misma familia), cuando no se halla en manos, en su parte esencial, de una sola persona física, es decir, el patrón.
2. Una autonomía real de financiación y gestión.

---

<sup>20</sup> Pierre Yves B., La pequeña y la Mediana Empresa Frente al Cambio, Ed. Hispanoeuropea, España, 1982, p.7



3. Un nivel de desarrollo dimensional, que condiciona el estilo de dirección de la empresa, la posición que ocupa en su medio y la capacidad de maniobra.

El autor Pickle<sup>21</sup> enuncia que una empresa es pequeña si cumple dos o más de los siguientes requisitos:

1. Gerencia independiente (los gerentes suelen ser también los dueños).
2. Capital y propiedad. El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño número de personas.
3. Mercado local. El mercado de acción debe ser, aunque no necesariamente el local.
4. Tamaño relativo. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer mención de que es necesario fijar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de las empresas varía de un ramo a otro.

Independientemente de las definiciones doctrinales señaladas anteriormente, se hace necesario mencionar uno de los criterios oficialmente establecidos para la clasificación de la micro y pequeña empresa.

---

<sup>21</sup> Hal Pickle, Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, Ed. Limusa, México, 1982, p. 18

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial clasifica<sup>22</sup> en nuestro país a empresas en:

**MICROEMPRESA** Personal ocupado hasta 15 personas, el valor de las ventas netas anuales no rebasan a los 900 mil nuevos pesos.

**PEQUEÑA EMPRESA** Personal ocupado hasta 100 personas, el valor de las ventas netas anuales no rebasa a 9 millones de nuevos pesos.

Esta clasificación resulta variable debido a que la inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. Por lo que para efectos de este estudio hablaremos de la micro y pequeña empresa en forma indistinta.

### **2.3 ¿QUIEN ADMINISTRA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA?**

La micro empresa generalmente es administrada por el mismo dueño o propietario al igual que en la pequeña empresa, cabe la posibilidad de que en la segunda la administración sea llevada a cabo por un empleado o administrador profesional.

---

<sup>22</sup> \_\_\_\_\_. "Clasificación de la micro, pequeña y mediana industria", El mercado de valores NAFINSA 60 años, LIV (Febrero, 1994), p. 79.

Algunas de las razones principales por las que el dueño administre su propia empresa son: el autoemplearse, la obtención del conocimiento total y control de la empresa, el reducir sus costos de nómina, la capacidad de asumir las responsabilidades administrativas, etc.

#### **2.4. MERCADO**

En general el mercado que cubre la micro y pequeña empresa es el local y regional, teniendo como cliente principal al consumidor final, así también, se conoce que esta cobertura responde a "la iniciativa y los requerimientos de los compradores y en especial los intermediarios, estimulando y definiendo las modalidades de su operación"<sup>23</sup>

#### **2.5 LOCALIZACION**

A diferencia de los estratos de la mediana y la gran empresa cuyos establecimientos se encuentran localizados en su gran mayoría en torno a los grandes centros de consumo o bien en los principales corredores y zonas urbano-industriales; en el caso de las micro y pequeña empresas, los establecimientos se encuentran diseminados en todas y cada una de las

---

<sup>23</sup> Mario López E., *El Financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Propuesta de Acción a Partir de la Experiencia en México)*, \_\_\_\_\_ México, 1994, p. 8

poblaciones urbanas y rurales del país: "la dispersión es una característica de la micro empresa"<sup>24</sup>.

La localización de las micro, pequeñas y medianas empresas, mayoritariamente en ciudades de cierto tamaño en adelante, permite que puedan acceder a los servicios que forman parte del entramado de la acumulación de capital; por el contrario a medida que desciende el tamaño de la localidad, aumentan las características básicas y las desventajas.

## **2.6 IMPORTANCIA**

La importancia de este sector o tipo de empresas, se sustenta principalmente en cuatro aspectos:

1. Representan un sector mayoritario del ámbito empresarial nacional.

**(GRAFICAS 1 y 2).**

2. Generan más de la mitad del total de empleos en el país

**(GRÁFICA 3)**

3. Su contribución a la producción **(GRÁFICA 4)**

---

<sup>24</sup> Ibíd., p. 4

#### 4. Su intervención en los sectores económicos (GRÁFICA 5).

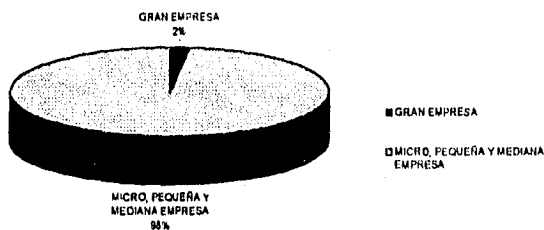
Otros aspectos a considerar son:

- Que "históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, ofreciendo así una operación básica para continuar una expansión económica en el país"<sup>25</sup>.
- Este tipo de empresas ofrecen en el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.
- La importancia económica no solo puede medirse por el número de establecimientos sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios, etc.

<sup>25</sup> Joaquín Rodríguez V., *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, Ed. ECASA, México, 1992, p. 22

### GRÁFICA 1

De acuerdo a estudios realizados<sup>26</sup> en el Contexto Nacional la micro, pequeña y mediana empresa representan el 98% del total de las empresas del país.

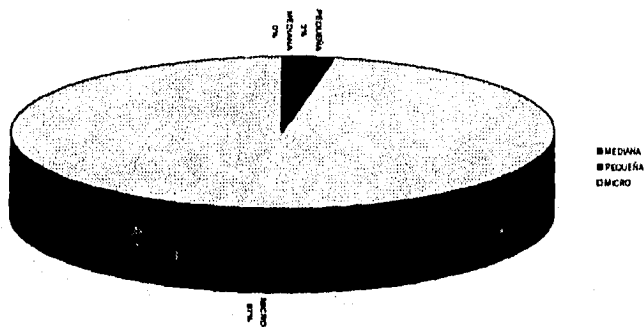


- Gran empresa 2%
- Micro, pequeña y mediana empresa 98%

<sup>26</sup> NAFINSA-INEGI, La micro, pequeña y mediana empresa (principales características), México, 1993.

• GRÁFICA 2

Del 98% que representa la micro, pequeña y mediana empresa, la distribución es la siguiente

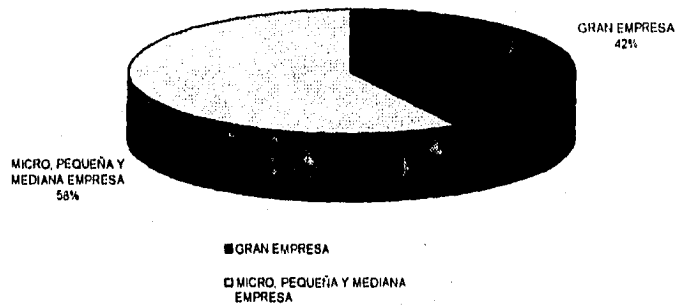


- Micro empresa 97%
- pequeña empresa 2.7%
- mediana empresa 0.3%

### GRÁFICA 3

#### CONTRIBUCION AL EMPLEO

La micro, pequeña, y mediana empresa, absorben aproximadamente un 58% en la generación total de empleos

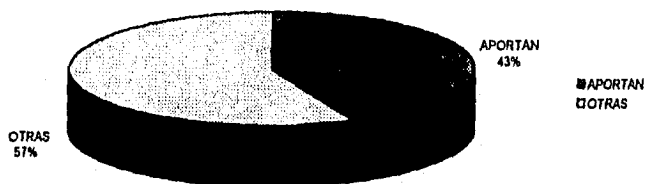


- Gran empresa 42%
- Micro, pequeña y mediana empresa 58%



**GRÁFICA 4**

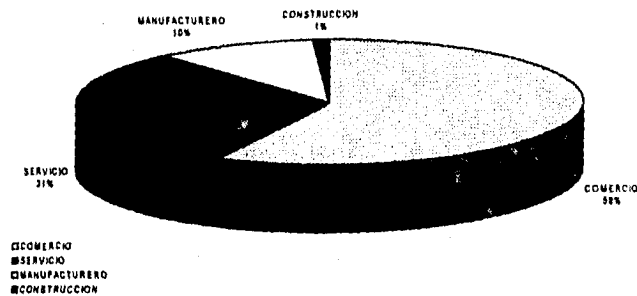
Estas empresas aportan 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Oscar Espinoza V. El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Una visión de la Modernización en México), Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 22

## GRÁFICA 5

Los principales sectores que cubre la micro, pequeña y mediana empresa son los siguientes: Manufacturero 10%, Construcción 1%, Comercio 58%, Servicio 31%.



## 2.7 PROBLEMÁTICA

Son muchos los problemas a los que se enfrentan estas empresas los cuales pueden entenderse de su relación con el medio ambiente; como es sabido las relaciones entre la empresa y su medio ambiente se analizan de diversas maneras: Primero puede verse a la empresa en cuanto a que consume diferentes clases de recursos, como humanos, administrativos, técnicos y de capital; estos recursos se transforman en resultados, como productos, bienes, servicios y utilidades.

Una segunda manera de estudiar las relaciones entre empresa y sociedad consiste en identificar las demandas y los derechos legítimos de los demandantes, como empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobierno y comunidad.

Un tercer enfoque toma en cuenta a la empresa en tanto opera en un ambiente externo en el cual encuentra oportunidades y restricciones, las que se pueden clasificar en económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas y éticas.

#### **2.7.1 ACCESO A CREDITO ESCASO Y CARO**

En el caso de que los micro y pequeños empresarios estén interesados en solicitar crédito, ya sea a la banca comercial o a la banca de desarrollo, generalmente cuentan con problemas como: Falta de garantías, cantidad solicitada, complejidad en trámites entre otros.

Actualmente las empresas que han obtenido créditos, se enfrentan a las altas tasas de interés, así como al temor de no poder pagar oportunamente las parcialidades y montos totales de los créditos, debido principalmente a la expectativa económica en la que se encuentra el país.

## 2.7.2 REGLAMENTACIÓN GUBERNAMENTAL EXCESIVA

Estas empresas cuentan con diversos problemas para su regular funcionamiento y operación, dentro de los más comunes:

- Complejidad en diversos trámites y regulaciones por parte de los organismos, derivándose trámites gubernamentales excesivos.
- Agudiza la gran cantidad de vistas de inspección así como los excesos en los que incurrir los inspectores y actos de corrupción.
- Debido a sus limitados recursos se suscita un difícil cumplimiento de obligaciones fiscales como son impuestos, seguridad social, seguro de ahorro para el retiro, Infonavit, etc., entre otros.

## 2.7.3. MERCADO COMPETITIVO CONDICIONADO

Partiendo de que estas empresas participan en la competencia imperfecta de la economía, la compra de insumos o venta derivada de la operación es muy limitada "afrenta cierto estrangulamiento, oscilando entre una mediana o grande empresa que le suministra los insumos y le impone sus condiciones"<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Pickle, op. cit., p.

En el caso de la micro y pequeña de servicios y comercio (se señaló anteriormente que son los sectores de arraigo que en su mayoría cubren estas empresas), compiten en forma directa con tiendas de autoservicio, departamentales, franquicias y licencias, así como el ambulante y ciertos tianguis.

#### **2.7.4 ACCESO A TECNOLOGÍA INADECUADA**

Se dice que en un alto porcentaje de estas empresas, los procesos tecnológicos resultan obsoletos o inadecuados. La principal dificultad para ampliar o renovar equipos y procesos productivos es el alto costo de compra o reparación, así también estas empresas se han constituido en el mercado natural de máquinas y equipo usados y procesos superados por otros estratos, por lo que la adquisición y adaptación tecnológica resulta en general inaccesible. Esto puede fundamentarse en que la tecnología que se ha dado en nuestro país, enfocada a este tipo de empresas no está diseñada para bienes de capital elementales e importantes que vayan de acuerdo a sus necesidades.

Una consecuencia de la obsolescencia tecnológica y procesos inadecuados es la elevación de costos, así como la disminución de competitividad, entre otras.

### **2.7.5 SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS ECONOMICOS**

Este sector de empresas es sumamente sensible a las condiciones inflacionarias y devaluatorias; las finanzas de estas empresas ante la inflación no pueden transferir hacia sus precios de servicios o productos, suficiente y oportunamente los incrementos respectivos y en consecuencia se elevan sus costos reduciendo sus ganancias.

### **2.8 PROGRAMAS DE APOYO GUBERNAMENTALES**

Históricamente el gobierno federal hizo caso omiso acerca de la importante función económica que cubren las empresas que no tienen un gran tamaño. La falta de atención de tantos años dejó un retraso difícil de recuperar.

Debido a la importancia de este sector de empresas, actualmente el gobierno se ha visto en la necesidad de crear una política de apoyo al sector productivo mediante programas integrales de apoyo que atiendan a las micro, pequeñas y medianas empresas a efecto de equilibrar su acceso a esquemas de financiamiento que faciliten el otorgamiento de crédito, complementados con asistencia técnica, capacitación, información, promoción de la asociación empresarial, etc.; teniendo como finalidad el

proporcionar la satisfacción y solución a la problemática de estas empresas para poder integrarlas a una economía global.

El funcionamiento los programas integrales de apoyo está a cargo de la banca de desarrollo, particularmente de Nacional Financiera, dentro de los programas se encuentran los siguientes:

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PROMYP)  
PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN  
PROGRAMA PARA LA INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACION INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA PARA ESTUDIOS Y ASESORÍAS

Debido a que Nacional Financiera como banca de segundo piso no canaliza los recursos directamente a las empresas, requiere de una red de intermediarios conformada por:

Arrendadoras financieras  
Empresas de factoraje  
Uniones de crédito  
Entidades de fomento

## **Sociedades de ahorro y préstamo**

**Bancos comerciales.**

Estos intermediarios financieros son los que directamente otorgan financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo a los programas de Nafinsa.

Derivados de los programas integrales de apoyo mencionados, NAFINSA, ha puesto en marcha los siguientes mecanismos.\*

### **TARJETA EMPRESARIAL**

**CREDICOMPRADOR** Esquema de gran proveedor, micro y pequeño cliente.

**CREDIPRODUCTOR** Esquema del gran comprador, micro y pequeño proveedor.

**ESQUEMAS DE GARANTÍAS** Sistema de garantía con fianza, sistema semiautomático de garantía.

### **ACCIÓN SOLIDARIA**

### **FACTORAJE DE LARGO PLAZO**

### **SEGURIDAD DE VIDA**

### **LINEAS GLOBALES DE CREDITO**

---

\* Para mayor información acudir a Centro NAFIN para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, Ciudad de México Isabel la Católica No. 51 Col. Centro C.P. 06000.



DESARROLLO EMPRESARIAL

CENTROS NAFIN

NEGOCENTROS

PROGRAMAS DE ASESORES EMPRESARIALES

ASOCIACIONISMO

VINCULACIONES CON ASOCIACIONES EMPRESARIALES

EMPRESAS INTEGRADORAS

ASOCIACIONES ORIENTADAS AL DESARROLLO REGIONAL

## **2.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS RELATIVAS**

Por su estructura, la micro y pequeña empresa tienen una serie de ventajas y desventajas relativas. De las primeras se pueden señalar las siguientes: gran capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano, dispone de oportunidades y de la posibilidad de concentrarse en productos en los que posee máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; posee elevada capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; facilita una mejor distribución en el ingreso a segmentos bajos de la población; tiene flexibilidad y capacidad de satisfacer demandas de consumo interno de los grupos medios, el consumo intermedio de las grandes y medianas empresas, así como la demanda del sector público,

particularmente en el escenario de la descentralización; y es flexible también para el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Por lo que respecta a las segundas, la micro y pequeña empresa se asocian a problemas de escasez en el nivel de formación de sus equipos directivos y de adaptación tecnológica, costos y recursos financieros; dentro de esas desventajas se encuentran también: el débil poder de negociación en el entorno financiero económico y político, carencia de recursos adecuados para su asignación que les brinden iguales oportunidades que a otras empresas, difícil acceso y falta de procesos técnicos así como de sus actividades y competidores; desventaja competitiva frente al grado de automatización de la producción y la productividad; bajo nivel de agremiación y de representatividad frente a una limitada atención del Estado; carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes, etc.

**CAPITULO III.**

**CASO PRACTICO**

### **3.1 LA EMPRESA CIS.**

#### **3.1.1 ANTECEDENTES**

En 1987 los señores Arce comenzaron las actividades comerciales de la empresa "Karate y Aerobics", dedicada al servicio de clases deportivas, las instalaciones eran rentadas y se ubicaban en la zona regulada ( H-4 ) de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal. Desde sus inicios esta empresa logró atraer un mercado local conformado por personal femenino y masculino que laboraba en las empresas de la zona.

A mediados de 1989, los señores Arce, fueron desalojados del inmueble por perder un juicio de arrendamiento. Fue entonces cuando el Sr. Guerrero quien era propietario decidió continuar con el giro de las actividades que se llevaban con anterioridad en el establecimiento, interesándose principalmente en la creación de una empresa propia, el mercado captado, las modificaciones hechas al inmueble y los permisos obtenidos para el funcionamiento regular del negocio. Se realizaron inversiones para remodelar instalaciones, contratar instructores, compra de papelería, etc. Las funciones administrativas estuvieron desde un principio a cargo del dueño quien tiene el puesto de gerente general de la empresa Centro Integral de Salud (CIS).

### **3.1.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO**

**NOMBRE DE LA EMPRESA** Centro Integral de Salud (CIS)

**GIRO O ACTIVIDAD PRINCIPAL** Prestación de Servicios Deportivos

**TIPO DE EMPRESA** de propiedad individual

**DOMICILIO** Calle Río Pánuco, Número 29, Colonia Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc, México D.F., C.P. 06500

**RÉGIMEN FISCAL** Guerrero Torres Pedro, persona física con actividad empresarial.

**HORARIO DE FUNCIONAMIENTO** De lunes a viernes de 6:45 a 21:00 horas exceptuando días festivos.

---

#### **LICENCIAS Y PERMISOS PARA SU REGULAR**

**FUNCIONAMIENTO** Registro Federal de contribuyentes, Licencia Sanitaria, Visto Bueno de Seguridad y operación de inmuebles, Visto Bueno de prevención de incendios, Constancia de Registro Ante Promoción deportiva

del D.D.F., Reglamento Interno, Licencia de funcionamiento del D.D.F., pago de derechos por verificación de documentos a establecimientos mercantiles.

---

**MERCADO** El mercado que cubre esta empresa es principalmente local, conformado por hombres y mujeres de edades de 14 a 47 años, que viven o trabajan en la zona.

**COMPETENCIA** Actualmente se tienen detectados dos competidores Super Bodies Gym y Roma Gym.

---

**PERSONAL** El personal que labora en la empresa se encuentra conformado por los siguientes puestos:

- 1 Gerente General, 1 Auxiliar administrativo, 2 Recepcionistas,
- 2 Encargadas de limpieza, 2 instructores de pesas, 14 instructores de aerobics.

### **3.2 EMPLEO DEL METODO PROPUESTO**

### **3.2.1 OBJETIVO ESPECIFICO**

**Conocer la aplicabilidad de un método propuesto de auditoría administrativa en la evaluación de la administración de una microempresa de servicios.**



### 3.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN

El método propuesto empleado en la empresa Centro Integral de Salud fue retomado del texto Guía Práctica de Auditoría Administrativa<sup>29</sup> en el cual los autores establecen una metodología para la práctica de auditorías administrativas, mediante procedimientos y técnicas de diagnóstico administrativo usuales, incluyendo también un método cuantitativo para la evaluación de la administración, contemplado con un enfoque operacional de los elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La elección del texto mencionado, se fundamenta en una revisión previa de las obras disponibles en la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración\*, en las que se proponen metodologías demasiado generales y complejas para la realización de auditorías administrativas, lo anterior responde a que están dirigidas a empresas de gran tamaño.

### 3.2.3 METODOLOGIA

El método propuesto, quedó integrado en una metodología constituida en las etapas:

---

<sup>29</sup> Rubio, op. cit.

\* Según estimaciones de la propia biblioteca, actualmente la visitan un promedio de 6000 personas, es una de las bibliotecas más grandes de su género en Latinoamérica.

## **I. PLANEACION**

- 1.1 Definición del estudio.
- 1.2 Investigación y análisis preliminar.
- 1.3 Definición del objetivo.
- 1.4 Determinación del alcance del estudio.
- 1.5 Determinación de las técnicas a utilizar.

## **II. EXAMEN**

- 2.1 Entrevista con los responsables para la obtención de datos.
- 2.2 Revisión, complementación y depuración de la información.

## **III. EVALUACION**

- 3.1 Análisis y evaluación de la información.
- 3.2 Resultados obtenidos en la evaluación.

### **3.2.4 PLANEACION**

La realización del presente estudio de auditoría administrativa, se inició con la etapa de planeación. Para realizar dicha planeación de manera adecuada, fue necesario organizar los recursos y las acciones que habrían de utilizarse y ejecutarse con el fin de lograr el objetivo previamente establecido.

#### **3.2.4.1 DEFINICION DEL ESTUDIO**

Llevar a cabo una auditoría administrativa en la empresa CIS (Centro Integral de Salud).

#### **3.2.4.2 INVESTIGACION Y ANALISIS PRELIMINAR**

Con objeto de recabar información pertinente para la realización del estudio de auditoría administrativa, fue necesario llevar a cabo una investigación preliminar pertinente para estar en posibilidad de conocer las características de la empresa, condiciones y realizar un análisis administrativo previo.

Para la obtención de información se empleó la técnica de la encuesta con una entrevista abierta y la técnica de investigación de observación directa de hechos y registros.

La entrevista se realizó al propietario de la empresa, quien se encuentra a cargo de las funciones administrativas, y ocupa el puesto de gerente general.

Referente a los aspectos más relevantes de la investigación y el análisis previo efectuado, se considera mencionar lo siguiente:

1. En cuanto a las condiciones que la empresa estableció para llevar a cabo el estudio de auditoría fueron que se permitiría acceso libre a todas las instalaciones, proporcionando la información administrativa que se requiriera como eran documentos, formas así como las entrevistas con el personal. No se proporcionaría ningún tipo de información específica contable o financiera, así como lo referente a declaraciones fiscales, obligaciones fiscales y pagos al personal.

2. Como resultado de la información proporcionada por el Gerente general en la entrevista realizada, así como de la observación, se pudo apreciar que existe una mutua dependencia entre el dueño y la administración, en donde sus aptitudes, capacidades y conocimientos se reflejan en el funcionamiento general de la empresa, lo que puede limitar o favorecer el adecuado desarrollo y establecimiento de las funciones administrativas lo cual debe diferenciarse de que la empresa opere por ciertas circunstancias u objetivos.

#### **3.2.4.3 DEFINICION DEL OBJETIVO**

El estudio de auditoría en la empresa Centro Integral de Salud fue evaluar la administración que es llevada a cabo, para detectar deficiencias e irregularidades administrativas.

#### **3.2.4.4 ALCANCE DEL ESTUDIO**

El estudio de auditoría abarcó a toda la empresa en cuanto a las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.

#### **3.2.4.5 DETERMINACION DE LAS TÉCNICAS A UTILIZAR**

Las técnicas utilizadas en el estudio de auditoría administrativa fueron:

- Observación directa: de hechos de registros.
- Encuesta con: Entrevista abierta particular

Questionarios: general, funcional, de procedimientos, de formulación y utilidad de los informes, para el análisis de formas y de condiciones de trabajo. (incluidos en la Guía)

#### **3.2.5 EXAMEN**

Esta segunda etapa del estudio de auditoría administrativa, consistió en la ejecución del método propuesto, con la finalidad de obtener la información y documentación específica y de utilidad en la empresa.

Conjuntamente se permitió contar con los elementos precisos y necesarios para establecer criterios y formar juicios acerca de los problemas o situaciones referentes a las deficiencias administrativas.

El proceso de ejecución de la etapa de examen consistió específicamente en realizar entrevistas abiertas particulares a los puestos tipo determinados, los cuales están conformados por: Gerente General, Auxiliar administrativo, Recepcionista, Instructor pesas, Instructor aerobics y Encargada de limpieza.

Las entrevistas estuvieron enfocadas hacia las actividades, deberes, responsabilidades y obligaciones que desempeña el personal en sus respectivos puestos, así como aspectos tales como habilidad y disponibilidad hacia el trabajo, capacitación, comunicación, supervisión, motivación, etc. que se recibe por parte de la empresa. Así mismo, los cuestionarios fueron aplicados de acuerdo a la naturaleza del puesto.

### **3.2.6 EVALUACION**

Una vez concluida la etapa de examen en la que se obtuvo la información pertinente, se procedió a iniciar la etapa de evaluación, la cual permitió conocer las deficiencias e irregularidades de la administración de la empresa. Como se sabe, en esta etapa es necesario la utilización de un método de evaluación para contar con resultados confiables y sustentados.

### **3.2.6.1 EXPLICACIÓN AL PROCESO DE EVALUACION**

El método de evaluación utilizado, fue retomado, como se mencionó del método propuesto por los autores Rubio R. y Hernández F.<sup>30</sup>

La evaluación que este método propone se realizó mediante los elementos de la administración PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL. Estos elementos están representados en forma equitativa en un 25% por cada elemento, integrando en su conjunto un 100%.

Así los elementos descritos anteriormente se encuentran clasificados en varios subelementos a saber:

#### **ELEMENTO I. PLANEACION**

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| <b>SUBELEMENTOS</b> | 1.1 Planes de trabajo |
|                     | 1.2 Objetivos         |
|                     | 1.3 Políticas         |

#### **ELEMENTO II. ORGANIZACION**

- |                     |                                     |
|---------------------|-------------------------------------|
| <b>SUBELEMENTOS</b> | 2.1 Estructura orgánica y Funcional |
|                     | 2.2 Manuel de organización          |
|                     | 2.3 Aprovechamiento de los recursos |

---

<sup>30</sup> Rubio, op. cit.



humanos

2.4 Utilización y distribución de los recursos materiales.

### ELEMENTO III. DIRECCION

#### SUBELEMENTOS

3.1 Delegación de autoridad.

3.2 Comunicación.

3.3 Supervisión.

### ELEMENTO IV. CONTROL

4.1 Revisión de sistemas y procedimientos

4.2 Manual de operación.

4.3 Medición de resultados.

En el caso de el elemento PLANEACION, se consideró pertinente adaptar algunos subelementos para poder contar con una mayor objetividad en la evaluación, apegándose en todo momento a las funciones administrativas (o elementos de la administración). Quedando integrado dicho elemento por los siguientes subelementos:

1.1 Objetivos

1.2 Políticas

### 1.3 Procedimientos

#### 1.4 Estrategias.

Los elementos y subelementos mencionados fueron calificados de acuerdo a la tabla de puntuación elaborada por los autores en la que se asignó una calificación parcial a cada uno de los subelementos que conforman los elementos a evaluar, seleccionando uno de los cinco grados con los que cuenta cada subelemento y cuyos valores representan un intervalo de cinco puntos entre cada grado, siendo crecientes de 0 hasta 20 puntos.

Una vez asignada la calificación parcial (valor en puntos) a cada uno de los subelementos, se proyectó en la tabla general (tabla 1) en la que posteriormente se obtuvieron los valores totales correspondientes a cada elemento.

Posteriormente se estableció una relación de cada uno de los valores totales obtenidos, con los parámetros de medición asignados (tabla 2).

Para conocer la calificación final de la empresa, se realizó la sumaria de los porcentajes de los elementos Planeación, Organización, Dirección y Control; estableciendo una relación de acuerdo a la última tabla (tabla 3).

(tabla 1)

GRADOS					ELEMENTOS
E	D	C	B	A	
20	15	10	5	0	I. PLANEACION
20	15	10	5	0	1.1 Objetivos
20	15	10	5	0	1.2 Políticas
20	15	10	5	0	1.3 Procedimientos
20	15	10	5	0	1.4 Estrategias
80	60	40	20	0	Mayor puntuación que puede asumir cada grado
					Suma total _____
					II. ORGANIZACION
20	15	10	5	0	2.1 Estructura orgánica y funcional
20	15	10	5	0	2.2 Manual de organización
20	15	10	5	0	2.3 Aprovechamiento de recursos humanos
20	15	10	5	0	2.4 Utilización y distribución de los recursos materiales
80	60	40	20	0	Mayor puntuación que puede asumir cada grado
					Suma total _____
					III. DIRECCION
20	15	10	5	0	3.1 Delegación de autoridad
20	15	10	5	0	3.2 Comunicación
20	15	10	5	0	3.3 Supervisión
60	45	30	15	0	Mayor puntuación que puede asumir cada grado
					Suma total _____
					IV. CONTROL
20	15	10	5	0	4.1 Revisión de sistemas y procedimientos
20	15	10	5	0	4.2 Manual de operación
20	15	10	5	0	4.3 Medición de resultados
60	45	30	15	0	Mayor puntuación que puede asumir cada grado
					Suma total _____

**(Tabla 2)**

Para los elementos planeación y organización:

GRADO	PUNTUACION	PORCENTAJE	EVALUACION
A	0	5%	Carencia
B	De 5 a 20	10%	Deficiente o inadecuado
C	De 21 a 40	15%	Elemental o mínimo
D	De 41 a 60	20%	Adecuado o aceptable
E	De 61 a 80	25%	Óptimo o excelente

Para los elementos dirección y control

GRADO	PUNTUACION	PORCENTAJE	EVALUACION
A	0	5%	Carencia
B	De 5 a 15	10%	Deficiente o inadecuado
C	De 16 a 30	15%	Elemental o mínimo
D	De 31 a 45	20%	Adecuado o aceptable
E	De 46 a 60	25%	Óptimo o excelente

**(Tabla 3)**

<b>PORCENTAJE FINAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
De 0 a 20%	Carencia
De 21 a 40%	Deficiencia
De 41 a 60%	Elemental
De 61 a 80%	Adecuada
De 81 a 100%	Optima o excelente

### **3.2.6.2 PROCESO DE EVALUACION**

A continuación se presenta el proceso detallado de evaluación efectuado en la empresa auditada, en el cual aparecen el grado, la descripción del calificativo y los puntos asignados a éste, que corresponden a lo encontrado en la misma.

## **ELEMENTO I. PLANEACION**

### **SUBELEMENTO A EVALUAR**

#### **1.1 OBJETIVOS**

En este subelemento se evaluó el establecimiento de objetivos a largo o corto plazo, amplios o específicos con que cuenta la unidad, para la determinación de sus resultados.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>B</b>	Deficiente o inadecuado.  Se considera que la unidad cuenta con objetivos fijados de forma inadecuada, lo que impide determinar resultados verificables.	<b>5</b>

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **1.2 POLITICAS**

Este subelemento evaluó las políticas existentes, previamente establecidas para el logro de los objetivos.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>B</b>	Deficiente o inadecuado.  Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos.	<b>5</b>



## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **1.3 PROCEDIMIENTOS**

Este subelemento evaluó el establecimiento de procedimientos conformados por la secuencia cronológica de acciones requeridas para el logro de los objetivos que persigue la unidad.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>B</b>	Deficiente o inadecuado.  Se considera que la unidad cuenta con procedimientos carentes de una secuencia cronológica y ordenada para el adecuado desarrollo de las actividades.	<b>5</b>

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **1.4 ESTRATEGIAS**

Este subelemento evaluó la determinación y comunicación, por medio de un programa de objetivos y políticas esenciales, definiendo la estructura de trabajo que sirve de guía al pensamiento y actividades.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>B</b>	Deficiente o inadecuado.  Se considera que la unidad cuenta con estrategias ocasionales.	<b>5</b>

## **ELEMENTO II. ORGANIZACION**

### **SUBELEMENTO A EVALUAR**

#### **2.1 ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL**

En este subelemento se evaluó el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes establecidos.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Carencia.  Se considera que la unidad no cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes fijados.	0

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **2.2 MANUAL DE ORGANIZACION**

Este subelemento evaluó la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien si su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Carencia.  Se considera que la unidad no cuenta con un documento, en el cual establezca su organización.	0

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **2.3 APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

En este subelemento se evaluó el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando el reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Carencia.  Se considera que la unidad no cuenta con técnicas administrativas formales, para la administración de los recursos humanos, situación que impide el aprovechamiento adecuado de los mismos.	0

**SUBELEMENTO A EVALUAR**

**2.4 UTILIZACION Y DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS MATERIALES**

Este subelemento evaluó la utilización y distribución de los recursos materiales con que cuenta la empresa.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
D	Adecuado o aceptable.  Se encontró que la utilización y distribución de los recursos materiales con que cuenta la empresa es adecuada, así como la distribución de los mismos.	15

**ELEMENTO III. DIRECCION**

**SUBELEMENTO A EVALUAR**

**3.1 DELEGACION**

En este subelemento se evaluó el equilibrio prevaleciente entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuenta la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Carencia.  Se considera que la unidad no cuenta con funciones descentralizadas, se carece de niveles medios de supervisión, por centralizar la autoridad en un único nivel.	0

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **3.2 COMUNICACION**

En este subelemento se evaluó la efectividad de los medios formales de comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficio, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etc.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>B</b>	Deficiente o inadecuado.  Se considera que la unidad cuenta con medios ocasionales que no cumplen con informar los acontecimientos en forma oportuna.	<b>5</b>



## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **3.3 SUPERVISION**

Este factor evaluó la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando en la unidad y organismo, como en que medida se organizan y dirigen el trabajo en equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>B</b>	<b>Deficiente o inadecuado.</b>  Se considera que la unidad cuenta con una efectividad de liderazgo muy irregular; los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos. La actuación y motivación es muy irregular.	<b>5</b>

#### **ELEMENTO IV. CONTROL**

##### **SUBELEMENTO A EVALUAR**

##### **4.1 REVISION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Este subelemento evaluó la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes y, en general todos los documentos que intervienen en la captura de información.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
C	Elemental o mínimo  Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agilización de la realización de los trámites.	10

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

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **4.2 MANUAL DE OPERACION**

En este subelemento se evaluó la eficiencia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad y organismo en cuanto a procedimiento se refiere.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Carencia  Se considera que la unidad no cuenta con un manual de operación que norme la realización de los procedimientos.	0

## **SUBELEMENTO A EVALUAR**

### **4.3 MEDICION DE RESULTADOS**

En este elemento se evaluaron las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO</b>	<b>PUNTOS</b>
B	Deficiente o inadecuado.  Se considera que la unidad cuenta con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar adecuadamente sus resultados.	5

### **3.2.7 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de la empresa los cuales se proyectan tanto en una calificación numérica obtenida, como en su Fundamentación.

Tabla 4

**CALIFICACION NUMERICA**

<b>ELEMENTO</b>	<b>PUNTUACION OBTENIDA</b>	<b>PORCENTAJE ASIGNADO</b>	<b>EVALUACION</b>
Planeación	20 Puntos	10%	Deficiente o inadecuado
Organización	15 Puntos	10%	Deficiente o inadecuado
Dirección	10 Puntos	10%	Deficiente o inadecuado
Control	15 Puntos	10%	Deficiente o inadecuado

PORCENTAJE FINAL ACUMULADO 40% CALIFICACION FINAL Deficiencia

## **FUNDAMENTACION EXPLICATIVA**

A través de las observaciones hechas a la empresa, así como de la información captada durante el desarrollo de la auditoría administrativa, se pudieron detectar ciertas irregularidades en su funcionamiento, mismas que se constataron al llevar a cabo la etapa de la evaluación. Dichas fallas o irregularidades se citan a continuación:

La empresa cuenta con un establecimiento deficiente de planes (objetivos, políticas, procedimientos, estrategias), que determinen su desarrollo y funcionamiento.

Los objetivos encontrados son a corto plazo, derivados de las necesidades intrínsecas de la empresa, así como de las presiones inmediatas de la operación del negocio, suele trabajarse sobre la práctica de la solución de problemas.

Las políticas existentes son implícitas, es decir se han establecido simplemente por la costumbre que existe en la empresa de actuar bajo cierto criterio o en un sentido en particular.

Los procedimientos son sumamente personalizados, lo que ocasiona una dependencia de las características y habilidades de cada uno de los trabajadores.

Derivado de lo anterior, la empresa carece de manuales de cualquier tipo (de objetivos y políticas, de procedimientos, de organización, etc.), que orienten y uniformen la conducta de los individuos que laboran en la empresa.

La empresa no cuenta con una descripción de la estructura orgánica, ya que no se tiene una representación gráfica (organigrama) que permita conocer la división de funciones existentes, así como los niveles de autoridad y responsabilidad de los mismos.

La asignación de actividades y funciones de lo que debe hacerse en cada puesto, se establece rutinariamente y de acuerdo a las órdenes e instrucciones dadas por el gerente.

Se carece de un proceso formal de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal, que asigne a las personas idóneas para cada uno de los puestos, para que estos se desempeñen eficientemente.



En cuanto a la delegación de autoridad-responsabilidad, se detectó una mayor centralización que responde a un grado mínimo de delegación y un máximo control por parte del gerente.

La empresa cuenta con medios de comunicación, específicamente órdenes e instrucciones orales, de cierta frecuencia, que cumplen en forma básica las necesidades de información. Este tipo de comunicación regularmente origina conflictos en el desarrollo de la ejecución del trabajo, por la falta de claridad o interpretaciones subjetivas.

En cuanto a la motivación, no se presenta ningún mecanismo que impulse a los trabajadores entre sí, a obtener resultados más eficientes y eficaces en el desempeño de sus labores por medio de la unión de esfuerzos, presentándose desinterés por parte del personal.

Aunque sí existe supervisión en cuanto a que se haga todo lo que se ha ordenado, esta no es totalmente efectiva, de tal manera que sirva a los trabajadores como guía, y los induzca a la mejor realización de actividades.

La empresa cuenta con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar adecuadamente sus resultados obtenidos en la ejecución de las tareas realizadas, para que de esta manera se tuviera un

conocimiento de las desviaciones que pudieran presentarse respecto a lo planeado y así poder tomar las medidas necesarias para corregirlas.

La principal causante que origina la deficiencia administrativa en la empresa evaluada se debe a la falta de conocimientos administrativos por parte del gerente general, lo cual impide que se realicen las funciones y actividades administrativas de planeación, organización, dirección y control adecuadas que requiere el organismo social, así como la falta de recursos económicos.

Como consecuencia de la administración deficiente en la empresa se presentan continuamente problemas como son: quejas por parte del alumnado en cuanto a los servicios que son ofrecidos y que no son cubiertos en su totalidad, descuido en el mantenimiento y aseo de las instalaciones, retraso y retención de pagos al personal, alto índice de rotación y ausentismo por parte de instructores, impuntualidad al iniciar las clases, entre otros.

### **3.3 EMPLEO DEL PROGRAMA COMPUTACIONAL**

### **3.3.1 OBJETIVO ESPECIFICO**

Conocer la aplicabilidad de un programa computacional de auditoría administrativa en la evaluación de la administración de una microempresa de servicios.

### **3.3.2 JUSTIFICACION DE LA ELECCION**

El programa computacional empleado en la empresa Centro Integral de Salud fue "Auditoría Administrativa por Computadora"<sup>31</sup> el que según los autores fue diseñado para la práctica, calificación e informe de la Auditoría Administrativa de una empresa o institución, en cuanto a las ventajas que señala son las siguientes: definición de Areas, Subfunciones y Cuestionario, según las características de la empresa o institución; evaluación de las respuestas a seis niveles de eficiencia, calificación automática e impresión de la evaluación de Areas, Subfunciones y Preguntas (informe).

La elección de su utilización responde a que es el único disponible en la Facultad de Contaduría y Administración, así como el que se ha propuesto como una herramienta para la práctica de una Auditoría Administrativa.

### **3.3.3 PROCEDIMIENTO**

El procedimiento utilizado para la evaluación de la administración en la microempresa, fue retomado del programa, el cual quedó conformado por:

1. Selección de áreas y subfunciones a evaluar contenidas en el programa.

---

<sup>31</sup> Jorge Alvarez A., Auditoría Administrativa por computadora, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1995

2. Selección de las preguntas del cuestionario incluido en el programa.
3. Aplicación y llenado de cuestionario.
4. Evaluación por medio del programa.
5. Obtención e Impresión del informe.

### 3.3.4 SELECCION DE AREAS Y SUBFUNCIONES DEL PROGRAMA

Las áreas y subfunciones seleccionadas para el estudio de auditoría fueron las siguientes:

AREA	SUBFUNCION
FINANZAS	Obtención de Recursos Financieros Aplicación de Recursos Financieros Recepción y pagos
RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento Selección Contratación Introducción Entrenamiento Análisis de Puestos Valuación de Puestos Calificación de méritos Prestaciones y servicios Salarios Relaciones Ascensos y promociones
PRODUCCION	Diseño del Producto Localización Adquisición de materiales
MERCADOTECNIA	Investigación de Mercado Adecuación del producto Diversificación Precios

### **3.3.5 SELECCION Y EDICION DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO**

Del total de las 222 preguntas que conforman el cuestionario incluido en el programa, fueron seleccionadas 90 preguntas por considerarse más acordes al tipo de empresa en estudio (ver cuestionario anexo).

Una vez realizada la selección de preguntas, se procedió a su edición en el programa, para que posteriormente facilitara su evaluación.



## **CUESTIONARIO**

### **AREA: FINANZAS**

#### **SUBFUNCION: OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS**

1. ¿EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO ES?
2. ¿CADA CUANDO SE PREVEEN LAS NECESIDADES FINANCIERAS?
3. ¿LA ELECCION DE LAS FUENTES DE RECURSOS ES?
4. ¿LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA SON?
5. ¿LAS FUENTES INTERNAS DE RECURSOS SON?

#### **SUBFUNCION: APLICACION DE RECURSOS FINANCIEROS**

6. ¿LAS POLITICAS DE APLICACION DE RECURSOS SON?
7. ¿LA JUSTIFICACION DE LAS EROGACIONES POR MANO DE OBRA, MATERIALES, GASTOS DE FABRICACION, DE VENTA, DE ADMINISTRACION Y OTROS GASTOS ES?
8. ¿LA PUNTUALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS ES?
9. ¿LA INTEGRACION DEL CAPITAL DEL TRABAJO ES?
10. ¿LA PUNTUALIDAD EN LAS LIQUIDACIONES DE PASIVOS ES?
11. ¿LAS POLITICAS PARA DECRETAR DIVIDENDOS SON?

#### **SUBFUNCION: RECEPCION Y PAGOS**

12. ¿LA CONSISTENCIA DEL CONTROL INTERNO ES?

13. ¿LOS TRAMITES PARA FACILITAR LAS OPERACIONES SON?

14. ¿LA EFICIENCIA DE LAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ES?

**AREA: RECURSOS HUMANOS**

**SUBFUNCION: RECLUTAMIENTO**

15. ¿LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL SON?

16. ¿LOS MEDIOS DE INFORMACION USADOS PARA RECLUTAR  
ASPIRANTES SON?

17. ¿LA CAPACITACION DE QUIEN RECLUTA AL PERSONAL ES?

**SUBFUNCION: SELECCION**

18. ¿LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA LOS PUESTOS EMPLEADOS  
SON?

19. ¿LOS EXAMENES MEDICOS, FISICOS Y PSICOLOGICOS A LOS  
ASPIRANTES SON?

20. ¿EN QUE FORMA SE COMPRUEBAN LOS ANTECEDENTES DE LOS  
SOLICITANTES?

**SUBFUNCION: CONTRATACION**

21. ¿LA CAPACITACION DE QUIEN CONTRATA AL PERSONAL ES?

22. ¿EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO  
ES?

**SUBFUNCION: INTRODUCCION**

23. ¿EN QUE FORMA SON PRESENTADOS A SUS COMPAÑEROS LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO?

24. ¿EN QUE FORMA A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO SE LES MUESTRAN LAS OFICINAS, PLANTA Y SERVICIOS DE LA EMPRESA?

25. ¿LA CALIDAD DEL MANUAL DE BIENVENIDA QUE SE ENTREGA A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO ES?

26. ¿LA DIFUSION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO ES?

SUBFUNCION: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

27. ¿LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO PARA LOS EMPLEADOS SON?

28. ¿LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO PARA EJECUTIVOS SON?

29. ¿EL ENTRENAMIENTO A LOS NUEVOS EMPLEADOS ES?

30. ¿LA EFICIENCIA DE LOS MEDIOS INTERNOS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO ES?

31. ¿LOS MEDIOS EXTERNOS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO USADOS SON?

32. ¿LA DIFUSION DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO ES?

33. ¿EL MECANISMO DE ELECCION DE LAS PERSONAS A ENTRENAR O DESARROLLAR ES?

34. ¿LA CALIFICACION DE QUIEN ENTRENA O DESARROLLA AL PERSONAL ES?

SUBFUNCION: ANALISIS DE PUESTOS

35. ¿LA DEFINICION DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA ES?

36. ¿EL ANALISIS DE PUESTOS DE LA EMPRESA ES?

37. ¿LA CALIFICACION DE QUIEN EFECTUA LOS ANALISIS ES?

38. ¿LA PERIODICIDAD CON QUE SE ANALIZAN LOS PUESTOS ES?

SUBFUNCION: VALUACION DE PUESTOS

39. ¿EN QUE FORMA INTERVIENEN EN SU ELABORACION DIRECTIVOS Y TRABAJADORES?

40. ¿LOS ELEMENTOS QUE SE CONSIDERAN PARA LA VALUACION DE PUESTOS SON?

SUBFUNCION: CALIFICACION DE MERITOS

41. ¿LAS FORMAS QUE SE UTILIZAN PARA CALIFICAR LOS MERITOS SON?

SUBFUNCION: PRESTACIONES Y SERVICIOS

42. ¿LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA SON?

SUBFUNCION: SALARIOS E INCENTIVOS

43. ¿LOS EMOLUMENTOS SON?

44. ¿EL RESULTADO DE LAS COMPARACIONES INTERNAS ES?

45. ¿EL RESULTADO DE LAS COMPARACIONES EXTERNAS ES?

**SUBFUNCION: RELACIONES**

- 46. ¿LA CORDIALIDAD ENTRE LOS GRUPOS ES?
- 47. ¿LA ADAPTACIÓN DE LOS NUEVOS MIEMBROS AL GRUPO ES?
- 48. ¿EL RESPETO A LA AUTORIDAD ES?
- 49. ¿LA COOPERACION ENTRE GRUPOS ES?
- 50. ¿EL TRATO AL PERSONAL ES?
- 51. ¿LA CORDIALIDAD Y COOPERACION ENTRE GRUPOS ES?
- 52. ¿LA ATENCION A LOS SISTEMAS DE SUGERENCIAS ES?
- 53. ¿LA ATENCION A LOS SISTEMAS DE QUEJAS ES?
- 54. ¿LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON?

**SUBFUNCION: ASCENSOS Y PROMOCIONES SON**

- 55. ¿LOS SISTEMAS DE ASCENSOS Y PROMOCIONES SON?

**AREA: PRODUCCION**

**SUBFUNCION: DISEÑO DEL PRODUCTO**

- 56. ¿LA INVESTIGACION DE LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES ES?
- 57. ¿LA ACEPTACION POR LOS CONSUMIDORES DE LA APARIENCIA DE LOS PRODUCTOS ES?

**SUBFUNCION: LOCALIZACION Y PLANIFICACION DE LA PLANTA**

- 58. ¿LA TECNOLOGIA EXISTENTE EN LA ZONA RESPECTO A LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA ES?

59. ¿LA INFRAESTRUCTURA Y FACILIDADES DE LA ZONA PARA EL ABASTECIMIENTO DE LOS MATERIALES ES?

60. ¿LA FACILIDAD DE ACCESO A LOS MERCADOS ES?

61. ¿LAS FACILIDADES FINANCIERAS EN LA ZONA ELEGIDA SON?

62. ¿LAS VENTAJAS ADICIONALES DE LA REGION SON?

63. ¿LA PERIODICIDAD CON QUE SE REVISAN LAS SITUACIONES ORIGINALES QUE DETERMINARON LA UBICACION DE LA PLANTA?

SUBFUNCION: ADQUISICION DE MATERIALES

64. ¿LA OPORTUNIDAD EN LA PROGRAMACION DE LAS ADQUISICIONES ES?

65. ¿LA DETERMINACION DE LA CANTIDAD A PEDIR ES?

66. ¿LA ELECCION DE LOS PROVEEDORES EN CUANTO A PRECIOS, CALIDAD, SERVICIOS Y CONDICIONES ES?

SUBFUNCION: CONTROL DE LA PRODUCCION

67. ¿LA UTILIZACION DE LA CAPACIDAD DE LA PLANTA ES?

**AREA: MERCADOTECNIA**

SUBFUNCION: INVESTIGACION DE MERCADOS

68. ¿LA PERIODICIDAD DE LAS INVESTIGACION DE MERADOS ES?

69. ¿EL CONOCIMIENTO DE LA SITUACION REAL DEL MERCADO ES?

70. ¿LA DETERMINACION DE LOS MERCADOS REALES Y POTENCIALES ES?

71. ¿EL CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS REALES ES?

72. ¿EL PORCENTAJE DEL MERCADO TOTAL QUE SE CUBRE EN LA INVESTIGACION ES?

73. ¿LA RELACION EXISTENTE EN EL COSTO DE LAS INVESTIGACIONES Y SUS BENEFICIOS ES?

74. ¿EL CONOCIMIENTO REAL POR MEDIO DE LA INVESTIGACION ES?

75. ¿EL CONOCIMIENTO DE LA SITUACION DE LA COMPETENCIA POR MEDIO DE LA INVESTIGACION ES?

SUBFUNCION: ADECUACION DEL PRODUCTO

76. ¿LO ADECUADO DE LA OFERTA DEL PRODUCTO ES?

77. ¿LA OPORTUNIDAD DE LA OFERTA DEL PRODUCTO ES?

78. ¿EL LUGAR EN QUE SE OFRECE EL PRODUCTO ES?

79. ¿EL PRECIO DEL PRODUCTO ES?

80. ¿LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR POR EL PRODUCTO ES?

81. ¿EL CONOCIMIENTO DE LAS COSTUMBRES DE LA REGION A LA CUAL SE OFRECE EL PRODUCTO ES?

82. ¿EL CONOCIMIENTO DE LAS MODAS ES?

SUBFUNCION: DIVERSIFICACION

83. ¿LAS LINEAS COMPLETAS DE PRODUCTOS EXISTENTES SON?

SUBFUNCION: PRECIOS

84. ¿EL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA ES?

85. ¿EL MARGEN DE UTILIDAD ES?

86. ¿EL RESPETO A LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES EN CUANTO AL CONTROL DE PRECIOS ES?
87. ¿EL CALCULO DE PRECIO DE VENTA ES?
88. ¿LA COMPARACION DE LOS PRECIOS DE LA EMPRESA CON LOS DE LA COMPETENCIA ES?
89. ¿LA ESCALA DE DESCUENTOS ES?
90. ¿EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO DE VENTA POR MEDIO DE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS ES?



### 3.3.6 APLICACION Y LLENADO DEL CUESTIONARIO

En esta etapa se procedió a realizar el examen a las áreas previamente establecidas; el examen consistió en la aplicación del cuestionario en la empresa en estudio, con el objeto de obtener la información requerida y posteriormente asignar la calificación (tablas 5, 6 y 7) de acuerdo a las siguientes opciones de respuesta:

5. EXCELENTE .....	DE UN 90 A UN 100%
4. MUY BUENO .....	DE UN 80 A UN 89%
3. BUENO .....	DE UN 60 A UN 79%
2. REGULAR .....	DE UN 40 A UN 59%
1. MALO .....	DE UN 20 A UN 39%
0. MUY MALO .....	DE UN 0 A UN 19%

**TABLA 5**

**CALIFICACIONES ASIGNADAS**

**NUMERO DE PREGUNTA    CALIFICACION NUMERICA  
ASIGNADA**

1	1
2	2
3	1
4	1
5	1
6	1
7	2
8	1
9	2
10	0
11	0
12	2
13	2
14	1
15	2
16	2
17	2
18	2
19	1
20	1
21	1
22	1
23	3
24	0
25	0
26	2
27	2
28	1
29	1
30	0
31	0
32	0
33	2
34	2
35	1

**TABLA 6**

**NUMERO DE PREGUNTA    CALIFICACION NUMERICA  
ASIGNADA**

36	0
37	0
38	1
39	0
40	0
41	1
42	1
43	1
44	1
45	2
46	2
47	3
48	1
49	2
50	2
51	1
52	1
53	2
54	0
55	2
56	2
57	4
58	4
59	4
60	3
61	3
62	3
63	1
64	2
65	2
66	0
67	3
68	3
69	3
70	3

**TABLA 7**

**NUMERO DE PREGUNTA    CALIFICACION NUMERICA  
ASIGNADA**

71	0
72	0
73	3
74	3
75	2
76	2
77	0
78	3
79	2
80	3
81	3
82	3
83	2
84	3
85	2
86	2
87	1
88	3
89	0
90	2

### **3.3.7 EVALUACION POR MEDIO DEL PROGRAMA**

#### **COMO CALIFICA EL PROGRAMA**

Cada pregunta tiene un valor en PUNTOS y seis posibles calificaciones: de 5 a 0, donde 5 es EXCELENTE y 0 es MUY MAL.

PUNTOS por 5 = PUNTOS MAXIMOS

PUNTOS por 5 = PUNTOS OBTENIDOS

PUNTOS MAXIMOS/

PUNTOS OBTENIDOS = % DE EFICIENCIA

La calificación de la Subfunción es el resultado de la relación entre puntos obtenidos y puntos máximos, de las preguntas de la misma; la calificación del Area es similar, basada en los puntos de las Subfunciones.

### **3.3.8 OBTENCION DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos (informe) que proporcionó el programa.

1

CIS

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Fecha: 12/05/95

<b>AREA</b>	<b>CONTRIBUCION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>DISTRIBUCION REAL</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
FINANZAS	20	12	2
MERCADOTECNIA	30	13	4
PRODUCCION	30	7	3
RECURSOS HUMANOS	<u>20</u>	<u>17</u>	<u>3</u>
Sumas	<u>100</u>		<u>11</u>

AREA/SUBFUNCION	PUNTOS	PUNTOS MAXIMOS	%	CALIF.	PUNTOS OBTENIDOS	%	CALIF.
<b>FINANZAS</b>							
Obtención de Recursos Financieros	225	1125			180		
Aplicación de Recursos Financieros	333	1665			289		
Recepción y Pagos	300	1500			500		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
Reclutamiento	162	810			324		
Selección	170	850			222		
Contratación	163	815			245		
Introducción	162	810			166		
Entrenamiento	147	735			144		
Análisis de Puestos	172	860			135		
Valuación de Puestos	42	210			57		
Calificación de Méritos	33	165			0		
Prestaciones y Servicios	28	140			66		
Salarios	72	360			64		
Relaciones	154	770			263		
Ascensos y Promociones	57	285			0		
<b>PRODUCCION</b>							
Diseño del Producto	56	280			104		
Localización	205	1025			593		
Adquisición de Materiales	120	600			200		
<b>MERCADOTECNIA</b>							
Investigación de Mercado	235	1175			531		
Adecuación del Producto	230	1150			516		
Diversificación	37	185			80		
Precios	240	1200			340		
	3343	16715	100	E	5184	11	MM
					Contribución máxima	contribución real	



CIS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fecha 12/05/95

FINANZAS					
SUBFUNCION	PUNTOS	PUNTOS MAXIMOS	PUNTOS OBTENIDOS	%	CALIFICACION
APLICACION RECURSOS FINANCIEROS	450	2250	289	13	MM
CREDITOS OBTENCION RECURSOS FINANCIEROS	500	2500	0	0	MM
	350	1750	170	10	MM
RECEPCION Y PAGOS	<u>300</u>	<u>1500</u>	<u>500</u>	<u>33</u>	<u>M</u>
Sub-total	<u>1600</u>	<u>8000</u>	<u>959</u>	<u>0</u>	<u>MM</u>

CIS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fecha 12/05/95

RECURSOS HUMANOS SUBFUNCION	PUNTOS	PUNTOS MAXIMOS	PUNTOS OBTENIDOS	%	CALIFICACION
ANALISIS DE PUESTOS	172	860	135	16	MM
ASCENSOS Y PROMOCIONES	170	850	0	0	MM
CALIFICACION DE MERITOS	163	815	0	0	MM
CONTRATACION	163	815	245	30	M
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	168	840	144	17	MM
INTRODUCCION	162	810	166	20	M
PRESTACIONES Y SERVICIOS	168	840	66	8	MM
RECLUTAMIENTO	162	810	324	40	R
RELACIONES	164	820	263	32	M
SALARIOS E INCENTIVOS	169	845	64	8	MM
SELECCION	170	850	222	26	M
VALUACION DE PUESTOS	<u>169</u>	<u>845</u>	<u>57</u>	<u>7</u>	<u>MM</u>
Sub-total	<u>2000</u>	<u>10000</u>	<u>1686</u>	<u>0</u>	<u>MM</u>

III

CIS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fecha 12/05/95

PRODUCCION SUBFUNCION	PUNTOS	PUNTOS MAXIMOS	PUNTOS OBTENIDOS	%	CALIFICACION
ADQUISICIÓN DE MATERIALES	200	1000	200	20	M
ALMACENAJE	195	975	0	0	MM
CONTROL DE CALIDAD	215	1075	0	0	MM
CONTROL DE EXISTENCIAS	200	1000	0	0	MM
CONTROL DE LA PRODUCCION	210	1050	180	17	MM
CORRECCION	207	1035	0	0	MM
DETERMINACION DE TIEMPOS	210	1050	0	0	MM
DISEÑO DEL PRODUCTO	195	975	104	11	MM
ELABORACION	190	950	0	0	MM
LANZAMIENTO	195	975	0	0	MM
LOCALIZACION Y PLANIF. DE PLANTA	205	1025	593	58	R
MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	190	950	0	0	MM
PLANEACION DEL PROCESO	190	950	0	0	MM
PROGRAMACION	208	1040	0	0	MM
TRAFICO Y TRANSPORTE	<u>190</u>	<u>950</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>MM</u>
Sub-total	<u>3000</u>	<u>15000</u>	<u>1077</u>	<u>0</u>	<u>MM</u>

CIS

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fecha 12/05/95

MERCADOTECNIA SUBFUNCION	PUNTOS	PUNTOS MAXIMOS	PUNTOS OBTENIDOS	%	CALIFICACION
ADECUACION DEL PRODUCTO	230	1150	516	45	R
CANALES DE DISTRIBUCION	240	1200	0	0	MM
CONTROL DE VENTAS	239	1195	0	0	MM
DIVERSIFICACION	222	1110	80	7	MM
EMPAQUE	224	1120	0	0	MM
ESTANDARIZACION Y GRADOS	223	1115	0	0	MM
INVESTIGACION DE MERCADOS	235	1175	531	45	R
MARCAS Y ETIQUETAS	220	1100	0	0	MM
PRECIOS	240	1200	340	28	M
SIMPLIFICACION	220	1100	0	0	MM
Sub-total	2293	11465	1467	0	MM

## CONCLUSIONES

1. Existe gran necesidad de más investigación y desarrollo real de las propias herramientas y técnicas de la administración para su mejor conocimiento y empleo útil en la solución de los problemas administrativos de las empresas.
2. Se requiere de métodos y técnicas de auditoría administrativa concretos, completos e integrados que no solamente se enfoquen a la aplicación de cuestionarios para evaluar a las organizaciones en forma cuantitativa, en la inteligencia de que las respuestas proporcionan índices numéricos de una excelente o mala administración.
3. Generalmente los métodos o técnicas administrativos para la realización de auditorías administrativas, no especifican claramente cuáles son los parámetros o estándares de medición para evaluar la administración de la organización auditada, lo que restringe la objetividad en los resultados obtenidos.
4. Las técnicas de auditoría administrativa pueden ser de utilidad para la evaluación y el mejoramiento de la administración de las micro y

pequeñas empresas, siempre y cuando sean acordes a sus características y problemática particulares.

5. La mayoría de los estudios oficiales que se han realizado de las micro y pequeñas empresas, responden a estratificaciones en cuanto al número de empleados y niveles de ventas anuales a ciertos períodos de tiempo, los cuales arrojan cifras agregadas, o en su caso resultados muy generales para poder realizar una inclusión de los factores que permitan su adecuada identificación o conceptualización.
6. En la micro y pequeña empresa en las que el tipo de trabajo es menos técnico no solo puede ser difícil desarrollar estándares para la medición del desempeño, sino que su evaluación resulta sumamente compleja.
7. Debido a los recursos de capital limitados con los que éstas empresas cuentan, no tienen acceso a implantar sistemas administrativos eficientes y eficaces.
8. Entre otras limitantes, la falta de conocimientos técnico-administrativos por parte de quienes llevan a cabo la administración en estas empresas, da lugar a que no se encuentren soluciones requeridas de planeación,

organización, integración, dirección y control adecuado para el manejo de sus recursos.

9. Los micro y pequeño empresarios necesitan estar dispuestos a aprender los conocimientos y técnicas administrativos y no sobrestimar el aprendizaje de la experiencia, para así mejorar la dirección, funcionamiento y desarrollo de las empresas.

10. El método propuesto permitió la revisión y evaluación de la administración en la empresa en estudio, detectando fallas e irregularidades en las funciones administrativas realizadas, lo que comprobó su aplicabilidad.

11. En cuanto al programa computacional, los resultados obtenidos de su empleo, no demuestran aplicabilidad alguna en este tipo de empresa. Derivado de que da por entendido que se propone la práctica de auditoría administrativa por medio de un cuestionario integrado por preguntas que se encuentran dirigidas a empresas de gran tamaño, y requiere de diversas adaptaciones y ediciones para su integración, lo cual lo desvirtúa convirtiéndolo solamente en un cuestionario con opción de calificaciones inexactas, subjetivas y poco útiles.

## BIBLIOGRAFIA BASICA

ALVAREZ Anguiano, Jorge, et. al.: Auditoría Administrativa por Computadora, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1995.

ANAYA Sánchez, Carlos E.: Auditoría Administrativa (Evaluación de la Empresa), Ediciones Contables y Administrativas, 3a. reimpresión, México, 1982.

BETHEL, Lawrence L.: Organización y Dirección Industrial. Trad. de L. Gutiérrez, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1986, 2a. edición, 1a. edición en Inglés: Industrial Organization and Management, Ed. Mc. Graw Hill, New York, 1945.

COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION: Código de Etica, Ediciones Contables y Administrativas, 3a. reimpresión, México, 1993, 3a. edición.

ESPINOZA Villarreal, Oscar: El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Una Visión de la Modernización en México), Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.



FERNANDEZ Arena, José A.: La Auditoría Administrativa, Ed. Diana, México, 1992, 2a. edición.

LEMON, W. Morley, et. al.: Auditing (an integrated approach), Ed. Prentice Hall, Ontario, 1991.

LEONARD, William P.: Auditoría Administrativa (Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos). Trad. de M. Bracamonte, Ed. Diana, 18ava. reimpresión, México, 1991, 1a. edición en inglés: The Management Audit, Ed. Prentice Hall, New Jersey, 1971.

LOPEZ Espinoza, Mario: El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Propuestas de Acción a Partir de la Experiencia en México), México, 1994.

MENDEZ, Morales José S.: Economía y la Empresa, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1989.

Mc. GREGOR, Douglas: El Administrador Profesional, Obra Póstuma. Trad. de A. Mateo, Ed. Diana Técnico, México, 1970, 1a. edición en inglés: The Professional Manager, Ed. Mc. Graw Hill, 1967.

NAFINSA-INEGI: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Principales Características), México, 1993.

PICKLE, Hal B., et. al.: Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, Ed. Limusa, 5a. reimpression, México, 1982.

REYES, Ponce Agustín: Administración Moderna, Ed. Limusa, 1a. reimpression, México, 1994.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín.: Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ediciones Contables y Administrativas, 3a. reimpression, México, 1992, 2a. edición.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín: Sinopsis de Auditoría Administrativa, Ed. Trillas, 1a. reimpression, México, 1991, 6a. edición.

RUBIO Ragazzoni, Víctor M., et. al.: Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. PAC, México, 1992, 3a. edición.

SLOSSE, Carlos A., et. al.: Auditoría (Un nuevo Enfoque Empresarial), Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990.

YVES Barreyre, Pierre: La Pequeña y la Mediana Empresa Frente al Cambio, Ed. Hispanoeuropea, España, 1982.

#### **BIBLIOGRAFIA DE APOYO**

DE LA MORA, Eyssautier: Metodología de la Investigación (Desarrollo de la inteligencia), Ediciones Contables y Administrativas, México, 1991.

HOCHMAN, Elena, et. al.: Técnicas de Investigación, Ed. Trillas, México, 1986.

KREIMERMAN, Norma: Métodos de Investigación para Tesis y Trabajos Semestrales, Ed. U.N.A.M., México, 1945.

RIOS Szalay, Adalberto, et. al.: Orígenes y Perspectivas de la Administración, 8ava. reimpresión, México, 1985.

## FE DE ERRATAS

PAGINA	DICE	DEBE DECIR
3	Leoanrd	Leonard
11	De.	Ed.
19	EMPRESAA	EMPRESA
21	la calidad en su actuación	la calidad en su desempeño
33	Ibíb.	Ibíd.
61	Manuel	Manual
63	sumaria	sumatoria
75	la utilización y distribución de los recursos	la utilización de los recursos
87	poeder	poder