

92  
2-1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU  
APLICACIÓN EN UNA MICROEMPRESA  
DEL RAMO DE LAS ARTES GRAFICAS;  
"IMPRESOS OFEMAR, S.A. "**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**MARIVEL SIMON MENDOZA  
OFELIA PEDRAZA CORONA**

**ASESOR DEL SEMINARIO :**

**L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO**



**MEXICO, D.F.**

**1998**

**1998**

**258038**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*... Un libro bueno mejora al hombre,  
un hijo bueno transforma a la sociedad  
... Así como este libro bueno honra a  
su autor; así el hijo bueno debe honrar  
a sus padres*

*Lic. R. Rene Santin Villavicencio*

*Con especial respeto y admiración queremos manifestar un especial agradecimiento a:*

➤ *La U.N.A.M. • Universidad Nacional Autónoma de México y a la F.C.A • Facultad de Contaduría y Administración: quienes ayer nos recibieron como estudiantes y nos dieron lo necesario para una formación académica; y hoy una vez concluido parte de nuestro objetivo, nos dejan ir como Universitarias y Profesionistas.*

➤ *Nuestro asesor de Tesis: Lic. Gilberto E. Díaz Castro por depositar en nosotras su confianza y por brindarnos su apoyo y su gran experiencia profesional, su paciencia y su actitud siempre dispuesta a apoyarnos: lo cual nos impulsó a concluir con gran satisfacción, esta etapa de nuestra vida profesional.*

➤ *Nuestros profesores, por sus enseñanzas y experiencias brindadas en cada una de sus cátedras.*

➤ *El Sr. Severo Sánchez Martínez, ya que gracias a su amistad y gran apoyo, fue posible parte de la realización de este trabajo.*

Maribel Simón Méndez  
Ofelia Redraza Corona

*Con gran cariño y admiración, doy gracias a todos los que han influido en mi vida, y a los que me han conducido por el sendero que finalmente me llevo a la realización de esta tesis; pero sobre todo, quiero decir...*

*Gracias a Dios, Gracias por todo; y te menciono a ti Dios, porque se que tu eres todo.*

➤ *Gracias a mi familia; que son mis padres y mis hermanos, quienes han estado conmigo en los momentos tanto difíciles como grandiosos de mi vida.*

➤ *Gracia a Gabby, que aunque parezcas un granito de arena, eres algo fundamental en mi vida; y por supuesto Gracias a ti Oscar (🐶), gracias, aunque ya no estés con nosotros.*

➤ *Gracia a Abel; por lo que significaste en mi vida; por compartir tus sueños, alegrías y tristezas; por tus consejos y regaños; por tu gran amor, cariño y amistad incondicional; pero sobre todo gracias por haber sido parte de mi vida y por haberme permitido ser yo parte de la tuya*

➤ *Gracias a una pareja extraordinaria: la Sra. Elena y el Sr. Ruperto (†), quienes fueron y siguen siendo parte importante de mi vida y a quienes aun mantengo en mi memoria, recordando todo aquello tan hermoso que un día me enseñaron .*

➤ *Por ultimo Gracias a ti Ambrosio, gracias por el gran apoyo que siempre nos diste; apoyo que nos brindaste sin siquiera ser precisamente tu familia.*

Marivel Simón Mendoza

*Con gran cariño , admiración y respeto,  
dedico este trabajo a las personas antes  
mencionadas, pero en especial a ...*

*Mis queridos padres:*

*Sr. Santiago Simón Raymundo  
Sra. Gaudencia Mendoza Santos.*

*Mis valiosos hermanos:*

*Lidia, Elva, Jordan y Alex.*

*A un gran amigo:*

*Ambrosio Silverio Muñoz*

*Y a los queridos:*

*Oscar (†) y Gabriela*

*> A quienes quiero decirles una vez más que el  
objetivo logrado también es suyo y que la fuerza  
que me impulsó a conseguirlo fue su apoyo.*

*Marivel Simón Mendoza*

*Dedico este trabajo con gran respeto, admiración y cariño a las personas antes mencionadas, pero sobre todo en forma muy especial:*

*A ti pequeña estrella blanca a la que debo la luz de un rayo de ilusión, el consuelo de vivir ante cualquier adversidad y la dulce esperanza de tenerte entre mis brazos.*

*A ti pequeño ser que, que con tus latidos y movimientos dentro de mí, me das fuerzas para seguir adelante con mayor intensidad .*

*A ti mi pequeño bebé que formas parte de mí ser, de mi vida y de mi sangre. Con tu aliento de vida me impulsas a concluir todos y cada uno de los proyectos fijados.*

*Por ti luchare y saldré adelante procurando no defraudarte amándote y protegiéndote siempre.*

*Ofelia Padraza Corona*  
18 de Septiembre de 1997

*Hoy concluye una etapa mas de mi vida, al haber logrado la meta que un día fue fijada, al no cerrarse este ciclo se abren nuevos horizontes por conquistar con las misma fuerza e intensidad de lucha.*

*Agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por permitirme llegar con éxito a la consecucion de la presente tesis; Por la fe profesada en mí que me ayudo a seguir adelante sin tropezar ante los obstáculos presentados. Agradezco también con todo mi amor, admiración y respeto a las personas que me han sabido guiar y brindar su cariño, confianza y apoyo moral ante cualquier situación.*

- *Mi señora madre Maria Corona Gutiérrez.*
- *Mi señor padre Ismael Pedraza Zaranda*
- *Mi sobrino y hermano Juan Manuel Moreno Pedraza.*

*Personas que con su cariño ayudaron a guiar y encausar mi vida y a no dejar que desistiera ante la pruebas que se me presentaran, estando a mi lado siempre e incondicionalmente, compartiendo tristezas, alegrías, sueños y proyectos. Hoy les doy las gracias por formar parte de mi vida y por permitirme ser algo fundamental en su existencia.*

➤ *Gracias mamá por darme el ser y permitirme conocer el mundo por malo que este sea, por tus consejos y regaños y sobre todo por todo tu amor, cualidades que supieron influir en mi persona para guiar por el buen camino sendero de mi vida.*

➤ *Gracias papá; por estar a mi lado por brindarme la protección, tu cariño y tus consejos que ayudaron a lograr mi meta.*

➤ *Gracias Juan Manuel por ser como eres, por tu amistad cariño sincero y apoyo brindado tanto en las buenas como en las malas, que ayudo a darme fuerzas y no desistir.*

*Espero poder compensar todo lo recibido hasta hora y brindarle la satisfacción de sentirse orgullosos de mí.*

*Gracias por estar a mi lado*

*El objetivo ha sido logrado*

*Se cumplido: sin su apoyo no hubiera sido posible*

*Ofelia Pedraza Corona*  
*18 de Septiembre de 1997*

*LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACION EN UNA MICRO  
EMPRESA DEL RAMO DE LAS ARTES GRAFICAS  
"IMPRESOS OFEMAR" S.A.*

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

En muchas ocasiones resulta no sólo necesario, sino imprescindible analizar con detalle las situaciones, problemas y por lo tanto las causas que están deteniendo o dificultando el desarrollo de la empresa. Es por ello que a lo largo de los años los Administradores han venido aplicando la Auditoria Administrativa. Aunque se le ha venido dando mayor importancia a la aplicación de ésta en las grandes empresas, sin tomar en cuenta que toda empresa en general, sea micro, pequeña, mediana o grande, y no importando la actividad que ésta realice, se encuentra en varias ocasiones a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación para ver que tan efectiva es, y si cumple o no con sus objetivos; es por ello que resulta de suma importancia que los diferentes métodos de Auditoria Administrativa se adapten en cualquier empresa: sobre todo a la pequeña y a la micro - empresa, ya que aunque en menor magnitud, también requieren de la evaluación de la eficiencia en las actividades realizadas para el logro de sus objetivos.

Es por lo anterior que los estudios del tema, así como los Licenciados en Administración, han dedicado tiempo en la realización e investigación de diferentes métodos para la aplicación de la Auditoria Administrativa, métodos que se pueden seleccionar de acuerdo a las necesidades que se presenten dentro de las empresas y de acuerdo al criterio de los Licenciados en Administración y de los involucrados.

De lo anterior nace la importancia de tener perfectamente definido lo que es el concepto, el objetivo y los alcances de lo que es Auditoria Administrativa, para que lo que se desea obtener con la aplicación de esta no se desvirtúe, y por lo consiguiente no se obtengan resultados equivocados, ya que no se trata de conocer en forma intuitiva la realidad, ni de enfocar parcialmente la misma, sino se adopta un cierto sistema para hacerlo, para lo cual se requiere de un Licenciado en Administración, ya que el tiene los conocimientos necesarios para hacerlo. Es por ello que se debe tener en cuenta el origen y las características de la Auditoria se basan en la adecuada obtención de información lo cual se utiliza en el análisis de la Empresa.

Como se menciono anteriormente, obtener información errónea, no confiable u obsoleta, darán como resultado conclusiones falsas, de ahí la importancia de obtener información atreves de diferentes fuentes para que los resultados sean objetivos y se puedan emitir juicios correctos, mediante la evaluación y depuración de dicha información.

Cabe señalar que la interpretación de los resultados es responsabilidad del Licenciado en Administración que realice la Auditoria Administrativa, es por ello que en la presente tesis se dedica un capitulo a lo que es el perfil del Lic. en Administración que funge como Auditor Administrativo, y que de la ética a la que este debe apegar cuando realiza su trabajo.

Considerando lo anterior, creemos que es de suma importancia tratar en el presente trabajo toda una secuencia de lo que es la aplicación de la Auditoria Administrativa en la Micro - empresa, así como el dar a conocer los diferentes métodos existentes. Así mismo se da a conocer la importancia de la micro - empresa, por ser de este tipo la empresa en la que se realizara la aplicación practica de la Auditoria Administrativa, también se mostrara un esquema general de los mas relevante en relación al ramo de las Artes Gráficas, por ser este es el sector al que pertenece la micro - empresa " IMPRESOS OFEMAR " S.A, en la cual se llevara a cabo la practica de las Auditoria Administrativa.

# C O N T E N I D O

## INTRODUCCIÓN

### I. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### 1.- *Antecedentes y perspectivas de la consultoría en México: 1970 - 2000*

- A) *Criterios que se deben tomar en cuenta para la consultoría eficaz*..... 1
- B) *El Licenciado en Administración como Auditor Interno y Externo*..... 2
- C) *El perfil del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo*..... 5
- D) *Características personales del Auditor Administrativo*..... 6

#### 2.- *La Etica profesional en relación a la Auditoria Administrativa.*

- A) *Normas básicas de éticas profesional que se deben tener presentes en los trabajos de Auditoria Administrativa*..... 10

#### 3.- *Código de ética profesional del licenciados en administración que se desarrolla dentro del campo de la auditoria administrativa.*

- A) *Código de ética emitido por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C. ( CONLA )*..... 14
- B) *Código de ética para los Auditores Administrativos, emitidos por el CONLA*..... 15

## II.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### 1.- Generalidades sobre Auditoria Administrativa

A) Antecedentes de la Auditoria Administrativa .....	19
B) Conceptos de Auditoria.....	22
a) Auditoria Financiera	
b) Auditoria Administrativa	
C) Comparación entre la Auditoria Financiera y la Auditoria Administrativa.....	25
Definiciones de Auditoria Administrativa; planteadas por varios Autores.....	28
D) Importancia de la Auditoria Administrativa.....	33
E) Objetivo de la Auditoria Administrativa.....	34
F) Alcance de la Auditoria Administrativa.....	34
G) Ventajas y Desventajas de la Auditoria Administrativa.....	35
H) Clases de Auditoria.....	36

### 2.- Enfoques para la aplicación de la Auditoria Administrativa

A) Metodologías y criterios de Evaluación aplicados en el desarrollo de la Auditoria Administrativas .....	38
--	----

## III. - CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA MICRO - EMPRESA DEL RAMO DE LAS ARTES GRAFICAS IMPRESOS OFEMAR S.A.

### 1.- La Empresa

A) Generalidades .....	79
B) Conceptos.....	80
C) Propósitos o valores.....	81
D) Funciones y recursos básicos de la empresa.....	82
E) Recursos que conforman la empresa.....	87
F) Clasificación de la empresa.....	90

## 2.- La Microempresa

A)Concepto.....	96
B) Análisis de la causa de origen de la Microempresa.....	96
C)Problemas que enfrenta la Microempresa.....	97
D)Instrumentos de fomentos a la micro y pequeña empresa.....	99

## IV. ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES PARA LA ELABORACION DEL CASO PRACTICO EN LA EMPRESA IMPRESOS OFEMAR S.A. CLASIFICADA EN EL RAMO DE LAS ARTES GRAFICAS.

1. Historia de las Artes Gráficas en México.....	101
2. Antecedentes sobre la Constitución de la CANAGRAF.....	102
3. Objetivos institucionales de la CANAGRAF.....	105
4. Servicios que se presta la CANAGRAF a sus asociados.....	105
5. Breve historia sobre las actividades que integran el ramo de las Artes Gráficas.....	106
I. Encuadernación.....	106
II. Tipografía.....	109
III.Litografía.....	110
IV.Grabado de acero timbrado.....	111
V. Fotografado.....	113
VI.Serigrafía.....	114
6. Origen de algunos materiales indispensables en el ámbito de la impresión	
I. Tinta.....	117
II. Papel.....	118

## V. CASO PRACTICO.

Objetivo General.....	125
Objetivos Específicos.....	126
Planteamiento del Problema.....	127
Hipótesis.....	128

**1.- Plan propuesto para la aplicación de la auditoria administrativas en la micro empresa " Impresos Ofemar " S.A.**

A) Areas a estudiar.....	130
B) Programa de Auditoria Administrativa.....	131

**2. Desarrollo de la auditoria administrativa en la micro - empresa del ramo de las artes gráficas: " Impresos Ofemar " S.A.**

**1 ) Planeación**

A ) Investigación preliminar.....	142
-----------------------------------	-----

**2) Ejecución de la Auditoria Administrativa.**

A)Recopilación de datos.....	148
B) Análisis de la documentación.....	149
C)Prototipo del cuestionario maestro.....	151
■ Datos generales sobre la estructura jurídica.....	151
■ Estructura organizacional.....	152
■ Datos comerciales .....	153

**D) Cuestionario por áreas funcionales a nivel directivo:**

■ Producción.....	153
■ Compras.....	162
■ Ventas.....	163
■ Finanzas.....	164
■ Personal.....	166

**E) Cuestionario a nivel operativo:**

■ Planeación.....	169
■ Organización.....	170
■ Dirección.....	171
■ Control.....	171

**F) Presentación del cuestionario maestro contestado a nivel directivo**

I Datos generales sobre la estructura jurídica.....	173
II Estructura organizacional.....	175
III Datos comerciales.....	182
IV Areas funcionales de la empresa.....	182

■ Producción.....	187
■ Compras.....	190
■ Ventas.....	204
■ Finanzas.....	208
■ Personal.....	212
G) Cuestionario contestado a nivel operativo	
■ Impresor especializado.....	220
■ Aprendiz " A ".....	228
■ Aprendiz " B ".....	237
3. Evaluación:	
A) Estructura de la organización.....	246
B) Datos comerciales.....	249
C) Producción.....	251
D) Compras.....	260
E) Ventas.....	268
F) Finanzas.....	274
G) Personal.....	283
H) Obtención y Análisis de resultados de la Microempresa.....	295
I) Obtención y análisis de resultados de la Microempresa por Area	
■ Producción.....	298
■ Compras.....	293
■ Ventas.....	304
■ Finanzas.....	307
■ Personal.....	310
J) Tabla Global de Resultados.....	313
4. Conclusiones.....	315
5. Recomendaciones.....	316
6. Informe Final.....	339
BIBLIOGRAFIA.....	343

# I .EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## 1.- ANTECEDENTES Y RESPECTIVAS DE LA CONSULTORIA EFICAZ EN MEXICO: 1970 - 2000

A finales de los años 70s los consultores de empresas, se encontraron con los siguientes problemas: compromiso en el proceso de consultoría, gasto inútil y alto costo de falsas fórmulas mágicas que aparentemente resolverían todos sus problemas y les darían cambio y modificaciones de sus sistemas Administrativos.

Los resultados obtenidos después de recibir un efectivo y eficiente servicio de consultoría - a pesar de que, en general, al consultor se le veía como extraño - vencieron la desconfianza con base en :

1. Proporcionar información valiosa y oportuna.
2. Escuchar, brindar apoyo y proporcionar consejos en situaciones difíciles.
3. Asumir la responsabilidad de las intervenciones y compromisos profesionales.
4. Eliminar cursos de capacitación sin planeación y, sobre todo, sin visión estratégica.
5. Demostrar a los clientes honradez y confianza a través de hechos y resultados concretos.
6. Anteponer el interés de la empresa sobre el del consultor en turno.
7. Facilitar a los asesorados la consultoría por procesos.

### A) CRITERIOS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA UNA CONSULTORIA EFICAZ

El aspecto mas relevante que se ha dado en la micro empresa mexicana, después de una década de preparación para enfrentar los retos actuales, es el eficaz trabajo en equipo. Es importante mencionar que en la actualidad, esto también se ha venido aplicando en la pequeña y mediana empresa.

Los conceptos claves en el mejoramiento organizacional que sirvieron de base al lanzamiento hacia un cambio positivo se basaron tanto en los criterios anteriores y obsoletos como en los valores para el mejoramiento. A continuación analizaremos ambos:

1. Criterios anteriores y obsoletos ( 1960 - 1980 ) :

- ❖ En la empresa micro, pequeña y medianas, existe un total desprecio a cualquier tipo de planeación.
- ❖ Todas las culpas de baja productividad se achacan al " flojo e irresponsable " trabajador.
- ❖ Imperan estilos autoritarios de mando y supervisión.
- ❖ Hay una visión negativa del trabajador y del trabajo.
- ❖ No existe interés en el desarrollo de los subordinados.
- ❖ El único beneficio de la estructura es definir en que nivel se esta y que poder - status se puede obtener en esa posición
- ❖ Los sistemas administrativos se basan en premios y castigos.
- ❖ Se le da mayor prioridad a apreciaciones subjetivas.

2. Valores para el mejoramiento ( 1990 - 2000)

- ❖ Planeación estratégica aplicada.
- ❖ Actuar positivamente siempre como ser humano equilibrado.
- ❖ Fe en las ilimitadas potencialidades del ser humano.
- ❖ Tendencia hacia estilos de dirección mas participativos.
- ❖ Confianza en que el trabajo dignifica al hombre
- ❖ Aceptación de que el desarrollo y el crecimiento ocupacional del subordinado es una obligación de todo dirigente.
- ❖ Estructuras de organización de acuerdo con objetivos claros y que sean sencillas, dinámicas y económicas.
- ❖ Administración por integración y control como instrumento para lograr un eficaz trabajo en equipo.

**B) EL LINCENCIADO EN ADMINITRACIÓN COMO AUDITOR INTERNO Y EXTERNO.**

El Auditor interno forma parte del sistema total de control superior y su función consiste en la prevención de inconvenientes y en organizar el

correcto funcionamiento del sistema; así como resolver los problemas que se presenten, a diferencia de este, el Auditor externo labora en forma independiente y da servicios a las empresas que no cuentan con recursos suficientes para tener su propio departamento de Auditoría; o simplemente brinda servicios a empresas que requieren de una opinión acerca de un problema de carácter independiente.

#### 1) FORMACION DE CONSULTORES:

No basta ser experto para ser consultor; se requiere habilidades como la capacidad para comunicarse y hasta para promoverse.

En el mundo entero, la actividad profesional de consultoría ha venido cobrando un auge cada vez mayor debido a los beneficios que pueden aportar al ámbito empresarial. Esta labor puede ser realizada tanto por empleados de una corporación como por asesores externos, finalidad de efectuar diagnóstico sobre problemas específicos y ofrecer soluciones adecuadas, en apoyo a las políticas de la dirección.

Si una persona es experta en cierta actividad profesional, por lo general se piensa en que en que eso es suficiente para que sea consultor. Pero la realidad indica otra cosa, pues se requieren habilidades de comunicación oral y escrita, eficacia en la realización de presentaciones a pequeños o grandes grupos, y sobre todo el despliegue de una visión creativa y panorámica, que se busque la solución de problemas. Y todavía mas, pues como profesional independiente el consultor debe saber " tocar puertas " . obtener citas por teléfono y aprovechar al máximo sus contactos, considerándose como un producto susceptible de mercadotecnia. Estos elementos básicos pueden sonar excesivos, pero en realidad la mayor parte de los profesionales en este campo - que se han desarrollado por un lapso promedio de 10 años - cuentan con todo esto con tal de poder desenvolverse como consultores ( Auditores ) tanto internos, como independientes.

#### 2) CONSULTOR INTERNO Y EXTERNO.

El trabajo de consultoría proviene de dos campos claramente definidos: el interno y el externo, cuyos fundamentos son prácticamente los mismos. El consultor interno es un profesional contratado por la empresa, que realiza

determinadas actividades encaminadas al diagnóstico y solución de necesidades relacionadas con su cargo.

Este consultor aplica conocimientos académicos y experiencias laborales, y al paso del tiempo se convertirá en un experto en su materia, entonces, puede servir en otras áreas, departamentos o gerencias. Actualmente, es común encontrar en el mundo corporativo staffs de consultores que sirven a varias empresas a la vez y que además, con sus observaciones, sugerencias y proyecciones, apoyan a las propias direcciones corporativas.

Por su parte, la consultoría externa e independiente se realiza muchas veces en las instalaciones de cliente, aunque la necesaria imparcialidad en los diagnósticos y los planteamientos requiere que el consultor conserve su propia oficina. Los consultores externos funcionan como profesionales temporales y generalmente se contratan para un trabajo específico, al término del cual la relación laboral concluye (no así la relación profesional, que debe sostenerse por mutuos intereses y para futuras contrataciones). En lo que toca a este profesional, además de los elementos comunes con el consultor interno conocimiento - amplio de su campo de trabajo, habilidad para la comunicación y exactitud en la definición del objeto específico de su consultoría, también son necesarios elementos como la capitalización de su red de contactos profesionales, la habilidad para auto-venderse y la capacidad para que surjan nuevos empresarios.

A este respecto, José Antonio Cortina, expresidente de la Cámara Nacional de Empresa de Consultoría, ha dicho que "una vez superada la desaceleración económica, el sector de la consultoría puede llegar a niveles de crecimiento de 30 % anual". Así mismo, ha señalado que si en el país la consultoría no crece "es imposible concebir el desarrollo del mismo, porque depende de los servicios de la industria. Estas empresas (consultoras) son un elemento multiplicador en beneficio de los productores de bienes de capital, productos y servicios que se pueden impulsar también con la exportación de los mismos.

Cabe mencionar que para que suceda lo que expuso el Licenciado José Antonio Cortina, es importante que el Licenciado en Administración como Auditor (consultor) cuente con perfil requerido.

A continuación se expone el perfil que debe tener el Licenciado en Administración que funge como Auditor Administrativo.<sup>1</sup>

### C )EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.

Un aspecto por demás importante, clave para el desarrollo de un buen trabajo de Auditoría Administrativa es el relativo a las relaciones humanas que se establecen entre el auditor y el personal de operación de la empresa o dependencia sujeta a su revisión.

El Doctor Paul Parker, Experto en relaciones humanas, señaló en uno de sus escritos que las habilidades de un Auditor se distribuyen en técnicas y capacidad para tratar a la gente; la primera representa una cuarta parte del total de las habilidades de un auditor, en tanto que la segunda alcanza las otras tres cuartas partes. Otro autor, Dale Carnegie en su libro " ¿ Como ganar amigos e influir sobre las personas ? ", nos dice según estudios realizados por el Instituto Carnegie de Tecnología en ramos tan técnicos como la ingeniería, alrededor del quince por ciento del buen éxito financiero de cada uno se debe al conocimiento técnico; el ochenta y cinco restante se debe a la habilidad, la personalidad y la capacidad para tratar con la gente.

Las opiniones expresadas en el párrafo que precede nos dan una idea de la importancia que reviste para dos autores expertos en la materia, el desarrollo de una labor de relaciones humanas en diversas disciplinas profesionales.

Por lo que respecta a la Auditoría, cualquiera que sea su tipo y como se le quiera llamar, desde la formación escolar, hasta donde el autor tiene entendido, nunca se ha instruido a los auditores en potencia sobre este importantísimo aspecto dentro de la práctica en si de la Auditoría que algún día llegarán a ejercer. Y el estudiante cuando llega a profesionalista, requiere profundizar en sus conocimientos y encuentra una gran variedad de magnificas obras escritas sobre Auditorías Administrativa tal y como sucedió en la facultad, se le empapa al auditor de técnica, pero y ¿ de relaciones humanas ?, en este punto se revienten los porcentajes anteriormente

---

<sup>1</sup> Ibarra Ramos Juan, México; Grupo Editorial, Revista Expansión, Agosto 31 de 1994; p. 78.

mencionados por que si un diez por ciento de autores que han escrito sobre Auditoria Administrativa tocando en sus obras las relaciones humana, seguramente se esta exagerando. ¿ No vale la pena dedicarle un poco de atención y esfuerzo a la aplicación de buenas relaciones humanas en la Auditoria Administrativa Interna Integral ? ; ¿No vale la pena vigilar y prestarle atención al activo mas valioso de una empresa o dependencia y que está representado por el factor humano ? en realidad creemos que si vale la pena, pero para que el Licenciado en Administración como Auditor Administrativo pueda darle un valor e importancia a esto, debe contar con cierto perfil, o al menos con ciertas características personales, o por lo menos con un porcentaje aceptable de estas. '

#### D) CARACTERISTICAS PERSONALES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

El profesional de la Administración - como Auditor -, debe tener inclinaciones hacia los siguientes aspectos:

- ✧ Capacidad de análisis
- ✧ Gran creatividad
- ✧ Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- ✧ Facilidad para trabajar en grupo.

Todo lo anterior se logrará si el Auditor reúne ciertas características: dentro de estas, las principales son las siguientes:

- ✧ Inteligencia
- ✧ Criterio
- ✧ Iniciativa
- ✧ Responsabilidad
- ✧ Trato
- ✧ Conocimiento
- ✧ Competencia profesional

---

<sup>2</sup> Santillana González Juan Ramón; Auditoria Interna Integral; México; Trillas, 3ª Edición, 1983 (3º Reimpresión, Feb. 1986 ), p. 181, 182 y 184.

### 1. Imaginación :

*Es la capacidad característica de una persona que le permite idear, crear, apreciar, y resolver sobre determinadas situaciones.*

*Un Auditor con imaginación esta en posibilidades de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento, en favor de la empresa.*

### 2. 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.*

### 3. Criterios:

*Es la facultada de discernir y formar juicios con lógica y sentido común. El Auditor con esta cualidad esta en condiciones de atacar los problemas, utilizando las técnicas adecuadas, bajo las ciertas circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.*

### 4. Iniciativa.

*Es la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez e eficacia. Esta cualidad en manos del auditor lo coloca en situación tal, que le permite elegir los cambios a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.*

### 5. 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 la 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 esta capacitado para ejecutarlos o dirigirlos.*

ajustándose a los lineamientos que fija la ética profesional. Sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratarán de conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes que de alguna manera resulten afectadas con sus consejos.

## 6. 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.<sup>3</sup>

## 7. Conocimientos.

Es conveniente que el Auditor Administrativo este bien preparado en materias básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se ve confrontando y los medios que le auxilien a dar soluciones adecuadas. Algunas de dichas materias que es conveniente tener en cuenta son:

- Teoría de la administración.
- Problemas administrativos.
- Toma de decisiones
- Contabilidad
- Planeación y control de presupuestos.-
- Estadística administrativa.
- Administración financiera.
- Relaciones humanas.
- Comunicación administrativa.
- Medición de trabajo.
- Sistemas y procedimientos
- Redacción de informes.

---

<sup>3</sup> Rubio Ragazzoni Victor Manuel y Jorge Hernández Fuentes: Guía Práctica de Auditoría Administrativa. México. Edit. PAC. 3ª reimpresión, 1986: p. 25 a 27.

Para los auditores administrativos que deseen ampliar sus conocimientos y adquirir una categoría mas especializada. ( auditoria por área. ) existen las siguientes áreas.

- Planeación y programación de la producción..
- Métodos avanzados de auditoria.
- Investigación administrativa.
- Simplificación del trabajo.
- Análisis de la organización.
- Sistemas de contabilidad de costos.
- Investigación operativa.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Problemas especiales de administración.

Es necesario para el profesional de la Administración adquirir y formar una " cultura profesional "; el punto de partida esta en la lectura. no solo de temas técnicos de administración, sino principalmente en otros campos como: Filosofía, Ciencias Sociales, Psicología, Idiomas, Informática, Estadística, Economía, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Contabilidad. Etc. Aunque estas materias de estudio no están relacionadas de manera directa con la Auditoria Administrativas, si contribuyen grandemente a redondear sus conocimientos.

#### 8. Competencia profesional.

Este es un primer deber del profesional en administración. y se dividen en :

A) Competencia intelectual : Representada por la posesión de la ciencia y la técnica, Pero, como una participación perfecta es muy difícil, es necesario trabajar arduamente por acrecentar este patrimonio del espíritu que, en tanto, es legado colectivo, cuanto mas desinteresadamente la persona se entrega a su meta.

B) Competencia técnica, Es la que presupone dos aspectos principales:

- ~ Una excelente preparación en las materias propias de la profesión.
- ~ Un interés permanente del profesional por las ciencias y técnicas de su profesión, que se manifiesta con el estudio continuo.

C) *Competencia humana: Es necesaria una discreta competencia humana, cuyos elementos primordiales son :*

- Humanístico
- Social
- Ético
- Técnico.

*Es conveniente hacer resaltar que si el problema a resolver por el Auditor Administrativo tiene características especiales y no cuenta con la competencia técnica - los conocimientos detallados - deberá manifestarlo y, en su caso, auxiliarse de otros profesionales para aplicar su ética profesional y dar un resultado eficiente y eficaz.<sup>4</sup>*

## 2. LA ÉTICA PROFESIONAL EN RELACION A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### A) **NORMAS BÁSICAS DE ÉTICA PROFESIONAL QUE DEBEN TENER PRESENTES EN TRABAJOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

*El Auditor debe reflexionar, y tener presente, que en todo trabajo que dirija o ejecute, deberá apegarse a las normas de ética profesional, a fin de que su manera de conducirse en el campo de la Auditoría, no solo le prestigie, sino que este prestigio se extienda hacia la Universidad que lo forjó y a su colegas.*

*A continuación se citan algunas normas de ética profesional que deben ser consideradas:*

- ~ *Capacidad.*
- ~ *Independencia*
- ~ *Equidad*
- ~ *Selección de clientes*
- ~ *Secreto profesional.*
- ~ *Honorarios.*
- ~ *Difusión de servicios*
- ~ *Un profundo análisis profesional*

---

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, **Síntesis de Auditoría Administrativa**; México, Editorial Trillas 6<sup>a</sup> Edición 1990. ( 1<sup>a</sup> reimpresión 1991 ); p 106, 107, 108.

~ Un diagnóstico.

1. **Capacidad:** El Auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe tener la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, el Auditor deberá cerciorarse de que tengan la capacidad para ejecutar cualquier trabajo.

2. **Independencia:** El Auditor, durante el desarrollo de su trabajo, deberá estar consciente de que actúa con entera libertad, sin influencia mental, ni material por parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier otra persona conectada con la empresa. Sus opiniones, sugerencias o consejos, deben ser resultado de circunstancias y observaciones personales y objetivas, emitidas con imparcialidad.

3. **Equidad - Justicia:** El Auditor, debe tener presente que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurara que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

4.- **Selección de clientes:** El Auditor debe tener presente que deberá rechazar aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que deben ostentar en su actuación profesional. Asimismo, rechazara aquellos trabajos en los que considere no ser de utilidad para su cliente.

5. **Secreto Profesional:** El Auditor, esta obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimientos por su intervención en el desempeño de su trabajo.

Anaya Sánchez nos define el secreto profesional así: " Es una verdad conocida por una o pocas personas, pero que debe mantenerse oculta para los demás".

Cuando el pacto procede del ejercicio de una profesión, se origina el secreto profesional. El que ejerce una profesión esta en contacto con personas e instituciones. La razón de ese contacto es la existencia de un problema y la confianza depositada en el profesional que se consulta. Esta consulta permite al profesional, sin pretenderlo, penetrar en la intimidad de sus clientes.

Por lo tanto, El Auditor administrativo que conoce los problemas y deficiencias de la empresa, debe mantener el secreto profesional; basándose en su obligaciones éticas.

6. Honorarios : El renglón de honorarios es un tema que merece atención especial por la repercusión que pueda tener en el prestigio del auditor. Dentro de algunos puntos que deben reflexionar, se citan los siguientes:

\*Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

\*Las retribuciones del Auditor deben ser lo suficientemente justas que le permitan cubrir, con dignidad, las necesidades de él y de sus colaboradores

\*El auditor no deberá incurrir en el error de reducir sus honorarios mediante la disminución de costos, con menoscabo de la calidad de los trabajos.

\*El auditor, en ningún caso recurrirá a hacer dádivas o gratificaciones para obtener preferencia en la contratación de sus servicios.

\*El auditor en ningún caso disminuirá la calidad y características de trabajos contratados.

\*El Auditor en ningún caso prolongará el tiempo y alcance de los trabajos, en perjuicio del cliente.

7. Difusión de servicios : El licenciado en Administración, como cualquier otro profesional recién egresado de las aulas académicas, enfrenta situaciones que necesariamente le obligan a elegir un determinado campo de acción. En este caso particular, el Licenciado en Administración, al encausar sus actividades a la auditoría administrativa, como ya hemos mencionado, tiene que adquirir en el terreno de la práctica, la experiencia necesaria que le de la madurez, juicio y capacidad indispensable para actuar eficientemente como auditor.

Ahora bien, al iniciarse como Auditor, afronta el problema de dar a conocer su campo de acción, desenvolviéndose, en principio, a través de sus relaciones como elemento capacitado para prestar este tipo de servicios.

*Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia es el mejor medio de difusión, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos.*

*La difusión de servicios es otro de los temas sobre el cual el Licenciado en Administración debe reflexionar con profundidad, pues sería error grave el que, a semejanza de algunas personas que se ostentan como auditores, recurran a medios de propaganda llamativa, escandalosa, desenfrenada, en la que ofrece servicios y beneficios maravillosos de dudosa realización y que, a todas luces, exhiben dichos auditores como charlatanes ambiciosos. Estos no son los medios adecuados a los que deben recurrir un profesional honesto, deseoso de honrar a su Universidad y a sí mismo; antes bien : un licenciado en administración, dedicado a servicios de auditoria, consciente de su profesión, de su responsabilidad y del sitio que ocupa ante la sociedad, tiene a su alcance medios de difusión de altura propios de su condición.*

*Para la difusión de los servicios de auditoria, es aconsejable que el auditor participe en conferencia, seminarios, mesas redondas, colabore en publicaciones de carácter técnico, artículos de fondo, con el objeto de aumentar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional.*

*Es conveniente, además, que las asociaciones de administradores, colegios u organismos similares, se encarguen de difundir, entre los hombre de negocios, los alcances y beneficios que reportan los servicios de auditoria en la administración de empresas.*

*Ha sido discutida la forma en que el auditor debe de dar a conocer sus servicios, y muchos son los que prueben la difusión, proporcionándole un enfoque comercial, situación que consideramos delicada y poco conveniente, debido a la imagen que esto provoca.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Rubio Ragazzoni Víctor Manuel y Jorge Hernández Fuentes: Guía Práctica de Auditoria Administrativa; México, Editorial PAC: 3ª reimpresión 1986, p. 21 a 25.

### 3.- CÓDIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN RELACION A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### A) PRESENTACION DEL CODIGO DE ETICA DEL COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINSTRACION , A.C.

*El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica. Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados " Códigos de ética profesional ", mismos que se deben reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto solo sea desde un punto de vista meramente literaria.*

*Por el solo hecho de serlo, el Licenciado en Administración esta obligado a observar las normas éticas de su profesión; de ahí, que los Licenciados en Administración respetan para el futuro de nuestra nación, un elemento vital para lograr el modelo del país que aspiramos tener todos los mexicanos.*

*Desde su fundación en 1959, el Colegio Nacional de Licenciados en Administración elabora el 'primer Código de Ética de la profesión , donde se establece que los profesionales de la Administración deberán acatar normas éticas de actuación profesional, de acuerdo a su tiempo y realidad, con base en los valores y principios que establece la sociedad.*

*La Actuación de los profesionistas de la Administración debe corresponder a las necesidades actuales de México. por los que se requiere perfeccionar una ética colectiva e individual, acorde con la realidad actual, con un enfoque objetivo sobre los principios y valores de la sociedad y las normas de producción de bienes y servicios; que los identifique con preceptos que orienten a atender con verticalidad y transparencia las tareas a las que se dedique cada licenciado en Administración.*

Ante estas nuevas circunstancias, el Consejo Directivo Nacional 1995 - 1997 se dio a la tarea de revisar y actualizar el Código de ética, renovándolo para estar acorde a las necesidades de los tiempos y a las constantes adaptaciones que requieren las organizaciones para enfrentar los cambios de modernización y competitividad mundial.

**B ) CODIGO DE ETICA PARA LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS,  
EMITIDO POR EL CONLA.**

Como se mencionó anteriormente el Licenciado en Administración esta comprometido a observar las normas de éticas de su profesión, sin embargo, en su carácter como Auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del código de ética, el cual fue revisado y autorizado por el consejo Académico del Consejo Directivo 1995 - 1997 de la Federación Nacional de Consejos de Licenciados en Administración, CONLA, A.C.

**\* DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR Y LAS NORMAS GENERALES ( CAPITULO VI, CODIGO DE ETICA DEL CONLA ).**

La Auditoria, evaluación o diagnostico integral es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de un organismo públicos o privado, con el propósito de medir el rendimiento real con relación al rendimiento esperado y si los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el personal son administrados con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, para formular recomendaciones destinadas a mejorar su competitividad y productividad.

Artículo 48.- La firma del Licenciado en Administración será valida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoría, evaluación o diagnostico integral , siempre y cuando se observen las siguientes Normas Generales de Administración.:

- a) Deberá tener independencia, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas o de cualquier otra índole.

- b) *Todos los Auditores deberán poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la Auditoria evaluación o diagnostico integral.*
- c) *Deberá tener el debido cuidado y diligencia profesional al efectuar las auditorias, evaluaciones o diagnósticos y elaborar los informes correspondientes.*
- d) *El auditor deberá informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la evaluación.*
- e) *La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentadas.*
- f) *Deberán obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir las opciones de auditor.*
- g) *Se mantendrá alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.*
- h) *Los informes se elaboraran por escrito y serán revisados, en borrador, por los auditados y aquellos funcionarios que solicitaron la auditoria.*
- i) *Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente .*
- j) *Los informes presentaran los datos en forma veraz, exacta y razonable, descubrirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa, y completa.*
- k) *Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, enfatizando en las fortalezas y debilidades.*
- l) *Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y variables.*
- m) *El observar las normas y procedimientos permite auditorias, evaluaciones o diagnósticos completos y efectivos que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldados y defendibles; así como orden y disciplina en el*

*trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada y de las evidencias encontradas.*

- n) *Es obligatorio para el licenciado en administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorias, evaluaciones o diagnósticos integrales.*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Colegio Nacional de Licenciados en Administración: Código de ética; México; ESCA 5ª Edición 1995 (2ª reimpresión 1996) ; p. 10, 11, 15 a 17.

## II.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### I. GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### A) ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los problemas Administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos del tema trataron problemas cotidianos inmediatos ( problemas de Planeación, Organización, Recursos Humanos, Técnicos y Materiales). En la búsqueda sistemática de soluciones utilizaron la ciencia y metodología científica. Este enfoque programático y sus soluciones científicas dieron lugar a una serie de investigaciones que han venido a ser valiosas aportaciones en el campo de la Auditoría Administrativa.

Como antecedente más remoto, tenemos que en el caso de la vida del padre de la Administración, Ingeniero Henry Fayol, en el año de 1925, la publicación " Crónica Social de Francia " le hizo una entrevista, en la cual Henry Fayol, ya muestra indicios e interés por lo que es la Auditoría Administrativa, ya que mencionó que : " El mejor método para examinar una organización y determinar las mejores necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando , la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la Empresa está bien administrada "; por lo anterior creemos que el primer indicio de lo que es la necesidad de la Auditoría Administrativa fue dado por Henry Fayol. Posteriormente en 1932 T.G. Rose, consultor inglés en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que independientemente de lo útil que resultara la Administración Financiera deberían auditarse más ampliamente las funciones de la dirección.

En 1934 siguen apareciendo vestigios de la Auditoría Administrativa, a raíz de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, originadas por la Primer Guerra Mundial.

En la Segunda Guerra Mundial es cuando la Auditoría Administrativa toma mayor importancia, debido a la gran cantidad de cambios que sufren

las empresas y el crecimiento de las mismas, fenómeno que inquieta y obliga a los directivos a enfrentarse a una tremenda cantidad de datos y al control de los mismo. Ante este gran problema, la dirección tuvo que auxiliarse de la Auditoría Administrativa, por ser esta quien determina en que medida se van cumpliendo los planes; siendo por ello que el periodo de 1935 a 1940, el Dr. James Mc. Kinsey llegó a la conclusión de que la Empresa, debe periódicamente hacer una " Auto - Auditoría " , es decir una evaluación de la Empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Así pues podemos decir que algunos antecedentes escritos de la Auditoría Administrativa, son provenientes del Instituto de Auditores Norteamericanos: en una discusión de panel que se llevo a cabo en 1945, sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas, y un artículo de Arthur H. Kant, de la Standar Oil Company of California que apareció en 1948.

Es en el año de 1950 cuando Jackson Martindell desarrolla el primero de muchos programas de Auditoría Administrativa.

En 1955 Larke A.G. planea que se debe auditar a las pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Por otra parte, en 1959 se publicó un libro editado pro Víctor Lázzaro. " Systems and Procedures " un libro de bolsillo para Empresas e Industrias, en el cual Víctor cataloga a William P. Leonard como el padre de la Auditoría Administrativa. Cabe señalar que aunque la Auditoría Administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60's y 70's, por lo que es en el año de 1962 cuando William P. Leonard realiza un estudio completo de la Auditoría Administrativa.

En 1964 Cadmus y Sradford plantean una variedad de Auditoría denominada " Auditoría Operativa ", en la cual se seleccionó a una actividad más bien que a un departamento, para un estudio.

Rigg F. J. en el año de 1968 desarrolló en Gran Bretaña un enfoque moderno de Auditoría Administrativa; y en el año de 1970, en el medio empresarial se menciona a la Auditoría Administrativa con mucha insistencia, casi como una práctica venerable, abusando frecuentemente tanto de las ventajas de esta disciplina , como del conocimiento y aplicación de la misma; es por ello que en el mismo año Edward Norbeck F. proporciona la

base para entender los aspectos gerenciales de ésta técnica de Auditoría Administrativa.

## ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO

En México no se puede hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en Empresas Transnacionales y posteriormente en Mexicanas, sobre todo en Empresas Públicas. Como es lógico las Empresas Transnacionales venían con una mentalidad y técnicas nuevas pero al venir a México tuvieron que adaptarse al medio empresarial de este país, en la década de los 50's y 60's, siendo a partir de estos años cuando investigadores Mexicanos que se dedicaban y/o dedican a la búsqueda de técnicas administrativas comienzan a realizar aportaciones a lo que es el área de la Auditoría Administrativa.

En 1959 Nathan Grabinsky y Alfred Klein realizan la obra " El Análisis Factorial ", el cual se considera como un antecedente de la Auditoría Administrativa; de la Editorial del Banco de México.

En el año de 1960 A. Mejía Fernández escribe la Auditoría de las funciones de la Gerencia de las Empresas. Esto lo hace en una tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

En 1962 R. Macías Pineda presenta el trabajo de Auditoría Administrativa para el curso de la Teoría de la Administración en el Doctorado de Ciencias Administrativas, en la ESCA, y en el IPN.

Se dice que el desarrollo e introducción de la Auditoría Administrativa aquí en México a corrido a cargo del Lic. José Antonio Fernández Arena, el cual en 1966 crea su propia metodología de Auditoría Administrativa, la cual consiste en el estudio de objetivos institucionales, estudio de la estructura ( recursos materiales, técnicos y humanos, el estudio del proceso administrativo y el estudio de la participación individual).

En 1969 Santillana González, propone la realización de la Auditoría interna mediante la revisión de aspectos financieros y administrativos.

En 1978 la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración Pública un trabajo sobre el 7º Congreso Nacional de Administración, en el que se fijan las bases de lo que la Auditoría Administrativa es y debe ser ( el deber ser de la Auditoría Administrativa ).

En esta misma década de los 70's es cuando Cervantes Abreu indica cuatro pasos para el desarrollo de la Auditoría, los cuales son : recolección, verificación de datos, estudio de funciones y la revisión y evaluación de Control Interno.

El Licenciado Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes aunque no se olvidan de la Empresa Privada - se enfocan principalmente al Sector Público, por lo que en 1981 presentan una guía práctica de la Auditoría Administrativa como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las Instituciones Públicas y Privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

A grandes rasgos esto es lo que ha sucedido en lo que se refiere a la Auditoría Administrativa, sin olvidar los estudios que se han realizado en el COLA ( Colegio Nacional de Licenciados en Administración ), y que han sido publicados en folletos sobre la materia.

En conclusión cabe mencionar que el avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la Auditoría Administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aún en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, pero tendrá que hacerlo en la medida en que el Licenciado en Administración se profesionalice y a medida que los Empresarios valoren la importancia de ésta.<sup>7</sup>

## B) CONCEPTOS DE AUDITORIA

A través del tiempo se ha visto la necesidad de conocer las causas que conllevan a las Empresas a la ineficiencia financiera y administrativa en sus actividades, por lo que generalmente para la evaluación del control interno, se lleva a cabo la revisión de los Estados Financieros y no la de las actividades

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia Joaquín; Síntesis de Auditoría Administrativa; México. Trillas 6ª Edición, 1990 ( 1ª reimpresión 1991); p. 35 a 39.

administrativas, debido a que se le resta importancia a la Auditoría Administrativa.

Debido a que generalmente no se tiene bien definido lo que es la Auditoría en general, a continuación se presenta la definición de Auditoría, Auditoría Financiera y Auditoría Administrativa.

#### DEFINICION DE AUDITORIA :

Es la revisión y evaluación de los elementos financieros y administrativos que se interrelacionan entre si para el buen funcionamiento de la empresa; dicho de otra manera, es identificar por medio del Control Interno de la Empresa los factores que puedan afectar el logro de los objetivos de la misma, ya sea en forma directa o indirecta.

#### A) INTRODUCCION A LA AUDITORIA FINANCIERA :

En el mundo de los negocios, cuando se habla de realizar una Auditoría la mayoría de los empresarios inmediatamente la relacionan con una revisión de los Estados Financieros , haciendo a un lado la idea de que también se puede recurrir a lo que es la Auditoría Administrativa para conocer las fortalezas y debilidades del funcionamiento de la Empresa.

Es importante señalar que debido a que la Auditoría Financiera es y ha sido una herramienta de suma importancia para la Administración de Empresas en la toma de decisiones de carácter financiero, es muy importante tener presente la definición de ésta.

#### CONCEPTO DE AUDITORIA FINANCIERA:

Es la evaluación única y exclusiva de los aspectos financieros, la cual se realiza en base a una serie de normas y principios generalmente aceptados para emitir un dictamen de tipo cuantitativo que se puede respaldar fácilmente con cifras. Además de que también permite la evaluación del Control Interno. Es importante mencionar que éste tipo de Auditoría se puede complementar con lo que es la Auditoría Operacional.

## B) INTRODUCCION A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA :

*Es indispensable considerar que éste tipo de Auditoría no entra en el ámbito financiero, sino que la aplicación y obtención de resultados se basa en aspectos meramente administrativos; radicando su importancia en la necesidad de controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de cada una de las áreas de la Empresa, para el logro de objetivos.*

*Es importante mencionar que la Auditoría Administrativa constituye una garantía en la evaluación de algunos aspectos relevantes como los que se mencionan a continuación :*

- ❖ *Carencia de objetivos y políticas , así como el grado de cumplimiento de los mismos.*
- ❖ *Ineficiencias en el desempeño de actividades dentro de la Empresa como pueden ser :*
  - ~ *Falta de coordinación entre el personal involucrado en el logro de objetivos.*
  - ~ *Bucrocratismo ( funciones innecesarias que conllevan a tiempos improductivos, duplicidad de funciones, etc. )*

*Una vez aclarado lo anterior pasaremos a dar la definición de lo que a nuestro juicio consideramos es la Auditoría Administrativa.*

### CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

*La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen, análisis y evaluación de las actividades que se llevan a cabo dentro de una estructura orgánica, ya sea micro ,pequeña, mediana o gran empresa, permitiéndonos además llevar a cabo la verificación de que los objetivos, planes, políticas, controles y recursos tanto humanos, como técnicas y materiales vayan acorde a los sistemas, procedimientos y tecnología de la empresa que se está auditando.*

**C) COMPARACION ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Como sabemos la Auditoría surge debido a la necesidad de examinar y evaluar, tanto las funciones que se realicen en la Empresa, como las áreas que integran la misma.

Es indispensable señalar que debido a lo anterior, la Auditoría se divide en dos clases : Auditoría Financiera y Auditoría Administrativa, la primera se encarga como su nombre lo indica, única y exclusivamente de aspectos financieros y la segunda revisa y evalúa aspectos administrativos; así que podemos observar que ambas auditorías persiguen un fin diferente debido a la naturaleza de cada una de ellas.

A continuación presentamos una comparación entre ambas auditorías, comparación, que a nuestro juicio es muy relevante.

	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>
<b>POR SU NECESIDAD</b>	Se realiza por situaciones de tipo legal y el interés de la directiva por saber si está obteniendo utilidades o pérdidas.	Surge ante la necesidad y deseo de optimizar o detectar fallas dentro de los sistemas, procedimientos y organización de las empresas.
<b>POR SU OBJETO</b>	Tiene un fin primordial, que es el dictamen de los Estados Financieros, es decir, su objetivo es efectuar una revisión y análisis de los estados financieros para comprobar la autenticidad de las cifras presentadas; así como para verificar que las decisiones de los empresarios, hayan quedado registradas correctamente en la contabilidad.	Evalúa las decisiones y los sistemas para analizar y mejorar cualitativamente los recursos materiales, humanos y técnicos para lograr los objetivos de la organización eficientemente.

	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>
<b>POR SU ALCANCE</b>	Se realiza exclusivamente por la situación financiera y contable, es decir se refiere exclusivamente a los aspectos financieros del control interno.	Se puede realizar en cualquier área de la Administración, es decir se puede realizar ya sea enfocándose al proceso administrativo, las áreas funcionales, un departamento o a toda la Empresa.
<b>POR SU ORIENTACION</b>	Se enfoca básicamente a los estados financieros desde un punto de vista cuantitativo y analizando las operaciones contables que dieron origen.	Se enfoca hacia el estado administrativo de las organizaciones incluyendo situaciones pasadas y presentes, previendo los mismos a futuro.
<b>POR SU INTERES</b>	Este tipo de Auditoría le interesa a personas externas de la organización como son : los accionistas, el fisco , los acreedores, instituciones de crédito y público en general.	Solamente le interesa a personas internas de la organización como son: la dirección de la empresa y hasta supervisores.
<b>POR SU METODO</b>	El método para la aplicación de ésta auditoría, se basa en las normas y principios de Auditoría Financiera generalmente aceptados.	La Auditoría Administrativa es muy variable, ya que va en función de las necesidades específicas de la organización.

	<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>
<b>POR SU EJECUTOR</b>	Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuar la Auditoría Financiera, por lo que la única persona que puede practicarla es el Licenciado en Contaduría.	No existen disposiciones legales referentes a la personalidad legal de quien la practica, por lo que la pueden realizar un grupo de expertos en consultoría administrativa, preferentemente Licenciados en Administración.
<b>POR SU MEDICION</b>	Se basa en principios y normas de Contabilidad generalmente aceptados.	Se basa en los principios de Administración, basados en el criterio del que la realiza, es decir no existen normas, ni principios generalmente aceptados.
<b>POR SU PRECISION</b>	Debe tener gran exactitud en los resultados obtenidos.	Su precisión es relativa por la subjetividad de sus resultados dado que intervienen el criterio del profesional que la realiza.
<b>POR SU FRECUENCIA</b>	Se realiza periódicamente mínimo anualmente.	Se realiza variablemente de acuerdo a los requerimientos o necesidades de la empresa a auditar.

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
POR SU INFORME	Se dictamina o se informa de la situación financiera de una empresa a la fecha del inicio y cierre de operaciones, conteniendo la opinión del profesionista que la realizó.	Expresa la opinión del profesionista con respecto a la eficiencia con que se está administrando, determinando la causa de los problemas existentes y proponiendo los cursos de acción a seguir para un mejor funcionamiento. <sup>8</sup>

#### D. DEFINICION DE AUDOTORIA ADMINISTRATIVA A JUICIO DE VARIOS AUTORES

Los estudios de ésta, técnica han definido la Auditoría Administrativa de acuerdo a su propio criterio, sin que haya una unificación universal, por lo que cada quien forma a su juicio la interpretación y entendimiento del concepto. Es por lo anterior que a continuación se mencionan las definiciones de algunos reconocidos autores.

##### 1. WILLIAM P. LEONARD,

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, de una institución, una sección del gobierno; o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, con sus métodos y controles, su forma de operación y sus recursos humanos, materiales y técnicos. Por lo tanto la Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la Administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Álvarez Anguiano Jorge; Apuntes de Auditoría Administrativa; México, Editorial FCA, 1995 p. 12 - 13.

<sup>9</sup> Álvarez Anguiano Jorge; Apuntes de Auditoría Administrativa; México, Editorial FCA, 1995 p. 12

## 2..ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

*“ La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y está no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos.*

*Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacer si se examina las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.*

*Para poder contestar estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una Auditoría de las funciones de la gerencia*  
“<sup>10</sup>

## 3. ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

*“ Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad “. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial. “*

*“ La Auditoría Administrativa es una investigación concisa de la investigación Industrial, por lo que el Banco de México la enuncia como un análisis de potencialidad de la productividad “. ”*

---

<sup>10</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa; México, Edit. DIANA; 14<sup>2</sup> Impresión Enero 1990, p. 11.

<sup>11</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa; México, Edit. DIANA; 14<sup>4</sup> Impresión Enero 1990, p. 13.

#### 4. INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

*" La Auditoría Administrativa es el estudio de cualquier empresa, de cualquier índole, la cual tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración. "*<sup>12</sup>

#### 5. JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

*Es la determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa con el fin de eliminar las primeras y eliminar las últimas. Dicho en otras palabras, es la evaluación de la eficiencia por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa"*<sup>13</sup>

#### 6. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

*" Es la revisión objetiva, metódica y completa , de la satisfacción de objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a la estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución."*<sup>14</sup>

#### 7. MANUEL D'AZOLA

*" La Auditoría Administrativa, es un programa confiable de revisión administrativa que reduce las eventualidades "*.

*El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que - como mencione anteriormente - reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe de*

---

<sup>12</sup> Fernández Arena José Antonio La Auditoría Administrativa; México. Edit. DIANA; 14ª Impresión Enero 1990, p. 14.

<sup>13</sup> Alvarez Anguiano Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa; México, Edit. F C A - UNAM, 1995. P. 13.

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia Joaquín; Síntesis de Auditoría Administrativa; México. Trillas 6ª Edición, 1990 ( Reimpresión 1991 ); p. 48.

mostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico ."<sup>15</sup>

8. PETER F. DRUCKER.

" La Auditoría Administrativa consiste en la verificación de todas o algunas de las funciones de la estructura gerencial de la empresa, a fin de comprobar que los programas se realicen de acuerdo con las políticas establecidas ".<sup>16</sup>

9. ROBERT J. THIERUAF.

" La Auditoría Administrativa es la evaluación de la forma en que la Administración esta cumpliendo con sus objetivos desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; y logrando que se tomen decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización."<sup>17</sup>

10. ROBERTO MACIAS PINEDA.

" La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que lo que un negocio esta logrando, a través de sus políticas y programas.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una " Audiencia " en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes , o

---

<sup>15</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. México. Edit. DIANA. 14ª Impresión Enero 1990. p. 12.

<sup>16</sup> Martínez Villegas Fabian; El Contador Público y la Auditoría Administrativa; Ed: PAC: 1ª Edición 1969 ( Octava reimpresión 1991 ); p. 48.

<sup>17</sup> Martínez Villegas Fabian; El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Ed: PAC: 1ª Edición 1969 ( Octava reimpresión 1991 ); p. 50

determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio”<sup>18</sup>

11. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES.

“ La Auditoría Administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros; y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados “<sup>19</sup>

12. CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ.

“ La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objetivo, supervisar y evaluar la Administración de una Empresa. La revisión de la empresa se puede llevar a cabo por áreas o en forma total, con el fin de emitir un informe - el cual es el resultado del examen de la Empresa - en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el Auditor “.<sup>20</sup>

13. EDWAR F. NORBECK

“ La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos “.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa; México, Edit DIANA; 14<sup>a</sup> Impresión Enero 1990, p. 14.

<sup>19</sup> Rubio Ragazzoni Víctor Manuel y Jorge Hernández Fuentes; Guía Práctica de Auditoría Administrativa; México, Edit. PAC 3<sup>a</sup> reimpresión 1986, p. 13

<sup>20</sup> Rodríguez Valencia Joaquín; Síntesis de Auditoría Administrativa; México, Trillas 6<sup>a</sup> Edición. 1990 ( Reimpresión 1991 ), p. 47

<sup>21</sup> Rodríguez Valencia Joaquín; Síntesis de Auditoría Administrativa; México, Trillas 6<sup>a</sup> Edición. 1990 ( Reimpresión 1991 ), p. 47.

#### 14. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

*" La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de una estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen. "*<sup>22</sup>

#### 15. JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

*" Es un examen detallado, metódico y completo practicando 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, los recursos humanos , financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar ". "*<sup>23</sup>

### E) IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Toda empresa se encuentra con la necesidad de realizar una revisión periódica de las operaciones que esta llevando a cabo para el cumplimiento de sus objetivos, esto con el fin de determinar sus carencias e ineficiencias que le impidan maximizar su rendimiento; para dicha revisión y evaluación se recurre a lo que es la Auditoría financiera y/o Administrativa. Cabe mencionar que aunque la situación financiera de la empresa es una parte muy importante de la misma, hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y por su puesto en cada una de las áreas ó funciones de las personas que integran la estructura orgánica, desde los altos niveles jerárquicos hasta los niveles y partes más inferiores que componen dicha empresa. Esta revisión y Evaluación recibe el nombre de Auditoría Administrativa, y generalmente es llevada a cabo por personal especializado en la materia.

<sup>22</sup> Martínez Villegas Fabian; El Contador Público y la Auditoría Administrativa; Edi. PAC: 1ª Edición 1969 ( Octava reimpresión 1991 ); p. 50.

<sup>23</sup> Rodríguez Valencia Joaquín; Síntesis de Auditoría Administrativa; México, Trillas 6ª Edición. 1990 ( Reimpresión 1991 ); p. 48.

Es por lo anterior que los empresarios recurren a los Licenciados en Administración, para que éstos realicen de manera objetiva y racional una evaluación - por medio de la Auditoría Administrativa - de las actividades que se están llevando a cabo dentro de cada una de las áreas del organismo. Dicho en otra forma la importancia de la Auditoría Administrativa radica en que es una técnica de examen y evaluación que permite medir resultados y proponer medidas correctivas.

#### F) OBJETIVO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa es conocer el grado de eficiencia en el que están operando cada una de las actividades, dentro de cada una de las áreas que conforman la empresa; así como medir resultados de los sistemas y procedimientos, para lograr que se cumplan los objetivos planeados, tanto generales como específicos. Así como proponer medidas correctivas para lograr la eficiencia al cien por ciento, en base a los objetivos diseñados.

#### G) ALCANCE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El alcance de la Auditoría Administrativa es muy amplio debido a que es aplicable a todo tipo de empresa, institución, organismos social y político, no importando el tamaño, ni el giro de la misma, esto debido a que su aplicación se basa en el criterio y profesionalismo que tenga el Administrador para adaptar el método elegido, ya sea a las funciones, a los departamentos, o a el organismo en su totalidad.

Cabe señalar que es importante considerar que el alcance que se le ha atribuido a la Auditoría Administrativa, es del todo atinado, pues éste tipo de Auditoría busca emitir una serie de opiniones que se integran en una calificación final de tipo numérico, por lo que no hay que olvidar que el establecimiento de escalas numéricas es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

## H) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La aplicación de la Auditoría Administrativa tiene ventajas innumerables, tanto para el empresario, como para el adecuado funcionamiento de la empresa; pero como toda teoría, técnica o proceso, también cuenta con ciertas desventajas, las cuales deben conocerse a la perfección.

A continuación enumeramos tanto las ventajas, como las desventajas de la Auditoría Administrativa.

### L. VENTAJAS

- ◇ Es aplicable a todo organismo, institución o empresa, no importando su tamaño, ni su giro.
- ◇ Permite detectar :
  - ~ Incumplimiento de los objetivos y políticas.
  - ~ Duplicidad de funciones.
  - ~ Fugas de capital.
  - ~ Costos de operación ( adecuados o inadecuados )
  - ~ Ineficientes procesos de control.
  - ~ Carencia de coordinación.
  - ~ Supervisión mal aplicada.
  - ~ Equipos obsoletos.
  - ~ Sistema de información obsoletos.
  - ~ Mal funcionamiento del proceso administrativo.
  - ~ Carencia de objetivos, planes y políticas; manuales de organización, procedimientos, capacitación, etc.
- ◇ Garantiza la aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitada en determinadas áreas específicas.
- ◇ Aplicación actualizada de conocimientos, pues el Auditor esta obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

- ✧ *Permite detectar problemas específicos, en virtud de que el Auditor debe dedicarse a un trabajo correcto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.*
- ✧ *Imparcialidad. El Auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libres de perjuicios o intereses personales, dentro de la empresa.*
- ✧ *Informa y da sugerencias para que la Empresa enfrente con éxito los problemas, es decir; con ésta información permite que en la empresa se pueda trabajar mejor y con mayor eficiencia.*
- ✧ *Trabaja con gran parte de elementos cualitativos y permite dar una evaluación cuantitativa.*

## 2. DESVENTAJAS

- ✧ *Obtener información obsoleta y no confiable cuando el Auditor no aplica las técnicas adecuadas; por lo que se debe recurrir tanto a entrevistas, como a cuestionarios y observación directa.*
- ✧ *Barreras en el acceso a la información, por parte del personal de la empresa.*
- ✧ *Realización de actividades que por su naturaleza no permite evaluaciones objetivas.*
- ✧ *Generalmente se hacen comparaciones y evaluaciones de carácter subjetivo y esto hace que no se tenga una base sólida para medir el grado de eficiencia logrado en la empresa, sino hasta la evaluación numérica.*

### 1) CLASES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

*La Auditoría se divide, básicamente, en dos tipos, que son la Auditoría Financiera y la Auditoría Administrativa, estas a su vez se clasifican en base al tipo de intervención que se requiera, y posteriormente, también existe otra*

clasificación que atiende a las personas, entidades y organismos que las aplican o llevan a cabo, ya sea interna o externamente.

La Auditoría Administrativa, tanto interna como externa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, puestos y procedimientos aislados. La empresa en su totalidad será sometida a un examen y una evaluación que permitan detectar las verdaderas causas de los problemas.

#### 1. AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.

Es aquella que se realiza dentro del ámbito de una organización o entidad, para dar servicio a la misma y es realizada por personal que depende económicamente de dicha entidad. Aun cuando exista dependencia económica, es requisito para su buen funcionamiento que exista una absoluta independencia mental y jerárquica de parte del citado personal, para que este tipo de auditoría pueda cumplir con sus objetivos. Es importante mencionar que no todas las empresas cuentan con un departamento exclusivo de Auditoría debido a que éste ocasiona gastos muy excesivos, que no toda empresa es capaz de solventar, debido a la magnitud de la misma.

La Auditoría Administrativa interna, es un elemento clave del control superior; ya que ningún concepto podrá considerarse completo un sistema de control superior: si no incluye una auditoría administrativa interna. A pesar de que cuenten con una perfecta división de responsabilidades, dicha unidad sería, no obstante, necesaria.

En síntesis, la auditoría administrativa interna, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

Cumple con una doble misión : primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control. En segundo lugar; es el medio principal para la medición y evaluación de resultados. Por lo tanto, la dirección superior, los propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en la auditoría administrativa interna para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la educada marcha del sistema.

## 2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

*Este tipo de revisión se lleva a cabo por profesionistas independientes de la empresa, y que en consecuencia, no dependen jerárquicamente de la misma. Su campo de acción es muy vasto, ya que normalmente puede comprender todos los campos de la Auditoría Administrativa.*

*La Auditoría Administrativa externa se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.*

*La actuación del Licenciado en Administración de Empresa contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias operativas, ya sean por la propia dirección o resultante de tareas relacionadas con una auditoría tradicional ( auditoría contable ), implica la realización de un trabajo de consultoría de empresas. Esta consultoría debe ser llevada a cabo por un Licenciado en Administración, siempre que cuente con la experiencia y pericia técnica para hacerlo.*

## 2. ENFOQUES PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### A) METODOLOGIA Y CRITERIOS DE EVALUACION APLICADOS EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

*Como sabemos, en el manejo de cualquier técnica ha existido y existirá una búsqueda constante por mejorar los métodos y el desempeño de éstos por lograr una mayor eficiencia y mejores formas de actuar, es por eso que dentro de lo que es la técnica de la Auditoría Administrativa es bastante lo que se ha logrado a través del tiempo, como consecuencia de las aportaciones hechas en este terreno debido a la investigación y cooperación tanto de las empresas auditadas, como de los investigadores que están dentro del ámbito de los procedimientos Administrativas. Es importante mencionar que tal vez algunos investigadores han diseñado sus propias técnicas y que quizá otros las han imitado, obteniendo resultados contrastantes debido a que un método*

*puede ser muy eficaz en una empresa y resultar lo contrario en otra. Es eminente que esto último ha impulsado a los estudiosos del tema a buscar e implantar - a lo largo de los años - nuevas técnicas de aplicación, las cuales - dependiendo del Autor - tiene su propio criterio de evaluación.*

*Es importante mencionar que la evaluación de la Auditoría Administrativa es meramente cualitativa; es por ello que el Auditor Administrativo encargado de la realización del estudio en la empresa debe realizar un análisis detallado de los datos obtenidos, esto con el fin de determinar resultados objetivos e imparciales que puedan servir al mejor desempeño de la empresa. Debido que la evaluación es llevada a cabo de manera cualitativa, como ya se menciona, es conveniente aclarar que la realización de ésta debe procurar ser siempre lo más objetiva y concreta, de tal manera que las incoformidades que se presenten se apoyen en evidencias con fundamentos de apoyo para su explicación lo suficientemente convincentes.*

*En realidad no existe un método específico de evaluación que sea de aplicación general y obligatoria para la revisión de la eficiencia de la empresa, sino que ésta se elabora en base al juicio, criterio y necesidades que se le presenten a lo largo de la investigación a la persona encargada de llevar a cabo la revisión administrativa; ya que sólo ésta puede plantear el método que más se adecue a la problemática que se este presentando. Es por ello que para el planteamiento de una buena evaluación es necesario que se cuente con el gran profesionalismo y experiencia del Licenciado en Administración ; ya que es él, quien cuenta con gran imaginación , percepción clara y precisa del problema, imparcialidad y un buen uso del sentido común.*

*Debido a lo anterior a continuación enumeramos algunos de los diversos métodos de Auditoría Administrativa; así como los criterios de evaluación que cada uno de los autores lleva a cabo.*

- 1. Jorge Álvarez Anguiano..*
- 2. Instituto Americano de Administración.*
- 3. Análisis factorial del Banco de México desarrollado por Alfred Nathan Gravinsky.*
- 4. Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes.*
- 5. José Antonio Fernández Arena.*
- 6. William P. Leonard.*
- 7. Alfonso Mejía Fernández.*
- 8. Roberto Macías Pineda.*
- 9. Manuel D' Azaola.*

## 1. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO

### I) METODOLOGIA

Para este autor lo primordial en la revisión es determinar las debilidades y deficiencias, así como los aciertos que pudieran presentarse en cualquiera de las áreas de la empresa como son : Producción, Ventas, Personal, Informática, Finanzas, etc., es decir, evaluar la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación de los componentes de la empresa.

Lo ideal es que sea abarcándolo todo para evitar no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir, síntomas con causas.

Una vez que hemos señalado lo que para el Licenciado Jorge Álvarez Anguiano debe abarcar una Auditoría Administrativa; daremos paso a presentar lo que a juicio del autor debe cubrir un programa para la realización de la misma.

#### 1. PLANEACION

- ✧ Investigación Preliminar.
- ✧ Entrevistas Previas.
- ✧ Definición del área a investigar.
- ✧ Determinación de los detalles a estudiar; los cuales a juicio del autor son :
  - ~ Planes y Objetivos.
  - ~ Estructura.
  - ~ Políticas, sistemas y procedimientos.
  - ~ Métodos de control.
  - ~ Recursos Físico y Materiales.
  - ~ Estándares de Operación.
  - ~ Medición de resultados.
- ✧ Determinación del tiempo disponible para la realización de la Auditoría.
- ✧ Selección del personal necesario para efectuarla.

- ◇ *Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación:*  
como son :
  - ~ *Organigramas.*
  - ~ *Diagrama de procesos, tiempos y movimientos, etc.*
  - ~ *Manuales de Organización y Procedimientos.*
  - ~ *Instructivos.*
  - ~ *Formatos.*
  - ~ *Estadísticas.*
- ◇ *Presupuesto de la Auditoría.*

## 2. EXAMEN:

- ◇ *Obtención de la Información, por medio de :*
  - ~ *Cuestionarios.*
  - ~ *Entrevistas ya sea preliminares o de fondo.*
  - ~ *Listas de confrontación y verificación.*
  - ~ *Observación directa de hechos y registros.*
- ◇ *Ordenar y depurar la información.*
- ◇ *Eliminación de la información no confiable y obsoleta.*
- ◇ *Análisis de la información.*
- ◇ *Investigar las causas de las deficiencias.*
- ◇ *Buscar soluciones.*
- ◇ *Discusión de posibles mejoras.*

## 3. EVALUACION :

### A) *Ponderación de funciones.*

*A juicio del autor esto significa, asignar un valor arbitrario a cada una de las funciones a evaluar, él cual va recibir el nombre de " peso " ; esta asignación se hará en base a la importancia que cada función tiene en relación con los demás funciones que conforman la empresa que se está evaluando.*

*Este valor es únicamente para la empresa que se esta evaluando. pues otra puede ser diferente.*

*La importancia relativa o peso que se le asigna a cada función el autor la expresa cuantitativamente, considerando que todas en conjunto tuvieran*

un valor de 100 puntos, a fin de asignar a cada una un cierto número de las unidades que forman ese total.

#### B) Determinación de factores a evaluar.

A criterio el Licenciado Álvarez Anguiano, los factores a evaluar dentro de cada función, son los que a continuación se enumeran, los cuales pueden ser de gran utilidad a todas las empresas.

- ~ Adecuación de objetivos y políticas.
- ~ Grado de cumplimiento de los objetivos y políticas.
- ~ Adecuación de la estructura orgánica.
- ~ Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.
- ~ Adecuación de estándares de operación.
- ~ Grado de cumplimiento de los estándares de operación.
- ~ Eficiencia del personal.
- ~ Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con estos factores se pueden establecer subdivisiones en los niveles jerárquicos con el fin de evaluar también la eficiencia a diferentes niveles, en cada función.

#### C) Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Un punto es un valor arbitrario que nos ayuda a medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones.

### 4. PRESENTACION

Es el informe sobre los resultados obtenidos de la aplicación de la Auditoría Administrativa, para lo cual el Licenciado Álvarez Anguiano nos presenta el siguiente formato :

- ◇ Alcance de la Auditoría.
- ◇ Apreciación crítica de los aspectos fundamentales; como son las tendencias desfavorables que repercuten en el perjuicio de la empresa.

- ◇ Evaluación de la empresa, considerando una división por cada una de las funciones fundamentales de las áreas a examinar y evaluar.
- ◇ Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que se consideren pertinentes.
- ◇ Discusión de problemas con los supervisores.
- ◇ Control de las recomendaciones.
- ◇ Conclusiones.

Este formato debe ser realizado tomando en cuenta los siguientes puntos:

- ◇ Aspectos formales de presentación.
  - ~ Redacción adecuada.
  - ~ Oportunidad en la entrega.
  - ~ Adecuada selección del material tratado.

## II CRITERIO DE LA EVALUACION

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

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

### 1. Ponderación de Funciones.

Es la asignación que se hace a cada función de un valor que técnicamente se conoce como " Peso ", a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

Finanzas	25 %
Personal	15 %
Producción	20 %
Ventas	40 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

## 2. Determinación de Factores a Evaluar.

Los factores a evaluar que propone son :

1. Adecuación de objetivos y políticas.
2. Grado de cumplimiento de los objetivos y políticas.
3. Adecuación de la estructura orgánica.
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.
5. Adecuación de estándares de operación.
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación.
7. Eficiencia del personal
8. Adecuación de recursos materiales y financieros.

## 3. Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar.

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

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

DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR				
FACTORES A EVALUAR	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCION	VENTAS
1º	50	25	40	60
2º	50	25	30	60
3º	10	10	20	40
4º	20	10	20	40
5º	30	20	15	50
6º	30	10	15	50
7º	20	30	20	60
8º	40	20	30	40
	250	150	200	400

#### 4. Determinación de Grados.

Grado es cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores.

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

La calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del " grado " en que quede comprendido , según grado de eficiencia determinada en base a las técnicas de investigación usadas.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores. La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas, según el valor al cual más se acerque.

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

PRODUCCION		
Excelente	200 x 5	1000
Muy Bien	200 x 4	800
Bien	200 x 3	600
Regular	200 x 2	400
Mal	200 x 1	200
Muy Mal	200 x 0	0

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

Como podemos observar, 5000 puntos es el máximo de puntuación que puede obtener el método propuesto por el autor que se está analizando.

Estos puntos quedan distribuidos de la siguiente manera :

AREA	PUNTOS
Finanzas	1250
Personal	1000
Producción	750
Ventas	2000
Total	5000

A las siguientes puntuaciones, corresponden las siguientes calificaciones:<sup>24</sup>

5000 Puntos corresponden a un grado " Excelente "	90 u 100 %
4000 Puntos corresponden a un grado " Muy Bien "	50 u 90 %
3000 Puntos corresponden a un grado " Bueno "	60 u 80 %
2000 Puntos corresponden a un grado " Regular "	40 u 60 %
1000 Puntos corresponden a un grado " Malo "	20 u 40 %
0 Puntos corresponden a un grado " Muy malo "	0 u 20 %

<sup>24</sup> Alvarez Anguano Jorge, Apuntes de Auditoria Administrativa; México. Edit. F C A - UNAM. 1995. p. 39 - 42 y 88 - 94

## 2. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

### I) METODOLOGIA

*Este Instituto utilizó un método desarrollado por Jackson Mantendell, fue destinado a la realización de una auditoría en una empresa de tipo social, la Iglesia Católica.*

*La metodología se modifica en algunos puntos, para tomar en cuenta diferentes tipos de empresa :*

- ◇ Tipo Religioso.
- ◇ Tipo Educativo.
- ◇ Hospitales.
- ◇ Instituciones sin fines de lucro.
- ◇ Instituciones lucrativas.

#### A) AREAS DE ESTUDIO

##### 1. Función de la Empresa.

- ◇ Social
- ◇ Académica.
- ◇ Económica.

##### 2. Estructura Formal.

- ◇ Autoridad.
- ◇ Responsabilidad.
- ◇ Interrelación de la comunicación.
- ◇ Puestos de asesoramiento.
- ◇ Manuales de organización.

##### 3. Crecimiento.

- ◇ Instalaciones.
- ◇ Utilidades

4. Programa de Desarrollo.

- ◇ Planes
- ◇ Objetivos.
- ◇ Estructura.
- ◇ Políticas.
- ◇ Sistemas.

5. Atención a socios.

- ◇ Accionistas.
- ◇ Donadores.

6. Políticas.

- ◇ Financieras.
- ◇ Fiscales.

7. Eficiencia.

- ◇ En al producción.
- ◇ En la operación.

8. Análisis del consejo.

- ◇ Directores.
- ◇ Administración.

9. Investigación y desarrollo.

- ◇ A la solución de problemas.
- ◇ Orientaciones hacia futuro.
- ◇ Laboratorios.
- ◇ Plantas experimentales.

10. Evaluación.

- ◇ Administrativa.
- ◇ Servicios al público.
- ◇ Distribución.

11. Efectividad.

- ◇ En la dirección.
- ◇ En la enseñanza.

12. Evaluación de los ejecutivos.

- ◇ Habilidad.

- ◇ Integridad
- ◇ Iniciativa
- ◇ Dinamismo.

## B).PROGRAMA DE LA AUDITORIA:

Para estudiar cada una de las diferentes áreas, el autor se basa en cuestionarios divididos por cada una de las áreas, para así llevar a cabo la recolección de datos para su análisis e interpretación.<sup>25</sup>

## II) CRITERIO DE EVALUACION

Esta organización utiliza una escala mínima de 7,500 puntos y máximo de 10,000. Cada área distinta intensidad y el total valora la empresa.

A).Para una empresa de tipo religioso :

AREAS DE ESTUDIO	PUNTUACION	
	MAXIMO	MINIMO
1. Función social	1000	750
2. Estructura formal	800	600
3. Crecimiento de las instalaciones	500	375
4. Análisis de la Membresía	1300	975
5. Programa de desarrollo	800	600
6. Políticas financieras	800	600
7. Análisis del consejo de directores	800	600
8. Eficiencia en la operación	700	525
9. Evaluación Administrativa.	1200	900
10.Efectividad en la dirección.	2100	1575
	10,000	7500

<sup>25</sup> Fernández Arena José Antonio: La Auditoría Administrativa; México. Edit. DIANA; 14ª. Impresión, 1990; p. 40 y 41.

B) Para una empresa de tipo educativo.

AREAS DE ESTUDIO	PUNTUACION	
	MAXIMO	MINIMO
1. Función Académica	1000	750
2. Estructura formal	800	600
3. Crecimiento	500	375
4. Programa de desarrollo	800	600
5. Análisis de los alumnos egresados	1300	975
6. Políticas financieras	800	600
7. Eficiencia en la operación	700	525
8. Análisis del consejo de directores.	800	600
9. Evaluación Administrativa.	1200	900
10. Efectividad en la enseñanza.	2100	1575
	<u>10,000</u>	<u>7500</u>

C) Para un Hospital

AREAS DE ESTUDIO	PUNTUACION	
	MAXIMO	MINIMO
1. Función social	1000	750
2. Estructura formal	800	600
3. Crecimiento de las instalaciones	500	375
4. Programa de desarrollo	800	600
5. Cuidado de los pacientes	1300	975
6. Políticas financieras	800	600
7. Eficiencia en la operación	700	525
8. Evaluación del Consejo de Directores	800	600
9. Evaluación Administrativa.	1200	900
10. Efectividad en la Actividad Científica	2100	1575
	<u>10,000</u>	<u>7500</u>

D) Para una Institución sin fines de lucro :

AREAS DE ESTUDIO	PUNTUACION	
	MAXIMO	MINIMO
1. Función económica	1 000	750
2. Estructura formal	500	375
3. Crecimiento	500	375
4. Atención a los donadores	1 200	900
5. Investigación y desarrollo	700	525
6. Análisis del Consejo de Directores	800	600
7. Políticas Financieras	800	600
8. Eficiencia en la operación	700	525
9. Servicio al Público	1 400	1 050
10. Evaluación de los ejecutivos.	2 400	1 800
	<u>10,000</u>	<u>7 500</u>

E.) Para una institución lucrativa :

AREAS DE ESTUDIO	PUNTUACION	
	MAXIMO	MINIMO
1. Función económica	400	300
2. Estructura formal	500	375
3. Utilidades	600	450
4. Atención a los accionistas	700	525
5. Investigación y desarrollo	700	525
6. Consejo de Administración	900	675
7. Políticas Fiscales	1 100	825
8. Eficiencia en la producción	1 300	975
9. Distribución	1 400	1 050
10. Evaluación de ejecutivos.	2 400	1 800
	<u>10,000</u>	<u>7 500</u>

### 3. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DEL ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, DESARROLLADO POR ALFRED NATHAN GRAVINSKY.

#### 1) METODOLOGIA

*El método empleado por el análisis factorial en la aplicación de la Auditoría Administrativa, se basa en un análisis de la potencialidad de la productividad, es decir trata de incrementar la eficiencia de las operaciones, ya sea en una empresa o en una rama industrial.*

*Dicho método nos sirve como una herramienta para evaluar la eficiencia de la productividad, debido a que es una técnica que consiste en efectuar un análisis de la empresa u organismo social, de acuerdo con una serie de factores que ejercen una influencia decisiva en el comportamiento de la Empresa.*

#### A) CARACTERISTICAS DEL ANALISIS FACTORIAL

- 1. Validez : Es medir lo que en realidad se desea medir.*
- 2. Relevancia : Por que se manejan valores relativos, en relación a los demás. Esto debido a que cada factor es diferente.*
- 3. Consistencia : Se va a utilizar para todos los casos el mismo procedimiento.*

#### B) ETAPAS PRINCIPALES DEL ANALISIS FACTORIAL.

- 1. Selección : Seleccionar cuales son los factores que se van a investigar.*
- 2. Definición : Definir en donde se va hacer el Análisis Factorial.*
- 3. Valoración : Es darle valor a cada uno de los elementos que forman el factor.*

*De lo anterior podemos deducir que el método de investigación utilizado por el análisis factorial en la aplicación de la Auditoría Administrativa, trata de descubrir las fuerzas que actúan en una gran variedad de parámetros operativos.*

Este método es útil para transformar los datos de operación que causan deficiencias en la productividad y su teoría se aplica en base a los siguientes aspectos :

- ❖ Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- ❖ Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- ❖ Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuyen , con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.
- ❖ Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, la influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.<sup>26</sup>

La metodología de que se ocupa el análisis factorial se ofrece como instrumento para facilitar la investigación industrial y el análisis de la productividad; la cual esta constituida como se presenta a continuación :

### C.) FACTORES DEL ANALISIS FACTORIAL

#### 1. Medio Ambiente :

Es un conjunto de influencias externas que actúan en las operaciones de la empresa; no la podemos cambiar, pero si aprovechar. Comprende los aspectos físicos, económicos, políticos y sociales.

#### 2. Políticas de dirección :

Son la orientación y manejo de la empresa, mediante la dirección y vigilancia de sus actividades, comprende aspectos como :

- ~ Política de la empresa.
- ~ Organización de las operaciones y los supervisores.

---

<sup>26</sup> Alvarez Anguiano; Apuntes de Auditoría Administrativa; Obtenidos en el Semestre 95 - 2 en la F.C.A..

### 3. Productos y Procesos:

Comprende la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los bienes.

### 4. Financiamiento.

Comprende el manejo de aspectos monetarios y crediticios, tales como :

- ~ Fuentes de financiamiento.
- ~ Plazos de los fondos.
- ~ Políticas de inversión y reposición.

### 5. Medios de Producción.

Son los medios que intervienen en la producción de un bien y/o servicio, entre ellos podemos mencionar muebles, equipo, maquinaria, herramienta, instalaciones, servicios externos e internos, e inversiones para las operaciones, etc.

### 6. Fuerza de Trabajo:

La fuerza de trabajo es la que se obtiene del personal ocupado por la empresa; los aspectos que intervienen son tales como :

- ~ Políticas de empleo de personal.
- ~ Organización de la fuerza de trabajo.
- ~ Personal ocupado y salario que percibe.
- ~ Relaciones industriales.

### 7. Suministros:

Son los elementos que se utilizan en la producción, tales como materias primas, materiales auxiliares, métodos de compra y existencias e incluso servicios.

### 8. Actividad productora :

Es el proceso de transformación de los materiales que conforman un producto, el cual se puede comercializar, comprende los métodos de fabricación y la organización de los abastecimientos.

9. Mercadeo :

Comprende lo relacionado a las políticas de mercado relacionadas con la orientación y manejo de la venta y distribución de la producción, ya sea de productos y/o servicios.

10. Contabilidad y Estadística :

Comprende el registro e información de las transacciones y operaciones que llevan a cabo en la empresa tales como :

- ~ Organización Contable.
- ~ Auditorías anteriores.<sup>27</sup>

D) PROGRAMA DE AUDITORIA :

1. PLANEAR LA INVESTIGACION

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

2. ANALIZAR EL TEMA.

Objeto de la investigación y su operación.

- ✧ Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- ✧ Averiguar las funciones de cada factor.
- ✧ Determinar la información mínima necesaria.
- ✧ Recopilar la información, a través de:
  - ~ Cuestionarios.
  - ~ Entrevistas.
  - ~ Observación documental.

---

<sup>27</sup> Alvarez Anguiano; Apuntes de Auditoría Administrativa; Obtenidos en el Semestre 95 - 2 en la F.C.A..

- ~ Experimentación.
- ~ Verificación.
- ~ Asegurarse de que ésta este completa.

### 3. EXAMINAR CADA FACTOR

De la siguiente forma :

- ◇ Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a estos.
- ◇ Averiguar que tendencias se registran en el campo de cada factor.
- ◇ Investigar que evolución ocurre en los campos relacionados.
- ◇ Determinar cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora.
- ◇ Establecer que objetivos deberán lograrse en el campo de cada factor.
- ◇ Canalizar de que medios se dispone para alcanzar estos objetivos.

### 4. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES :

- ◇ Identificar la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación.
- ◇ Ejecución total real.
- ◇ Determinación de los factores limitadores.
- ◇ Analizar que factores deben estudiarse con mayor detalle.
- ◇ Definir que objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles.
- ◇ Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

### 5. PRESENTAR EL DIAGNOSTICO.

- ◇ Preparar documentos para su discusión.

- ❖ Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos a juicios de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- ❖ Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- ❖ Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
- ❖ Estimular las decisiones.
- ❖ No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución y dirección.<sup>28</sup>

## II. CRITERIO DE EVALUACION.

El proceso para evaluar la efectividad se lleva a cabo a través de la siguiente formula :

$$E = \frac{ax + by + Cz + Dw}{N}$$

Donde :

E = Es el coeficiente de efectividad.

Columna :

A = Son los elementos en que se esta trabajando adecuadamente: y corresponde a un 100 % de efectividad. El 100 % se representa con " x".

B = Son las actividades que tienen una operación de mediano rendimiento y por lo tanto que están trabajando a un 50% (y) de efectividad.

C = Son aquellos elementos que están trabajando en forma inadecuada y alcanzan un 25 % de cumplimiento. Se representa con " z".

<sup>28</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa; México, Edit. DIANA; 14ª Impresión Enero 1990, p. 47 - 49.

D = Son los elementos inexistentes y con 0% ( w ) de efectividad.

Para comprender de una mejor manera lo anterior, a continuación se presenta un ejemplo en el área de financiamiento.

### FINANCIAMIENTO

ELEMENTOS	A	B	C	D
Responsabilidad del mando	x			
Situación jerárquica	x			
Presupuesto de ingresos				x
Presupuesto de egresos				x
Análisis de estados financieros		x		
Contacto con financieros		x		
Contacto con proveedores			x	
Financiamiento de gastos		x		
Créditos a los clientes	x			
Financiamiento de compras		x		

Aplicando la formula del Análisis Factorial :

$$E = \frac{ax + by + Cz + Dw}{N}$$

Donde :

$$E = \frac{(3x1) - (4x5) - (1x.25) - (2x0)}{10}$$

$$E = \frac{3 - 2 - .25 - 0}{10}$$

$$E = \frac{5.25}{10} = 525 \approx 52.5 \text{ de efectividad del área. }^{29}$$

<sup>29</sup> Alvarez Anguiano Jorge; Apuntes de Auditoría Administrativa, obtenidos en la FCA de la UNAM durante el periodo 95 - 2.

#### 4. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE RUBIO RAGAZZONI VICTOR MANUEL Y JORGE HERNANDEZ FUENTES.

##### I) METODOLOGIA

*El método empleado por éste autor se basa en la evaluación de fundamento de la Administración ( Proceso Administrativo ) mediante la localización de irregularidades o anomalías.*

*Busca que con la investigación se apoye a los niveles de supervisión para que de ésta manera se logre una administración más efectiva, mediante los resultados obtenidos de la revisión.*

*En conclusión su programa de Auditoría Administrativa va encaminado a la determinación de deficiencias que sean causantes de la problemática presente o futura .*

*Su método se compone de la siguiente manera:*

##### A) AREAS DE ESTUDIO.

###### 1. Planeación :

- ◇ Planes de trabajo.
- ◇ Objetivos.
- ◇ Políticas.

###### 2. Organización.

- ◇ Estructura orgánica y funcional.
- ◇ Manual de organización.
- ◇ Aprovechamiento de los recursos: humanos, técnicos y financieros.

###### 3. Dirección.

- ◇ Delegación de autoridad y responsabilidad.
- ◇ Comunicación existentes de los diferentes niveles jerárquicos.
- ◇ Supervisión.

#### 4. Control :

- ✧ *Sistemas y procedimientos administrativos.*
- ✧ *Manual de operación.*
- ✧ *Medición de resultados.*

### B) ETAPAS.

#### 1. PLANEACION

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

#### 2. EXAMEN :

- ✧ *Entrevistas con los responsables.*  
*Con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevante.*
- ✧ *Aplicación de las técnicas de recolección de información.*
- ✧ *Captación de la documentación necesaria ( Organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc. ).*
- ✧ *Revisión , complementación y depuración de la información captada.*
- ✧ *Captación de opiniones y sugerencias.*

### 3. EVALUACION :

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

### 4. PRESENTACION :

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

## II. CRITERIO DE EVALUCION

*Con la guía de evaluación propuesta por el presente autor, se pretendió, el poder contar con lineamientos que facilitarán la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, mismos que incrementan el grado de confiabilidad de los informes de Auditoría Administrativa.*

*La guía de evaluación se fundamenta en las funciones de administración , que son :*

- A ) Planeación.*
- B ) Organización.*
- C ) Dirección.*
- D ) Control.*

*Mismos que a su vez, se encuentran clasificados en doce subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a estudiar, las cuales son :*

## A) PLANEACION

Subelemento :

- ◇ Planes de trabajo.
- ◇ Objetivos.
- ◇ Políticos.

## B) ORGANIZACION

Subelemento :

- ◇ Estructura orgánica y funcional.
- ◇ Manual de organización.
- ◇ Aprovechamiento de recursos humanos.
- ◇ Utilización y racionalización de recursos materiales.

## C) DIRECCION :

Subelemento :

- ◇ Delegación.
- ◇ Comunicación.
- ◇ Supervisión.

## D) CONTROL :

Subelemento:

- ◇ Sistemas y procedimientos administrativos.
- ◇ Manual de operación.
- ◇ Medición de resultados.

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado, los cuales integran en su conjunto, el 100 % de los elementos empleados para evaluar, mismos que

están representados en forma equitativa en un 25 % por cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones es contar con un instrumento que permita evaluar en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas sean auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente :<sup>30</sup>

Para los elementos A, C Y D.

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

Para elemento B

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

TABLA DE PUNTUACION

GRADOS					ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS
V	IV	III	II	I	A) PLANEACION
20	15	10	5	0	- Planes de trabajo
20	15	10	5	0	-Objetivos
20	15	10	5	0	-Políticas
60	45	30	15	0	TOTAL

<sup>30</sup> Rubio Ragazzoni Victor Manuel y Jorge Hernández Fuentes; Guía Práctica de Auditoría Administrativa; México, Edit. PAC 3ª reimpresión 1986, p. 31-34, 38,63-81

GRADOS					ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS
V	IV	III	II	I	B) ORGANIZACION
20	15	10	5	0	- Estructura orgánica y funcional
20	15	10	5	0	- Manual de organización
20	15	10	5	0	- Aprovechamiento de recursos humanos
20	15	10	5	0	- Utilización de recursos materiales
80	60	40	20	0	TOTAL

GRADOS					ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS
V	IV	III	II	I	C) DIRECCION
20	15	10	5	0	- Delegación
20	15	10	5	0	- Comunicación
20	15	10	5	0	- Supervisión.
60	45	30	15	0	TOTAL

GRADOS					ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS
V	IV	III	II	I	D) CONTROL
20	15	10	5	0	- Sistemas y procedimientos admivos.
20	15	10	5	0	- Manuales de operación
20	15	10	5	0	- Medición de resultados.
60	45	30	15	0	TOTAL

## 5. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

### 1) METODOLOGIA

*Fernández Arena contempla la Auditoría Administrativa como una revisión basada en el Método Científico. Esta revisión se hace primordialmente con el fin de utilizarla como un mecanismo de control, que pretende evaluar las actividades de una empresa, investigando causas y efectos de los fenómenos que ocurren en la misma; así como desviaciones y problemas susceptibles de modificar y solucionar para cubrir satisfactoriamente los objetivos institucionales dentro de la organización, utilizando el proceso administrativo.*

*En base a lo anterior se puede concluir que este autor realiza una combinación del análisis de los objetivos, recursos y procesos administrativos en la aplicación de la Auditoría Administrativa, la cual debe aplicarse a toda la empresa para obtener así un conocimiento integral de su actuación.*

*El criterio que el autor emplea para el desarrollo de la Auditoría Administrativa cubre las siguientes etapas :*

#### 1. PLANEACION

- a) Objetivo de Auditoría.*
- b) Marco de referencia.*
- c) Programa de Auditoría.*
  - Recursos humanos.*
  - Tiempo.*
  - Costo - Presupuesto.*

#### 2. RECOLECCION DE LOS DATOS :

- a) Detalles a Estudiar.*
  - Estructura formal de la organización.*

- Proceso administrativo.
- Identificación de objetivos.
- Niveles jerárquicos.

- b) Determinación de como debe realizarse
- c) Elección de quien la va a llevar a cabo.
- d) Establecimiento de un programa y plan de acción.
- e) Aplicación de cuestionarios, encaminados a los jefes departamentales.

### 3. EVALUACION

- a) Valoración del logro de los objetivos y la secuencia de su proceso administrativo.
  - Aplicación de preguntas específicas a determinadas áreas.
- b) Análisis, interpretación y síntesis.

### 4. PRESENTACION DEL INFORME.

Este deberá ser con cuestionario y deberá cubrir :

- a) Desarrollo del trabajo.
- b) Alcance y limitaciones del trabajo.
- c) Apreciación de la empresa.
- d) Objetivos institucionales.
- e) Respuestas a las preguntas de los cuestionarios.<sup>31</sup>

## II CRITERIO DE EVALUACION

Propone evaluar la estructura organizacional respecto al logro de sus objetivos, la secuencia de su proceso administrativo, así como recursos materiales y humanos necesarios para la correcta realización de las operaciones de la empresa.

---

<sup>31</sup> Fernández Arena José Antonio La Auditoría Administrativa: México, Edit DIANA, 14ª Impresión Enero 1990, p. 118,149, 175- 177.

Expone realizar una evaluación de la empresa, por medio de preguntas específicas a determinadas áreas, conceptos y niveles jerárquicos, calificar el grado de eficiencia de cada uno de los resultados a los cuestionarios por medio de una escala de apreciación :

ESCALA DE ASIGNACION DE VALORES		
APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100 %
Muy Bien	4	80 a 89 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy Mal	0	0 a 19 %

El procedimiento para la aplicación de ésta escala será de la siguiente manera :

1. Se elabora un cuestionario para aplicarlo en un departamento " x ".
2. Se levanta el cuestionario ( el referente al departamento que se está tratando ).
3. Se escribe la idea completa de la respuesta.
4. Al término del cuestionario, se evalúa cada respuesta, excelente, muy buena, buena, etc., y su equivalente en número asignado previamente.
5. Se realiza la sumatoria de los valores y se obtiene el total, el cual se divide entre el número de respuestas; lo que nos arrojará un porcentaje.

Una vez que se término de aplicar los cuestionarios, a cada uno de los departamentos evaluados, así como el proceso de evaluación, se procederá a la agrupación de porcentajes arrojados, la cual se hará en un cuadro matriz en el que los renglones serán los departamentos y las columnas, los recursos a los que se refiere el cuestionario.

Analicemos un ejemplo :

CUESTIONARIO SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS		
	Calif.	
1.- Se recurre a agencias de colocación	Buena	60
2.- Se usan anuncios en el diario	Excel.	100
3.- Se usa el radio, en que medida ?	Muy Buena	80
4.- Revista conocidas, en que medida ?	Muy Buena	80
5.- Están en contacto con bolsas de trabajo	Buena	60
6.- Bolsa de trabajo de escuelas profesionales	Muy Mal	0
7.- Se llama a los miembros de la organización a otros puestos ?	Excel.	100
8.- Se usa escalafón	Buena	60
9.- Por medio de conocidos del personal de la misma empresa.	Muy Buena	80
10.- Se hace uso de los elementos consanguíneos	Buena	60
	<b>Total</b>	<b>680</b>

$$\frac{680}{10} = 68\%$$

CUADRO DE PORCENTAJES							
DEPARTAMENTO	RH	RM	RT	PLAN	IMP	CON	PRO
Control de políticas	47	94	49	71	57	80	66
Producción	55	88	63	78	65	82	69
Comercialización	63	84	70	80	59	86	73
Relaciones Humanas	68	77	72	62	72	78	71
Finanzas	65	77	76	65	68	73	70
Relaciones Públicas	74	74	67	67	68	74	70

CUADRO DE PORCENTAJES							
DEPARTAMENTO	RH	RM	RT	PLAN	IMP	CON	PRO
Contabilidad	71	64	74	71	77	72	72
Auditoria Interna	73	73	70	75	73	76	73
Servicios generales	60	83	55	71	69	83	66

*RH = Recursos Humanos.  
RM = Recursos Materiales  
RT = Recursos Técnicos  
PLAN = Planeación  
IMP = Implementación  
CON = Control.  
PRO = Promedio.*

*A partir de los resultados obtenidos en la evaluación, se procederá a dar las recomendaciones específicas.*

## 6. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE WILLIAM D. LEONARD.

### 1) METODOLOGIA

A juicio de Leonard la Auditoría Administrativa debe aplicarse considerando que su fin primordial de descubrir deficiencias o irregularidades que puedan ayudar a la dirección lograr una administración más eficaz; lo cual se logra examinando y valorando los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa.

Es por ello que para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, Leonard señala el siguiente programa.

#### 1. EXAMEN

##### a) Áreas a Revisar

- Una o más funciones específicas.
- Departamento o grupo de departamentos.
- División o grupo de divisiones.
- Empresa como un todo.

##### b) Detalles a estudiar, de cada área que se someterá a revisión.

A juicio el autor los elementos en los métodos de administración y operación que exigen un constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes :

- Planes y Objetivos.
- Estructura de la organización.
- Políticas, sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Recursos humanos y físicos.
- Normas de ejecución.
- Medición de resultados.

## 2. EVALUACION :

### A) Factores a Evaluar.

- *Panorama económico.*
- *Adecuación de la estructura de la empresa.*
- *Cumplimiento de políticas y procedimientos.*
- *Exactitud y confiabilidad de los controles.*
- *Métodos adecuados de protección.*
- *Causas de variaciones.*
- *Utilización adecuada de mano de obra y equipo.*
- *Métodos satisfactorios de operación verbal.*

### b) Análisis científico, Interpretación y Síntesis.

- *Estudiar los elementos.*
- *Hacer un diagnóstico detallado.*
- *Determinar finalidades y relaciones.*
- *Buscar deficiencias.*
- *Balance analítico.*
- *Comprobar eficiencia.*
- *Indagar problemas*
- *Precisar soluciones.*
- *Determinar alternativas.,*
- *Elaborar métodos de mejoramiento.*

## 3. PRESENTACION

- a) *Decisión verbal de aspectos importantes con las personas interesadas.*
- b) *Informe escrito de hallazgos y recomendaciones a los ejecutivos del área auditada.*
- c) *Informe final a la dirección de soluciones e implementación de las mismas.*

#### **4. VIGILANCIA**

- a) *Revisión de recomendaciones, así como su instalación.*
- b) *Ayuda para diseñar formas y procedimientos.*
- c) *Completar cualquier aspecto inconcluso.*
- d) *Comentar la solución con la dirección general.*
- e) *Prosecución o vigilancia de la implementación de la solución.*

## 7. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

### I) METOLOGIA Y EVALUACION.

*Este autor basa la investigación de la Auditoría Administrativa, en la revisión de las funciones de la Gerencia de la empresa, y su metodología propuesta es la siguiente :*

#### A) AREAS DE ESTUDIO.:

##### 1. Area Estructural.

- *Objetivos de la empresa*
- *Organización de la empresa.*

##### 2. Area Funcional.

- *Producción.*
- *Ventas.*
- *Finanzas.*
- *Manejo de personal.*

#### B).PROGRAMA DE AUDITORIA :

*Para el análisis e investigación de cada una de las áreas de estudio propuestas por éste autor se aplican cuestionarios por cada una de ellas ; llevando a cabo la evaluación de una manera subjetiva.<sup>32</sup>*

---

<sup>32</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa; México, Edit. DIANA: 14ª Impresión Enero 1990. p. 86.

## 8. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE ROBERTO MACIAS PINEDA

### 1) METODOLOGIA

*El autor considera que en la aplicación de la Auditoría Administrativa, es muy importante determinar el grado en el cual los resultados se asemejan a los objetivos y a juicio del mismo esto sólo se logra realizando una comparación entre los resultados obtenidos y las políticas establecidas en cada una de las áreas de la empresa.*

*La revisión de objetivos y políticas se llevará a cabo mediante el examen del proceso administrativo.*

#### A) AREAS DE ESTUDIO.

##### 1. Planeación.

- *Determinación de objetivos.*
- *Pronósticos y Previsiones.*
- *Elaboración de Políticas y Programas.*
- *Presupuestos y procedimientos.*

##### 2.- Organización.

- *Estructura de la organización.*
- *Cargas de responsabilidad.*
- *Delegación de autoridad.*
- *Asignación de puestos y niveles jerárquicos.*

##### 3. Dirección.

- *Formulación de decisiones.*
- *Comunicaciones y motivación.*
- *Unidad de mando, supervisión.*
- *Grupos y adiestramiento de personal.*

#### 4. Control.

- *Establecimiento de normas de actuación.*
- *Medición de normas de actuación.*
- *Evaluación de la actuación.*
- *Lineamientos a seguir para corregir las normas de actuación.*
- *Normas de actuación.*
- *Evaluación de los objetivos fijados.*
- *Comparación de resultados.*

#### B) PROGRAMA DE AUDITORIA.

*En la revisión de cada actividad o función administrativa se ejecutan cuestionarios, al mismo tiempo que se efectúan exámenes de ellas.*

### II ) CRITERIO DE EVALUACION

*El tipo de evaluación que lleva a cabo éste autor es una evaluación de tipo subjetiva, obviamente basándose en los resultados obtenidos en la Auditoría y en el juicio que tenga quien aplique la misma. <sup>33</sup>*

---

<sup>33</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa, México. Edit. DIANA, 14ª Impresión Enero 1990, p. 108 - 117.

## 9. METODOLOGIA Y CRITERIO DE EVALUACION DE MANUEL D' AZAOLA.

### I ) METODOLOGIA

*La metodología de éste autor se basa en la realización de la revisión del proceso administrativo .*

#### A) AREAS DE ESTUDIO :

##### 1. Dirección.

- *La empresa en conjunto.*
- *Fijación de objetivos.*
- *Medios de producción.*
- *Abastecimientos.*

##### 2. Financiamiento.

- *Capital por accionistas.*
- *Créditos obtenidos.*

##### 3. Contratación de personal.

- *Personal por cada función.*
- *Reclutamiento, selección, Capacitación.*
- *Prestaciones al personal.*

##### 4. Producción.

- *Diseño del producto.*
- *Sistema de producción utilizado.*
- *Costo de producción.*

##### 5. Ventas y Distribución.

- *Canales de distribución.*
- *Servicios a clientes.*

## 6. Registros.

- Sistema de contabilidad y estadística.
- Control de resultados.

## B) PROGRAMA DE AUDITORIA

Consta de tres etapas.

### 1. INVESTIGACION :

- Interna.
- Externa.
- Cuestionarios.

### 2. OBSERVACION

- A clientes, proveedores y empleados.

### 3. ANALISIS :

- Estados financieros.
- Estadísticas.
- Facturas
- Contratos diversos.
- Competencia.
- Fuentes de abastecimiento.

## II ) CRITERIO DE EVALUACION.

Para Manuel D' Azaola aún no existe una escala de evaluación que nos permita medir el grado de eficiencia en el que trabaja la empresa, pues a su juicio tales valores quedan a criterio de quien realiza el trabajo de revisión, por lo que los resultados presentados serán meramente subjetivos; por lo que considera que el único camino aceptable para medir el grado de eficiencia de la empresa y sus componentes es establecer patrones teóricos ideales para cada

*una de las funciones que intervienen en el logro de los objetivos de la empresa y compara estos patrones con los resultados y desempeños reales que se presentan en la organización, a fin de tener una base de evaluación que sirva para los informes y juicios de quien aplica la revisión.*<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. México, Edit DIANA, 14ª Impresión Enero 1990, p 93-95.

### III.- CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DEL RAMO DE LAS PARTES GRAFICAS IMPRESOS OFEMAR. S.A.

#### I.- EMPRESA

*Es innegable que el avance económico, político y social de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, comercial, de productos y servicios; y que la Administración es aplicable a cualquier grupo social ( ya sea educativo, deportivo, militar, religioso, hospitalario, etc. ); pero su campo de acción más importante es la empresa. Por estas razones a continuación presentamos un esquema general de lo que es la empresa.*

#### A) GENERALIDADES:

*La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo del dinero y el recurso humano invertido en sus activos.*

*En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano - como finalidad principal - al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico en el medio social en el que actúa.*

*La vida de toda empresa requiere del factor humano como un factor decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, ejecutivos, empleados, trabajadores y consumidores.*

## B) CONCEPTO DE EMPRESA

*Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le han dado diversos enfoques ( económico , jurídico, filosófico, social, etc.). El significado etimológico de empresa viene del latín in = en + prehensa = cogida, tomada; lo cual en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con riesgo implícito. Por lo anterior es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo. <sup>35</sup>*

### ANTONY JAY.

*Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno ( junta directiva ), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.*

### DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.

*La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.*

### ISAAC GUZMÁN VALDIVIA

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

### JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

*Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.*

---

<sup>35</sup> Lic. Miguel Alemán Velázco; Diccionario Anaya de la Lengua; México, Fundación Cultural Televisa, A..C; 1ª Reimpresión 1981; p. 280.

**PETERSEN Y PLOWMAN.**

*Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.*

**ROLAND CAUDE.**

*Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.*

*Con base en el anterior análisis, podemos definir a la empresa como:*

**EMPRESA:**

*Es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.<sup>36</sup>*

**C) PROPOSITOS O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA**

*De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un esquema o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el actúa.*

*Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios " Proceder bien resulta a la larga buen negocio". Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.*

---

<sup>36</sup> Münch Galindo/José García Martínez. Fundamentos de la Administración; México. Trillas. 5ª Edición, 1990. P. 41-42

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

1. *Económicos: Tendientes a lograr beneficios monetarios, tanto para los inversionistas, como para los acreedores.*
2. *Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.*
3. *Técnicos: Dirigidos a la optimización de la tecnología, para mejorar la calidad del bien, o servicio que produzca la empresa.*

#### D) FUNCIONES Y RECURSOS BASICOS DE LA EMPRESA

Las áreas de actividades, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más comunes en toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos humanos y Finanzas. A continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducirnos al conocimiento de las funciones y subfunciones inherentes a cada una de ellas, y de lograr una comprensión integral del conocimiento administrativo de una empresa. Claro está que la estructura que se presenta es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de una área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

## 1) PRODUCCION

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Dicha área o departamento tiene como funciones: las siguientes:

### 1. Ingeniería del producto:

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

### 2. Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones
- Mantenimiento y control del equipo.

### 3. Ingeniería Industrial:

- Estudio de métodos.
- Medida de trabajo.
- Distribución de la planta.

### 4. Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

### 5. Abastecimientos:

- Tráfico.
- Embarques.
- Compras locales e internacionales.
- Control de inventarios.
- Almacén.

## 6. Fabricación:

- Manufacturas
- Servicios

## 7. Control y Calidad:

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registros de inspecciones.
- Métodos de recuperación.

## II) MERCADOTECNIA

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los objetivos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones las siguientes:

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto:
  - Empaque.
  - Marca
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Administración de ventas.
6. Comunicación:
  - Promoción de ventas.
  - Publicidad.
  - Relaciones públicas.
7. Estrategias de mercado.

### III.- FINANZAS.

Es de vital importancia esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Está área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer oportunamente de dichos medios, para que cada uno de los departamentos o áreas logren su objetivo eficazmente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Dicha área tiene las siguientes funciones:

#### 1. Financiamiento:

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos
- Inversiones.

#### 2. Contraloría:

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

### IV) RECURSOS HUMANOS.

El objeto de esta área es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Sus principales funciones son:

1. *Contratación y empleo:*

- *Reclutamiento.*
- *Selección.*
- *Contratación.*
- *Introducción o inducción*
- *Promoción, transferencias y ascensos.*

2. *Capacitación y desarrollo:*

- *Entrenamiento.*
- *Capacitación.*
- *Desarrollo.*

3. *Sueldos y salarios:*

- *Análisis y valuación de puestos.*
- *Calificación de méritos.*
- *Remuneración y vacaciones.*

4. *Relaciones laborales:*

- *Comunicación.*
- *Contratos colectivos de trabajo.*
- *Disciplina.*
- *Investigación de personal.*
- *Relaciones de trabajo.*

5. *Servicios y prestaciones:*

- *Actividades recreativas.*
- *Actividades culturales.*
- *Prestaciones.*

6. *Higiene y seguridad industrial:*

- *Servicio Médico.*
- *Campañas de higiene y seguridad.*
- *Ausentismo y accidentes.*

7. *Planeación de recursos humanos:*

- *Inventario de recursos humanos.*
- *Rotación.*
- *Auditoría de personal.*

*Es importante notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada una de las empresas<sup>37</sup>.*

**E) RECURSOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA.**

*Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.*

*Consideramos que es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en:*

*1. Recursos materiales:*

*Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:*

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.*
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.*

---

<sup>37</sup> Münch Galindo y José García Martínez: Fundamentos de Administración; México. Trillas, 5ª Edición 1990; p. 50-54.

## 2. Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) *Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.*
- b) *Fórmulas, patentes, etc.*

## 3. Recursos Humanos:

El Recurso Humano es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; de él depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. El Recurso Humano posee características tales como: posibilidades de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc.; mismas que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de las organización, pueden ser: Obreros, oficinistas, Supervisores, Técnicos, Ejecutivos, Directores y profesionales en el área.

- **Obreros:** Pueden ser calificados y no calificados.
- **Oficinistas:** Calificados y no calificados .
- **Supervisores:** Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- **Técnicos:** Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- **Ejecutivos:** Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- **Directores:** Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.
- **Profesionales** Se encargarán de aplicar sus conocimientos y habilidades profesionales en cada una de las áreas que componen la empresa en el área

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta .

#### 4. Recursos Financieros:

Son aquellos elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensable para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- Dinero en efectivo.
- Aportaciones de los socios ( acciones).
- Utilidades.

Los recursos financieros ajenos representados por:

- Préstamos de acreedores y proveedores.
- Créditos bancarios o privados.
- Emisión de valores ( bonos, cédulas, etc. )

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, por lo que, del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquiera de éstos<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Münch Galindo y José García Martínez: Fundamentos de Administración, México, Trillas, 5ª Edición 1990; p. 54-57.

## F) CLASIFICACION DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico, político y social, ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos; aunque cabe mencionar que cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. El que se utilice uno en particular, o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado.<sup>39</sup>

Son las condiciones económicas, políticas y sociales de cada país las que determinan el o los criterios que deben tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.

### 1. ACTIVIDAD O GIRO.

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

1. **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A) **Extractivas.** Cuando se decían a la exploración de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

Ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

---

<sup>39</sup> Rodríguez Valencia Joaquín: Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México. ECASA, 1ª Reimpresión 1994. p. 62, 63, 67 y 68.

- B) *Manufactureras*. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
- a) *Empresas que producen bienes de consumo final*: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Ejemplos: productos alimenticios , prendas de vestir, aparatos y accesorios electrónicos, etc.
  - b). *Empresas que producen bienes de producción* : Estas empresas satisfacen perfectamente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- C) *Agropecuarias*. Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

II. Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor: su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- A). *Mayoristas*: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas ( *minoristas* ), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B).- *Minoristas*: Estos intermediarios, también se conocen como *detallistas*, y son los que venden productos al " menudeo ". o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- C).- *Comisionistas*: Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

III.- Servicio: Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- A) Transporte.
- B) Turismo.
- C) Instituciones financieras.
- D) Servicios públicos varios.
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- E) Servicios privados varios:
  - Asesoría
  - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
  - Promoción y ventas.
  - Agencias y publicidad
- F) Educación.
- G) Salubridad.
- H) Fianzas y seguros.

## 2. ORIGEN DEL CAPITAL

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

I. Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

- A) . Centralizadas: Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.
- B) . Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el anexo de jerarquía. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.
- C) Descentralizadas: Son empresas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general.

*pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios. Ejemplos: CONASUPO.*

*D) . Estatales: Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.*

*E) . Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.*

*II. Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.*

*A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.*

### **3. MAGNITUD DE LA EMPRESA.**

*Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser micro, pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:*

*I. Financiero: El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en la presente tesis no se mencionan cantidades específicas, debido a que éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.*

II. *Personal ocupado*: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que tiene más de 1000 empleados. Cabe mencionar que éste criterio es muy aventurado, ya que también existen otros muy utilizados en México tales como los siguientes:<sup>40</sup>

A) Para los ejecutivos de finanzas, el criterio a seguir es el siguiente:<sup>41</sup>

Pequeña	Menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

B) Criterio que propone la SECOFI a través del Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana.

Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	De	101 a 250	Personas

III. *Producción*: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

<sup>40</sup> Münch Galindo y José García Martínez, Fundamentos de Administración; México, Trillas, 5ª Edición 1990; p. 42-46.

<sup>41</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México, ECASA, 1ª Reimpresión 1994, p. 62, 63, 67 y 68.

IV. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

Existe otro criterio emitido por la SECOFI, el cual propone lo siguiente:

	Ventas netas anuales:
Microempresa	hasta de 900 000
Pequeña	9 000 000
Mediana	20 000 000
Grande	más de 20 000 000

Cabe mencionar que estas cifras fueron dadas a conocer en el año de 1995, en el Diario Oficial de la Federación.

V. Criterio de Nacional Financiera. Sociedad Nacional de Crédito NAFIN posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tiene notorias diferencias; sin embargo pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Münch Galindo y José García Martínez: Fundamentos de Administración; México, Trillas, 5ª Edición 1990; p. 42-46

## 2 MICROEMPRESA

Como podrá advertirse, anteriormente se dio a conocer lo que es la empresa; así como los criterios de clasificación que existen, los cuales no resultan suficientes para determinar la magnitud de las empresas; sin embargo, todas estas categorías y características ayudan a tomar una visión más clara de lo que es la empresa.

Por lo anterior, se puede mencionar que la empresa en la que se realizará la práctica de Auditoría, se ubica como microempresa, por lo cual a continuación se da un enfoque de lo que es ésta.

### A) MICROEMPRESA (Según SECOFI)

Son las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la SECOFI.

### B) ANALISIS DE LA CAUSA DE ORIGEN DE LA MICROEMPRESA

Llevar a cabo un análisis sobre las causas de la microempresa nos puede llevar a demostrar que, más que tener origen por un espíritu emprendedor, son el resultado de la profunda crisis económica y política que ha abrumado a nuestro país en las últimas dos décadas.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción, ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo, la microempresa es la organización más popular. Podemos citar casos de esos países respecto a la microempresa: Indonesia, cuenta con 85.5 % de empresas con menos de 20 empleados; Brasil, cuenta con 68.4 %; Guatemala con 71.6 %; Perú con 63.5 % y Venezuela con un 65.2%.

En México se cuenta con 90% de microempresas, 5.8 % son pequeñas y medianas y el 2% son grandes.

La microempresa tiene orígenes muy remotos. Muchas de ellas puede considerarse que empezaron como talleres artesanales y otras como maquiladoras de pequeñas y medianas empresas. En la década pasada, las políticas económicas ( industrialización ) fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y sustituciones de las importaciones sólo favorecieron a la mediana y grande empresa, generando desempleo y endeudamiento del sector privado y, por tanto, del país.

Sin embargo, la proliferación de microempresas, provocó una gran ventaja, con una salida benéfica a la crisis económica, en lugar de haber repercutido el desempleo en una mayor crisis social. El ingenio y dedicación de mucho mexicanos les ha permitido abatir su difícil situación con la creación de microempresas. Prácticamente, la mitad de las inversiones que tienen que hacerse deben ser microempresas, con promedio de 10 trabajadores. Esto equivaldría a crear un millón de microempresas en 25 años, es decir, 40 mil por año, que vendrían siendo ciento once por día.

Con lo anterior, podemos decir que en los próximos 25 años, la microempresa generará 10 millones de empleos, de los cuales 7 millones de ellos serán en áreas urbanas. Por ello es indispensable aplicar mayores programas de apoyo a las microempresas, considerando que sólo el 4 % de las creadas tiene éxito o permanecen activas, durante el primer año porque existen deficiencias sobre cómo debe operar una empresa.

### C) PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA MICROEMPRESA

En México, las microempresas representan el 90 % del total de empresas. Cuando pensamos en empresas de reducida magnitud, es frecuente considerar que esta característica proviene de su incapacidad para desarrollarse y que, además, la sitúa en una posición de desventaja con relación a las medianas y grandes empresas.

Sin embargo, las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos. A continuación se presenta una serie de problemas a los que se enfrenta la microempresa: cabe señalar que la mayoría de éstos, también se pueden observar en la pequeña y mediana empresa.

- ~ Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- ~ Escasa cultura tecnológica.
- ~ Improvisación y carencia de normas de calidad.
- ~ El ausentismo del personal.
- ~ El constante aumento de los precios de materias primas.
- ~ La mala calidad de los materiales.
- ~ Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- ~ Falta de garantías para acceder al crédito.
- ~ Excesiva regulación gubernamental.
- ~ Falta de experiencia en el ramo.
- ~ Falta de experiencia administrativa.
- ~ Incompetencia de los familiares.
- ~ Frecuente existencia de nepotismo.

De lo anterior concluimos que, para resolver los problemas que presentan la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, habrá que considerar lo siguiente:

- ◇ Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.
- ◇ Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa; por el contrario estos habrán de considerarse como la última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no desde una perspectiva paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.
- ◇ La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de las mismas.
- ◇ Fomentar la formación integral del microempresario; esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que su persona.

Según ADMIC ( Asesoría Dinámica para las Microempresas ) ésta última consideración, es la más fructífera de las inversiones, debido a que nuestras capacidades personales, nuestra inteligencia, nuestro esfuerzo serán mejores insumos que los recursos económicos.

Consolidada la microempresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será el crecimiento y la paulatina transformación para crecer y que propicie la creación de otras microempresas, de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva.

#### D) INSTRUMENTOS DE FOMENTO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

En países desarrollados como Japón , Estados Unidos, Francia, Corea y otros; se crearon programas de fomento a la micro y pequeña empresa, que datan de veinte años atrás, provocando en los países el surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas, mismas que actualmente son grandes emporios.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgo la primera ley de fomento a la micro, pequeña y mediana industria, que no parece haber dado resultados positivos y cuantitativos. A pesar de todo, actualmente se esta haciendo un segundo esfuerzo para impulsar este sector.

El gobierno federal, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ( SECOFI ) ha elaborado el " programa de modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria ", el cual se dio a conocer el 28 de febrero de 1991, que tiene por objetivo fortalecer a ese importante sector económico.

El programa se elaboró con base a las opiniones recomendaciones de las diferentes cámaras que agrupan a los industriales, por lo que éstos deben ser sus difusores. El propósito fundamental de el programa, es que a medida que la industria vaya mejorando su posición competitiva ( desde el punto de vista de producción, calidad y financiamiento ), su participación será más activa, tanto en el mercado interno como en el externo.

Los objetivos del programa de modernización, son los siguientes :

- Alterar la organización interempresarial.
- Incrementar la eficiencia productiva.

- Adopción de normas de calidad y capacitación gerencial y de mano de obra.
- Organizar empresas de comercio exterior.
- Fomentar la especialización en productos y procesos en los que tengan ventajas competitivas.
- Impulsar la desregulación, desconcentrando y simplificando.
- Convocar a la participación de los sectores sociales.

De los anteriores objetivos, se han desarrollado figuras novedosas como empresas integradoras de comercio exterior; e incluso los comercializados a nivel nacional. Estas figuras van a crear los canales adecuados para que las pequeñas empresas vendan, lo cual era un gran problema que enfrentaban.

En México y muy probablemente en la mayoría de los países en proceso de desarrollo, su crecimiento sostenido de la economía habrá de basarse, en la consolidación y desarrollo de las micro ,pequeñas y medianas empresas eficientes y dirigidas profesionalmente. Esto, en el entendido de que en una economía abierta, como lo es ya la nuestra, una vez ya consolidada la microempresa , cubrirán los " huecos de demanda " nacional e internacional que no puedan, o no quieran hacer las grandes empresas, Ese es campo exclusivo para la microempresa. Lo que si involucra a todas, es la integración de eslabones para la competitividad.

En México , el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa se ha enfocado principalmente al aspecto de financiamiento ( a través de NAFINSA ), haciendo a un lado otros aspectos vitales como : la capacitación administrativa y de mano de obra, la modernización tecnológica y la comercialización.

Las expectativas del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica y Canadá no puede verse como la solución ni la desgracia de la economía mexicana; tendrá aspectos positivos y negativos, y dependerá de nuestra capacidad y trabajo personal para lograr resultados positivos.

Lograr que las microempresas operen al ritmo de la modernización y con niveles de eficiencia adecuados, será posible sin promover acciones proteccionistas, pero creando condiciones adecuadas y con apoyos temporales.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México. ECASA, 1ª Reimpresión 1994, p. 23, 24, 46 - 54.

#### IV. ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES PARA LA ELABORACION DEL CASO PRACTIVO EN LA MICROEMPRESA IMPRESOS OFEMAR, S.A. CLASIFICADA DENTRO DEL RAMO DE LAS ARTES GRAFICAS.

##### I. HISTORIA DE LAS ARTES GRAFICAS EN MEXICO.

*En el año 1537 llegó de España a México, el no muy conocido impresor Esteban Martín, con una rudimentaria máquina que sólo le valió para imprimir estampas religiosas ; razón por la cual los historiadores no le conceden el título de primer impresor llegado a la Nueva España.*

*En cambio, se ha reconocido en firme a Juan Pablos, como el primer impresor llegado a nuestro país, en el año de 1539; trayendo consigo una máquina hecha de madera mediterránea, la cual era propiedad del impresor sevillano Cromberger, así como los tipos móviles de madera y metal, tinta, papel y otros materiales.*

*El mismo año de su llegada al Puerto de la Santa Vera Cruz , este equipo es instalado en la Casa de las Campanas, imprimiéndose por primera vez en ésta máquina el libro titulado " La escala Espiritual para Llegar al Cielo "; pero debido a que de éste libro no se cuenta con ningún ejemplar, se dice que el primer libro impreso en América fue " Breve y más compendiosa doctrina cristiana en lengua castellana y mexicana ".*

*Posteriores a Juan Pablos, aparecen Don Antonio Espinosa, Pedro Ocharte, Pedro Valle, Antonio Ricardo, etc.*

*En la última década del siglo XIX, la introducción de la energía eléctrica desplaza, la utilización de las máquinas manuales, así como las que empleaban la fuerza de vapor, mismo que se ve limitado al estallar el movimiento armado acaudillado por Francisco I. Madero, y posteriormente por las conflagraciones mundiales.*

Desde 1921 hasta 1939, la industria permanece estancada; pues la carencia de fábricas que en nuestro país produzca maquinaria y materiales para la industria de las Artes Gráficas, obligan a trabajar en maquinaria vieja o reconstruida.

Es al termino de la Segunda Guerra Mundial , cuando comienza la transformación de la Industria de Artes Gráficas , debido a que la maquinaria es reemplazada por la que se importa en los Estados Unidos de Norteamérica y de Europa. Esto ocasiona que se manifieste el automatismo y se empiece a desplazar a los obreros.

Es por ello que se inicia la lucha obrero - patronal, en las industrias de mayor producción; tomando de ésta manera gran fuerza la Unión de Obreros de las Artes Gráficas de los Talleres Comerciales. Los cuales exigían la implantación del Contrato Ley. Como consecuencia de esto, se unen los industriales, dándose de esta manera la creación de una organización, que al evolucionar en su estructura, se convierte con el tiempo, en la Sociedad de Industriales de las Artes Gráficas de la República Mexicana, A.C.

Esta organización se aboca, no sólo a los problemas de tipo obrero - patronal, ni a los de la Industria en general; sino también a los avances tecnológicos tales como la informática, los cuales sirven para elevar la calidad de los trabajos que se elaboran en el ámbito de las Artes Gráficas. Dicha sociedad consigue el registro de la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas, en noviembre de 1966. Es de ésta manera que los establecimientos de la Industria de las Artes Gráficas han ido creciendo de tal manera que en la actualidad los socios registrados hasta Enero de 1997 son 6243.

## 2 ANTECEDENTES SOBRE LA CONSTITUCION DE LA CAMARA NACIONAL DE LAS ARTES GRAFICAS (CANAGRAF)

La Cámara Nacional de las Artes Gráficas, se constituyo como tal el 06 de febrero de 1964, fecha en que la Secretaría de Industria Y comercio, autorizó mediante un oficio legal, el establecimiento de dicha Cámara.

El 09 de marzo del mismo año tuvo lugar la primera Asamblea Constitutiva, en Testimonio Notarial, viéndose así cristalizados los deseos y anhelos de todas aquellas personas, que se interesaron y lucharon para poder contar con una Institución, que representará los intereses de los industriales Gráficos ante los diversos organismos.

A partir de esa fecha, los Industriales Gráficos se desligaron de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación a la cual estaban obligados a permanecer, contando de esta manera con 314 socios activos en el Distrito Federal.

Uno de los objetivos propuestos por la CANAGRAF fue agrupar a sus socios, dependiendo la actividad específica, por lo que se constituyeron las siguientes secciones :

- ❖ El 25 de junio de 1965 se establece la Sección de Fotograbado.
- ❖ El 6 de junio de 1964 se establece la Sección de Encuadernación.
- ❖ El 30 de noviembre de 1964 se establece la Sección de Litografía.
- ❖ El 17 de mayo de 1966 se establece la Sección de Grabado.
- ❖ El 24 de mayo de 1966 se establece la Sección de Tipografía.
- ❖ El 2 de diciembre de 1966 se establece la Sección denominada: Otras Especialidades.
- ❖ El 3 diciembre de 1967 se establece la Sección de Serigrafía.

Dichas secciones fueron creadas para estudiar y dar solución a los problemas que afectan sus actividades.

En la actualidad la Cámara cuenta con 6,743 asociados de los cuales 3,637 se agrupan en el Distrito Federal y el resto se encuentra distribuido en el territorio nacional integrada por Delegaciones y Representaciones.

Las Delegaciones podrán establecerse en la Capital del Estado y deberá contar con el requisito de haber sido representación, cuando menos tres años y contar con mínimo de 200 socios potenciales de los cuales el 50 % deberán estar debidamente documentados y al corriente de sus cuotas, ante la Cámara.

*Las Representaciones se designarán cuando se tenga un potencial de los socios y un mínimo de 50 dedicados a la rama, documentados ante la Cámara, además de ser autosuficientes en sus operaciones.*

*Las Delegaciones y Representaciones cuentan con Mesas Directivas Independientes en el lugar donde se constituyen, pero Coordinadas por el Consejo Directivo de la Cámara en el Distrito Federal.*

*- Designación de las Siglas Institucionales y Logotipo :*

- ❖ *En 1964 las siglas iniciales fueron : C.N.I.A.G.*
- ❖ *En 1978 el Consejo Directivo decide actualizar la imagen de la Cámara, cambiando las siglas a : C.A.N.I.A.G.*
- ❖ *En 1985 el Consejo opta por moderniza y crear una imagen novedosa tanto de las siglas, como en el logotipo designándola CANAGRAF.*

*La Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas , es una Institución pública , autónoma, de duración indefinida y con personalidad jurídica distinta a la de cada uno de sus miembros. La integrarán todas las personas físicas o morales que en la República Mexicana se dedique a la explotación industrial de las artes gráficas y reúnan los requisitos que para ser socios establecen estos estatutos; comprendiendo las siguientes actividades.*

- 1. Tipografía.*
- 2. Litografía offset y rotograbado.*
- 3. Fotograbado y folotipo.*
- 4. Grabado en acero y timbrado.*
- 5. Serigrafía.*
- 6. Otras especialidades.*

### 3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA CANAGRAF.

La CANAGRAF con el afán de satisfacer las inquietudes y necesidades, se ha planteado los siguientes objetivos :

1. Representar los intereses de las personas físicas o morales relacionadas con la industria de las Artes Gráficas.
2. Estudiar las cuestiones que afecten a las actividades industriales, así como proveer las medidas que tenían a su desarrollo.
3. Participar en la defensa de los intereses de sus socios.
4. Ser órgano de consulta del Estado para satisfacer las necesidades de las actividades industriales que la constituyen.
5. Representar en general a todos sus socios ante las autoridades federales y locales y ejercer las funciones necesarias para llevar a cabo los objetivos anteriores.

### 4. LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA CANAGRAF A SUS ASOCIADOS.

- ❖ Desarrollo e implementación de cursos de capacitación técnicos, administrativos y adiestramiento.
- ❖ Asesoría laboral en todas sus áreas y asesoría corporativa.
- ❖ Asesoría fiscal y financiera y contable.
- ❖ Asesoría y tramitación de licencias ante todas las Secretarías de Estado, así como; permisos de importación y exportación de maquinaria, materia prima y refacciones.
- ❖ Asesoría en planeación de proyectos e inversiones de expansión, diversificación o relocalización.
- ❖ Bolsa de trabajo para cubrir puestos técnicos y administrativos.
- ❖ Asesoría para determinar políticas de organización de sueldos y salarios.
- ❖ Asesoría para captar personal técnico y administrativo, sin experiencia para capacitar en áreas determinadas.
- ❖ Evaluación psicotécnica para ascenso y promociones.
- ❖ Proporcionar información estadística de los aspectos más relevantes que atañen al medio gráfico como son :

- ~ *Economía nacional e internacional, así como, en cuanto a comercio, producción, mercado de insumos, procesos administrativos y publicidad.*
- ❖ *Proporcionar información actualizada sobre la tecnología.*
- ❖ *Proporcionar información relacionada con proveedores en México y en el extranjero.*
- ❖ *Regular precios de materia prima.*
- ❖ *Gestionar el establecimiento de normas de calidad de las materias primas necesarias.*

## 5. BREVE HISTORIA DE LAS ACTIVIDADES QUE INTEGRAN EL RAMO DE LAS ARTES GRÁFICAS.

### I) ENCUADERNACION

*El proceso industrial por el cual se transforma las hojas impresas en cuadernillos ( pliegos ) que compaginados, cosidos, refinados y terminados en diferentes presentaciones forman el libro que permite que las ideas del autor puedan ser leídas y transmitidas al público consumidor.*

#### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

*La encuadernación comenzó, en la Era Cristiana con el cambio de rollo continuo a volumen, al libro hecho a base de hojas separadas. Los libros primitivos se componían, de una sola hoja de vellum al principio; después del papel doblado una sola vez y agrupada en la sección, cosiéndose por el doblez central.*

*Los libros actuales se diferencian, únicamente, en que la sección es generalmente una hoja de papel grande doblada varias veces, con la cual obtenemos cuadernillos de más páginas, de manera que los dobleces exteriores requieren cortarse.*

Pronto se vio la conveniencia de juntar la tabla al libro, encajando a las tablas, las terminaciones de los bordes, que mantienen juntas a la secciones. Para entonces se había agregado un forro con el fin de cubrir completamente las tablas y así proteger las pastas.

Las cubiertas del libro encuadernado, se empastaban para ornamentación y decoración con escenas religiosas.

En el siglo VI, los monjes bizantinos, ya hacían cubiertas de cuero, decoradas con placas de oro y plata, y a veces con incrustaciones de marfil y piedras preciosas.

Con la introducción de la imprenta a Europa, a mediados del siglo XV, el número de libros producidos tiene un auge, lo cual involucra un aumento en el número de personas empleadas en éste ramo.

El siglo XIX atestiguó el desarrollo de la encuadernación, ya que cubiertas enteras se imprimían en oro, con tintas metálicas.

La contribución de América al arte de los libros hasta ahora, se ha limitado al campo de la producción en masa.

## **B) PASOS QUE SE SIGUEN PARA LA ENCUADERNACIONN.**

Recepción de hoja impresa, emparejando, división, dobles alce y costura ( o pegado ) estos pasos son iguales para encuadernación en rústicas o pasta dura; posteriormente en la rústica se forra, se pone la cubierta de cartulina al libro, se corta, se revisa y empaca.

En el caso de encuadernación en pasta dura una vez cosido, se sigue con el acentado , corte, cajos, pegado de refuerzos y cabezada, encajado ( puesta la pasta al libro ) revisión y empaque.

Colateralmente se fabrican las pastas cuyos pasos son : corte de cartón, corte de material de cubierta, fabricación de pasta en sí y estampación si lo requiere.

Las presentaciones en la encuadernación, pueden ser de los siguientes tipos :

1. Encuadernación artesanal o artística.
2. Encuadernación a la rústica.
3. Encuadernación en pasta dura.
4. Encuadernación en pasta de piel.
5. Encuadernación en plasti - piel.
6. Encuadernación en Keratol.

La encuadernación a la rústica es aquella en que la cubierta del libro es de cartulina impresa, es decir flexible y puede estar el libro cosido o pegado.

La encuadernación artesanal o artística es básicamente un trabajo manual y tiene muy variadas presentaciones como terminado en piel entera . holandesa, española , mestiza, etc.

La encuadernación en pasta dura es aquella en que la cubierta del libro es de cartón forrado por tela plastificada que posteriormente lleva estampaciones de oro, plata, o bien papel plastificado impreso.

La encuadernación en plasti - piel es aquella pasta que esta conformada por cartón y piel, es muy flexible y es cosida o pegada al libro.

La encuadernación en Keratol es con pasta dura y piel plastificada . dicha encuadernación es muy resistente y de optima calidad.

### C) MATERIAS PRIMAS.

Las materias primas que se utilizan son : pegamentos, hilos, cartón, papel, película de estampación, tela o papel plastificado, gasa adherida, cabeza, papel caple, lápices, adhesivo, couche, tinta para impresión ( blanco, negra, roja, azul y amarillo ) , químico para la realización de la lámina de Offset como el sensibilizador, revelador, goma protectora de lámina, regletas de diferentes tamaños , letras en sus distintos tipos, mojadores, agua de la fuente y tipometro, goma arábica, esponja suave, rasero, negativos.

## II ) TIPOGRAFIA.

*Es un sistema de impresión directa que se hace por medio de un cliché en relieve, recortada o grabada en metal u otros materiales. La superficie de los tipos de cuerpos de la plancha. Cuando dicha superficie se recubre con tinta de imprenta y se presiona fuerte y uniformemente contra un papel , el resultado es una impresión tipográfica.*

### III) LITOGRAFIA

*La litografía proviene del griego litos que significa piedra, por lo tanto, litografía significa literalmente escritura sobre piedra.*

#### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

*La litografía fue inventada por Alois Senefelder en el continente Europeo, en el año de 1796; específicamente en Munich de Baviera, Alemania.*

#### B) SISTEMA DE IMPRESION

*Este sistema de impresión recurre a una piedra calcárea muy compacta y homogénea a la cual se transporta un dibujo o escrito trazado con una tinta especial de materia grasa.*

*Una vez transportado el dibujo o escrito se humedece la piedra con una esponja y después se pasa por ella un rulo entintado sobre el dibujo o escrito trazado con la tinta especial o el lápiz grado. El agua corre sin dejar rastro mientras que la tinta del rulo queda adherida a él; por el contrario el resto de la superficie de la piedra acoge el agua y rechaza la tinta ( se trata de una tinta que no se puede disolver con el agua ).*

*Esta piedra entintada nos servirá para imprimir una hoja del papel ya sea presionándola con una máquina plana o con el cilindro de una rotativa.*

#### IV) GRABADO EN ACERO O TIMBRADO

*Grabar es el arte de marcar caracteres o letras ( siempre vertidas en nuestro caso específico ), en una superficie metálica lisa ( acero, cobre, latón , etc. ) con un buril.*

*Timbrar es imprimir, o estampar el grabado generalmente en cartulina o papel.*

##### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

*El proceso de impresión de líneas grabadas sobre papel surgió en el siglo XV, probablemente alrededor del año 1400. Las primeras impresiones hechas a base de placas grabadas tienen fecha de 1446. Se dice que los joyeros de Florencia, Italia, aplicaron la práctica de tomar pruebas de figuras grabadas sobre objetos de oro y plata. El artesano llenaba primero los huecos de las líneas con una pasta negra y después presionando una hoja de papel sobre la superficie, logró obtener una prueba. El grabado sobre una placa, después de lo anterior, fue ya una transición lógica. Este método de sacar pruebas de dibujos ornamentales de metales preciosos se extendió a otros países europeos durante el siglo XV y con él la idea de grabaciones sobre papel.*

*Más o menos, al mismo tiempo, cuando los joyeros de Italia tomaron prueba de sus grabaciones de metales preciosos, el grabado al agua fuerte de armas con dibujos decorativos fue ensayado, así mismo para el uso en la impresión sobre el papel. Uno de estos armeros, Danie Hopfer, Aléman, es estimado como el primer grabador al agua - fuerte conocida, fue realizada en 1513, por el joyero Suizo Urs Graf. La grabación de línea fue empleada también en combinación a la de agua fuerte por algunos de los pioneros de este arte.*

*En la época de 1550 a 1650 hubo un gran desarrollo del grabado comercial, mapas, retratos, impresos materiales religiosos, ilustraciones de libros, todo ello se hizo grabado.*

*La Industria del Grabado Comercial fue fomentada después del desarrollo de la maquinaria más productiva a principios del siglo XX. Registrándose en Inglaterra una serie de patentes alrededor de 1901, en las cuales se desarrollaron las timbradoras actualmente construidas por la Waite & Saville, Ltd.*

*La tarjeta de Navidad, según en Museo Británico donde se conserva la primera tarjeta de Navidad, conocida, tiene su origen en 1842, en Londres y fue estampada por un aprendiz de grabador de 16 años de edad. La Industria de las tarjetas de felicitación que creció formando un oficio completo, surgió gracias a este aprendiz.*

*La tarjeta de felicitación tuvo su mayor ímpetu, cuando las prensas de grabado por fuerza motriz se perfeccionaron alrededor de 1900. Antes de ésta época, la tarjeta de felicitación de precio popular fue impresa con tipo de imprenta y a veces con estampados sobre simples tarjetas postales abiertas. Cuando se utilizó la prensa automática para grabado en la producción de tarjetas de felicitación grabadas, la costumbre de cambiar tarjetas para las fiestas de Navidad creció súbitamente. Las demandas exigieron máquinas más grandes cada vez, para las grabaciones. Simultáneamente el timbrado de tarjetas de felicitación dibujadas, animó a un nuevo grupo de grabadores capaces y como consecuencia adelantó más la técnica de este arte.*

*Así durante los años de 1920, esta industria recibió nuevo impulso a causa de las tarjetas de felicitación, esto debido a las nuevas timbradoras, que una vez más, aumentaron el tamaño.*

## V ) FOTOGRAFADO.

*El fotografado puede definirse como la producción fotomecánica de planchas en relieve para imprimir en superficie grabados de línea, de medio tono y en color.*

### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

*El origen del fotografado es incierto, y el desarrollo del procedimiento ha sido el resultado de los esfuerzos de muchos investigadores. Probablemente el primer grabado fotográfico fue hecho por Niepce hacia 1815; pero las primeras planchas grabadas al agua fuerte las ejecutó Gillot en París . en 1859. Gillot trasladaba por calco impresiones de línea de la piedra litográfica a láminas de zinc, y atacando el metal descubierto dejaba las líneas entintadas en relieve. Para producir pinturas, Fox Talbot, en Inglaterra, sugirió la fragmentación o análisis de los tonos en puntos de imprimir por medio de una trama o pantalla de rayas; pero no fue sino hasta 1882 cuando Meissenbacn obtuvo la primera plancha práctica de medio tono usando una trama de rayas paralelas y haciéndola girar 90° durante la exposición F.-E. Ives fue el primero que produjo medios tonos con pantalla de líneas cruzadas. hacia 1886, y este tipo de retícula fue perfeccionando y ofrecido al comercio por Levy en 1891. Una vez que el procedimiento de medio tono se hizo práctico, fueron aplicadas las teorías de Clerk Maxwell y Du Nauron sobre la reproducción de color . En 1892. Kurtz e Ives consiguieron producir placas a tres colores, y más tarde se añadió el negro, de lo que resultó el procedimiento a cuatro colores que se usa hoy.*

*La perfección del fotografado en color se debe a muchos descubrimientos , entre los que figuran los filtros de color, las lentes acromáticas y las placas pancromáticas; éstas aparecieron por primera vez hacia 1905, y desde entonces se han perfeccionado mucho.*

## VI ) SERIGRAFIA

La Serigrafía es una técnica de impresión por " pantalla "de seda o " estarcido de seda " capaz de imprimir sobre cualquier tipo de soporte, sea cual sea su tamaño, espesor y forma.

La Serigrafía proviene del latín : *sercum* - tela y del griego - *graphe* - acción de escribir, esta dominación proviene de que el tejido más utilizado para la fabricación de la pantalla fue, y sigue siendo, la seda aunque actualmente se utiliza seda sintética ( nylon, terylene o metálica, acero inoxidable , bronce o fósforo ).

### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

Su descubrimiento se remota a varios siglos: se ignora si fueron los chinos o los japoneses los primeros en utilizarla.

La divertida técnica china de las pantallas de " cabellos de mujer " entrelazados y tensados sobre la que pegaban trozos de papel parece tema de leyenda.

Su implantación en Europa parece ser de origen británico, hacia 1890- Utilizada exclusivamente para la decoración de tejidos, pasó a Francia hacia 1900 introduciéndose en la región leonesa también para la impresión de tejidos, donde adoptó el nombre de " impresión leonesa ".

Las primeras aplicaciones gráficas fueron indiscutiblemente americanas, entre 1906 y 1910. La Serigrafía volvió de allí a Inglaterra hacia 1923 ó 1924, y se cree que el primer taller europeo que utilizó esta técnica selecta fue de Londres. Desde allí se proyectó hacia Escandinavia en 1927. Llegando a Francia y Suiza en 1928.

Con un lento desarrollo en Europa ( mientras se perfeccionaba rápidamente en U.S.A ), reapareció definitivamente con la Segunda Guerra Mundial.

En 1948, en los Estados Unidos, se constituyó la primera asociación nacional de Serigrafía, la APPA.

Hacia la misma época en Francia reinaba a decir verdad, un poco de desorden; se creaban y se deshacían con rapidez talleres efímeros, y solamente hacia 1952 un año después de crearse la " Cámara Sindical de Serigrafía ", aparece una sombra de estabilidad.

El 22 de mayo de 1959 nace la A.F.S. ( Asociación Francesa de la Serigrafía ), agrupando no sólo a los impresores serigrafo, sino a todos los que utilizan el método.

Desde entonces no ha cesado su desarrollo, y por la cantidad y representatividad de sus miembros es hoy en día la Asociación Europea más importante. En la actualidad se ocupa febrilmente del gran problema de la formación de personal especializado: El aprendizaje del oficio del serigrafo.

Para concluir con ésta pequeña visión del horizonte histórico, hay que señalar que entre los países tardíamente incorporados a la serigrafía y que recuperan a pasos agigantados su retraso, están España y Portugal y sobre todo Italia.

## B) APLICACIONES DE LA SERIGRAFIA

La serigrafía se puede emplear de las siguientes maneras :

### 1. Como parte de la fabricación.

En efecto en la aplicación de adhesivos para flocaje, de agente químico, sobre plástico, de betún protector de la corrosión de los metales por ácido ( circuitos impresos ), en la impresión del cuadro de mandos de los radios o en las graduaciones de presión.

### 2. Simplemente como mercado o decoración.

Se puede aplicar a reproducciones tanto de gran figura de dibujo como de gran cantidad de colores.

*Esta inmensa variedad de posibilidades obliga, naturalmente, a utilizar una gran variedad de tintas de productos; por lo que a menudo se necesitan, entre otros, sólidos conocimientos de química.*

*La variedad de máquinas es impresionante, sobre todo en plano industrial, donde se llega a veces al extremo de construir máquinas para imprimir objetos muy determinados, y que sólo sirven para imprimir estos, ya que la máquina de imprimir botellas no siempre podrá emplearse para imprimir barras de labios o calcetines. Hasta en el campo de la impresión sobre soportes planos existen máquinas semi - automáticas o totalmente automáticas que funcionan bajo diversos sistemas: mecánicos, neumáticos, electromagnéticos, etc. mesas de impresión manual, " una mano ". procedimientos de secado muy diversos, etc. Los métodos de clisado son muy numerosos y diferentes.*

*En conclusión, se puede decir esquemáticamente que la Serigrafía es una técnica que puede aplicarse en :*

- ~ Artes gráficas.*
- ~ La decoración.*
- ~ La industria ; simplemente como procedimiento para marcar o como parte de la fabricación.*
- ~ La creación artística.*

### **C) MATERIAS PRIMAS ,**

*Entre los materiales que más se utilizan por éste sistema de impresión. se encuentran las mallas, marcos, ruseros, tintas, etc.*

## 6. ORIGEN DE ALGUNOS MATERIALES INDISPENSABLES EN EL AMBITO DE LA IMPRESIÓN.

### 1) TINTA

*La tinta es un líquido empleado para escribir, está puede encontrarse en varios colores. La tinta puede definirse también con matices de color o también con una mezcla de colores para pintar.*

#### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

*La historia de la tinta va unida a la historia de la escritura y de la impresión. La tinta ha evolucionado a través de la historia de acuerdo a la forma que ha seguido el hombre para representar la palabra o transmitir las ideas.*

*Las primeras expresiones pictóricas del hombre están representadas por las pinturas rupestres, en cierto modo con un deseo del hombre de esa época de transmitir ideas o de conservar un hecho histórico imprimiéndolo en la piedra.*

*El origen de la tinta y la forma de cómo se empezó a usar permanece toda en el misterio. Lo cierto es que la escritura cuneiforme precede a la intervención de la tinta cuando menos en 1000 años.*

*Los primeros escritos se hacían en tabletas de piedra o barro gravados. Algunos ejemplos de estas pinturas los tenemos entre los asirios y babilonios y las tablas de Moisés.*

*La tinta de imprenta se derriba de la tinta para escritura con pluma. El inventor de la tinta de escribir es desconocido.*

*La tinta en un principio consistía en carbón vegetal o animal mezclado con cola animal o aceites vegetales secantes.*

*Otros autores consideran a los chinos como inventores de la tinta y remontan el uso de la misma al año 2698, a.C.; durante el reinado del Emperador Huana Ti y llegan a considerar como el inventor de la misma al noble chino Tien Tcheu.*

*Una de las primeras fórmulas de la tinta data del año 30 al 40 a.C. y es dada por el médico de Marco Antonio y Cleopatra.*

*En China nace la primera industria para la fabricación de tinta en el año 600 D.C. reportándose en datos históricos a 25 fabricantes de tinta.*

*Entre los años 1536 a 1539 se realizó en México la primera impresión. Cabe señalar que los primeros impresores preparaban sus tintas con fórmulas de su propia invención.*

*A principios del siglo XIX se establece la primer fábrica de tinta en América en 1804 en Filadelfia.*

## II ) EL PAPEL

*El papel, es una hoja delgada de pasta vegetal, es decir es una sustancia en forma de hojas delgadas, hecha con pastas de trapos, paja, madera u otros vegetales.*

### A) ANTECEDENTES HISTORICOS SOBRE LA INVENCION DEL PAPEL.

*Tsuen - Hsui Tsien; está considerado como uno de los especialistas más importantes de la historia de la imprenta en China., dicho personaje fue profesor de literatura China y conservador de la Far Eastern Library de la Universidad de Chicago. En 1962 apareció la primer edición de su obra de consulta " Written on Bamboo and Silk the Beginnings of Chinese Books and Inscriptions ( Escritura en bambú y seda : Orígenes de los libros e inscripciones de China ), publicada por dicha Universidad.*

*Nadie ha contribuido probablemente tanto como los Chinos al progreso de las artes gráficas, esto es, a la producción de libros en su forma moderna : un texto impreso con tinta negra sobre papel blanco.*

*Sabido es que el papel fue inventado en China unos cien años antes de nuestra era y que se difundió por todo el mundo durante la Edad Media. Los chinos emplearon por primera vez la técnica de la impresión con caracteres de madera unos 400 años antes de Gutenberg. También el uso de la tinta china se remonta a la más antigua civilización de ese pueblo. Gracias a tales técnicas resultó posible producir múltiples ejemplares de un volumen paginado, y dar a las obras escritas una ampliación difusión.*

*Se ha dicho que la imprenta es la madre de la civilización y el papel el medio que perpetúa las ideas y aspiraciones de los hombres y ensancha su capacidad de comunicación y diálogo . Pues bien, el papel y al imprenta son dos de los cuatro grandes inventos chinos ( junto con la brújula y la pólvora ) que contribuyeron a la modernización de Occidente.*

*El papel es una lámina fibrosa que se forma sobre una fina trama suspendida sobre el agua. Al evacuarse el agua queda una superficie plana que se saca a continuación. A lo largo de los dos mil años transcurridos desde que empezó a fabricarse papel, esta técnica ha evolucionado mucho; las máquinas son hoy bastantes más complejas. Pero no han variado en cambio los principios o procedimientos básicos. El invento del papel en China tuvo su origen en la operación de macerar y agitar trapos en el río, varios siglos antes de Cristo. Es muy probable que la idea de fabricar papel surgiera accidentalmente un día en que alguien dejó sacar las fibras así obtenidas sobre una lámina o esterilla.*

*Ha habido estudiosos occidentales que han puesto en tela de juicio el origen chino del papel. Sus dudas se deben en parte al hecho de que la palabra " papel " procede de " papiro " y en parte a su desconocimiento de las características del papel chino. El papiro, que se utilizó antes que el papel en la historia, estaba hecho con tiras laminadas de caña de papiro, al paso que el papel es un producto manufacturado a base de fibras.*

Se ha atribuido el invento del papel a Tsai Lun, funcionario encargado de manufacturas chinas, quien en el año 105 de nuestra era presentó a la Corte su método de fabricación del papel con cortezas de árbol, cáñamo, trapos y redes de pesca. Es muy probable que se escogiera de un modo arbitrario esa fecha como la de la invención del papel, puesto que consta que mucho antes de esa época se empleaba ya un papel hecho de fibras vegetales y seda.

Hace pocos años se descubrieron en el norte de China unos fragmentos de ese papel más antiguo, anteriores a la era cristiana. El descubrimiento tuvo lugar en 1957, en una tumba no posterior al segundo siglo antes de Cristo en Pa - chiao, en la provincia de Shensi. De ser ésto cierto, habría que situar por lo menos dos siglos antes de Tsai Tin los comienzos de la fabricación del papel en China.

Es posible que Tsai Lun fuera un innovador que empleó nuevos materiales y nuevas técnicas. Las disponibilidades de trapos y demás materiales de segunda mano era limitadas, y la utilización de fibra nueva procedente de la corteza de los árboles y de otras plantas proporcionó nuevas fuentes de materias primas, con lo que resulto posible fabricar papel en mayor escala para atender una demanda cada vez mayor.

Las principales materias primas para la fabricación de papel en China eran el cáñamo, el yute, el lino, el ramio, y el roten, la corteza de morera, el bambú y la caña, los tallos de trigo y de arroz, y las fibras floríferas como el algodón. Las mejores son probablemente el cáñamo y el algodón, ya que dan una mayor cantidad de fibras puras alargadas; pero, como resultan primordiales para la industria textil, durante siglos y siglos se ha fabricado en China el papel con bambú y morera.

Sabemos también que, a partir del siglo VII o del VIII, se confeccionaban con papel los sombreros, trajes, pantalones, sábanas, mosquiteros, cortinas y otros muchos enseres domésticos, así como pantallas baldosas, e incluso armaduras. El empleo del papel como "dinero volador" para sustituir a las pesadas monedas metálicas se incio oficialmente a principios del siglo IX. Marco Polo, uno de los primeros visitantes europeos pudo observar la amplia difusión del papel moneda y la extraordinaria quema de efigies de papel en ofrenda a los muertos, en el imperio del Gran Kan.

La expansión Mongola llevó el papel moneda, los naipes y otros muchos objetos de papel y de imprenta a diversas partes del mundo. En 1924, los Persas fabricaron por primera vez el papel moneda, dándole el nombre chino de chao ( dinero ); por lo que se dice que ciertos viejos sistemas bancarios y contables utilizados en Europa sufrieron la influencia China.

Gracias al papel, los libros resultaron mucho más baratos y manejables, pero antes de la invención de la imprenta no era posible multiplicarlos y difundirlos.

La fecha más antigua que puede señalarse al comienzo de la impresión en China es aproximadamente el año 700 después de Jesucristo. En 1965 se descubrió en Corea un talisman búdico con inscripciones en Chino impreso en una fecha no posterior al año 751, y se conocía ya anteriormente otro talisman,, también en Chino, impreso en el Japón hacia el año 770, lo cual indica que en aquella época la imprenta era ya un arte conocido y desarrollado. Como Corea y el Japón estaban uno y otro dominados por la cultura China mucho antes de la fecha en la cual se impirmieron esos textos, no cabe duda que ésta técnica fue introducida desde China.

No se ha encontrado en este país material comparable, pero se han descubierto y se conservan todavía ejemplares de ños siglos IX y X, entre ellos la célebre Sutra del Diamante, que ses un libro completo en forma de rollo de papel impreso enm el año 868, calendario d elos años 877 y 882, muchas láminas sueltas con dibujos en 947 y 983 y dos verisiones de una sutra impresa en 957 y 973. Todas esas muestras iompresas están más o menos relacinadfas con el budismo: los clásicos dekl confusionismo no fueron impresios hasta la primer mitad del diglo X.

A partir de entonces, la imprenta fue ampliamente utilizada y perfeccionada por muchos funcionarios, personas privadas, religiosas y entidades comerciales. Las impresiones Chinas del los siglos XI al XII, que pueden compararse con los incunables europeos, destacaban sobre todo por los excelente calidad del papel, las tintas , la caligrafía, las ilustraciones, la confección y otros muchos aspectos.

Más tarde empezaron a emplearse otros materiales para fabricar los tipos móviles; la madera a principios del sgilo XIII y el bronce a fines del siglo XV. En las centurias siguientes se utilizarón intermitentemente tipos de madera, bronce, estaño, plomo y cerámica.

A lo largo de los siglos la impresión con tipos de madera predominó en la producción china de libros; los tipos móviles sólo se utilizaron ocasionalmente. Como la lengua china tiene un número muy grande de caracteres distintos, el primer procedimiento resultaba más sencillo y más barato. Una vez impresos los ejemplares necesarios, se podían almacenar fácilmente los tipos para volver a emplearlos cuando fuera indispensable imprimir nuevos ejemplares. Se optaba por los tipos móviles únicamente cuando se trataba de producir libros voluminosos. A mediados del siglo XIX ambos sistemas - los tipos fijos y los móviles - empezaron a ser sustituidos gradualmente por las modernas técnicas de impresión : litografía, tipografía, etc.

En relación a la imprenta , los indochinos venían adquiriendo desde el siglo X muchos tipos de libros chinos - libros económicos confucianos, búdicos y taoístas, obras de medicina y literarias. Durante siglos se imprimieron en esa región de Asia, libros en chino bilingües en chino y en Vietnamita - utilizando para ello los tipos móviles de madera y las técnicas de poligrafía exactamente como en China.

Tras la conquista de la Península Ibérica por los moros, éstos introdujeron el arte del papel en España, montando la primer fábrica en Játiva hacia el año 1150. En esa misma ciudad funcionaba un molino para merecer trapos.

El papel llegó también probablemente a Europa cruzando el Mediterráneo desde Egipto o Palestina a Italia, a través de Sicilia. Se sabe que había molinos de papel en las ciudades italianas, de Babriano, Bolonia y Génova a fines del siglo XIII y en varias ciudades de Francia y de Alemania en el XIV. El célebre artesano Ulmar Stromer, que montó un molino de papel en Nuremberg hacia el año 1390, utilizaba herramientas y procedimientos entre ellos el del estampado hidráulico - similares a los empleados en China.

En el siglo XV empezó a fabricarse papel en los países bajos, Suiza e Inglaterra y en el XVI en el Nuevo Mundo . En México antes de 1580 y en las colonias inglesas de América del Norte a fines del siglo XVII.

En su larga historia de más de 1500 años, el papel se difundió desde China a casi todas las partes del mundo. Cabe discutir sobre la posible influencia china en las artes de la imprenta en Europa, pero es innegable que

*en este continente se conocían las técnicas de China y muchos artículos impresos procedentes de este país antes de que se llevara a cabo el primer trabajo de impresión.<sup>44</sup>*

---

<sup>44</sup> CANAGRAF, Manual de Organización: México 1996, p. 1 a 8, 17 a 20, 22 a 51.

## V. CASO PRACTICO

### OBJETIVO GENERAL

*Presentar de manera imparcial una herramienta de apoyo a las personas interesadas en el estudio y aplicación de la Auditoria Administrativa.*

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. *Determinar la áreas que requieren reducir costos y valoración de repercusión en el funcionamiento de la empresa.*
2. *Descubrir las causa de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.*
3. *Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y métodos de control.*
4. *Ayudar a la determinación de métodos administrativos eficientes.*
5. *Precisar deficiencias y en su caso resaltar oportunidades Administrativas.*

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*La falta de aplicación de técnicas administrativas en las funciones que se llevan a cabo en la microempresa "Impresos OFERMAR" S.A., son una limitante para el desarrollo competitivo de la misma; por lo consiguiente se considera conveniente la aplicación de la Auditoría Administrativa Integral para identificar el funcionamiento real de la empresa y así poder implantar dichas técnicas administrativas que le ayuden a optimizar los recursos financieros, técnicos y humanos.*

## HIPOTESIS.

1. *La visión y creatividad deficiente en la determinación de planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo; así como la falta de políticas, reglas, programas y manuales de organización como de procedimientos influyen en el desarrollo de la empresa.*
2. *La falta de delegación de autoridad y responsabilidad, conlleva a la desviación del cumplimiento de objetivos.*
3. *Las fallas en el desempeño de todas las actividades se deben a ineficientes técnicas de control administrativo.*
4. *La incorrecta aplicación de un Proceso Administrativo influye en la efectividad de la empresa.*

## I. PLAN PROPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA MICROEMPRESA - IMPRESOS OFEMAR - , S.A

*Una vez que se han analizado los enfoques planteados por los distintos autores para la aplicación de la Auditoria Administrativa, se propone un método en donde se combinan varios de estos programas para la obtención de una revisión y evaluación de la microempresa "Impresos OFEMAR S.A. ", para determinar las deficiencias presentadas que ocasionan el bajo rendimiento dentro de esta y que impiden el. Logro de los resultados de una manera eficiente.*

*EL método propuesto para la aplicación de la auditoria administrativa, ira encaminado a la revisión de deficiencias e irregularidades que se hayan ido presentando en el. desempeño de las actividades de la empresa.*

*Para. esto se considera. indispensable que la revisión debe cubrir a la microempresa en su totalidad , es decir que se enfocara a la realización de una auditoria integral, en donde las áreas de examen, serán todas y cada una de las funciones que integran la empresa; ya que de otra manera no se lograra llegar a detectar en forma objetiva y real los problemas que intervienen en la eficiencia optima de la empresa.*

*La revisión de la empresa se realizara en base a las etapas del proceso administrativo que a continuación se mencionan:*

- ~ Planeación*
- ~ Organización*
- ~ Dirección*
- ~ Control*

*Así mismo se considera que los elementos a estudiar en cada una de las etapas del proceso requerirán de una constante vigilancia, seguimiento, análisis y evaluación; los cuales se integraran como a continuación se menciona :*

## A) AREAS A ESTUDIAR

### 1. PLANEACION :

- ❖ Planes y objetivos planteados, de cada una de las funciones que integran la empresa; es decir se realizara una verificación de implantación de planes y objetivos para el logro de las metas fijadas; si es que estas existen.
- ❖ Grado de cumplimiento de las políticas de aplicación, general y departamental.

### 2. ORGANIZACION :

- ❖ Estructura orgánica y funcional; en donde se verificar que esta este proyectada en base a la satisfacción de las necesidades específicas de la empresa.
- ❖ Se considera también de suma importancia la comprobación de que la estructura orgánica y funcional se encuentre diseñada con cierta flexibilidad para las posibles situaciones cambiantes que pudieran presentarse a lo largo del funcionamiento de la empresa.
- ❖ Manual de organización y procedimientos.
- ❖ Utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y financieros.

Se evaluara la capacidad del personal ocupado, así como el desempeño del mismo y los puestos que estos ocupan, los cuales deben ser acordes con la capacidad y experiencia de la persona; esto se pretende lograr por medio del análisis de los programas de trabajo existentes dentro de las empresa, evaluación del trabajo y calificación de méritos.

Así mismo se verificara el grado de utilización y racionalización de los recursos técnicos y financieros.

### 3.DIRECCION :

- ❖ *Analizar que la delegación, autoridad y responsabilidad de en forma apropiada.*
- ❖ *Comunicación existente en los diferentes niveles jerárquicos.*
- ❖ *Supervisión; se analizaran los métodos de control existentes para el logro de esta actividad; es decir se llevara a cabo un análisis de los registros; por medio de los cuales la dirección verifica resultados.*
- ❖ *Evaluación del personal directivo; se examinara su habilidad, iniciativa, dinamismo y capacidad para enfrentar no sólo los cambios que surgan dentro de la empresa, sino para fijarse nuevas metas de expansión y crecimiento de la empresa.*

### 4.CoNTRoL

- ❖ *Sistemas y procedimientos administrativos.*
- ❖ *Manual de operación*
- ❖ *Medición de resultados, por medio de loa registros llevados por supervisión, de la forma, en que se están llevando a cabo las actividades dentro de la empresa, las cuales deben ir encaminadas a ,una acción coordinada y en base a la forma en que fueron proyectadas; es decir se compara el desempeño real contra el esperado.*

### **B) PROGRAMA DE AUDITORIA**

*En base a los elementos a estudiar dentro de cada etapa del proceso administrativo, a continuación daremos paso a exponer con una breve explicación el programa de auditoria administrativa que emplearemos, para la revisión y evaluación de la microempresa impresos ofemar, S.A.*

*El presente método consta básicamente de cinco etapas:*

- 1) Planeación*
- 2) Examen*
- 3) Evaluación*
- 4) Recomendaciones*
- 5) informe final*

*Las cuales a su vez se integran como a continuación se desglosan y explican:*

#### **1ª ETAPA PLANEACION**

*En esta primera etapa es donde definiremos el desarrollo secuencial de las actividades que se realizaran para llevar a cabo la Auditoria Administrativa, así como la determinación del tiempo que se empleara para su aplicación, dentro de cada una de sus etapas.*

*La planeación va encaminada a prever con anticipación el curso de acción de los factores que limiten la obtención de los objetivos esperados.*

*En dicha etapa se consideran los siguientes puntos a fin de que el trabajo a realizar se ajuste a la empresa a revisar, y de esta manera se obtengan resultados satisfactorios, tanto para el auditor como para el cliente.*

#### **1 ESTUDIO PRELIMINAR**

*Este va encaminado a identificar el problema real existente dentro de la empresa, esto con el fin de conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo.*

Por naturaleza este estudio no va enfocado a originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en su primer reconocimiento. Más bien consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas y se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b) Evaluar la objetividad de la empresa, objeto de estudio.
- c) Descubrir en que áreas hay problemas de administración.
- d) Determinar los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.

El Estudio Preliminar se llevará a cabo por medio de:

- ♦ Visita a la empresa
- ♦ Entrevistas con las personas directamente relacionadas con la empresa, que nos puedan proporcionar ideas acerca de los problemas fundamentales a estudiar durante la auditoría.
- ♦ Obtención de información documental; la cual debe ser enfocada a los objetivos de nuestro estudio. Dicha información puede ser acerca de:
  - ~ Reglamentos internos
  - ~ Informes estadísticos
  - ~ Estados contables
  - ~ Presupuestos
  - ~ Contratos

## 2. DEFINICION DEL ESTUDIO A DESARROLLAR.

Para la determinación del estudio a desarrollar se consideraran los siguientes puntos:

- ❖ Elementos de mayor importancia a examinar.
- ❖ ¿ Por donde se debe empezar ?
- ❖ ¿ Cuando habrá de efectuarse la revisión para que rinda resultados óptimos ?

En este punto, es donde se determinaran los problemas sobre los cuales se llevara a cabo la revisión de la empresa.

## 3. DEFINICION DE OBJETIVOS

En este paso se anotara, lo que se analizara dentro de cada área a investigar, es decir se dará un panorama de lo que se pretende lograr con la revisión a realizar dentro de la empresa, por medio de la revisión y evaluación de irregularidades o anomalías.

Además se busca corroborar soluciones a problemáticas detectadas en la empresa.

## 4. DETERMINACION DEL ALCANCE ESPECIFICO DE LA AUDITORIA.

Se mencionaran las áreas que abarcará la evaluación, es decir se dará a conocer que tipo de auditoria se realizara y el por que de esta decisión.

Dicho en otras palabras se definirán los elementos que se pretenden estudiar. Puede abarcar una función específica o bien, toda la empresa.

*En nuestro caso se plantea la realización de una auditoria Integral, es decir considerando todas y cada una de las funciones de la empresa, ya que el tamaño de la misma se presta a que se lleve a cabo este tipo de auditoria.*

#### **5. DETERMINACION DEL PERSONAL REQUERIDO.**

*Es un punto muy importante, pues es aquí a donde se selecciona al personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar en la aplicación de la Auditoria administrativa.*

#### **6. PROGRAMACION DEL TIEMPO ESTIMADO A UTILIZAR.**

*Los programas son medios que sirven de guía al auditor y personal a su cargo, pues en ellos se detallan los distintos pasos a realizar durante la ejecución de la auditoria, así como el tiempo estimado que se utilizara en la realización de cada una de ellas.*

*Los programas se concretan a señalar solo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos seleccionados que se estimen convenientes para la obtención de datos.*

*Los programas se elaboran a criterio del auditor, en base al tipo de auditoria que se realice, ya sea funcional, departamental, o integral, y de acuerdo al tamaño de la empresa; es por ello que consideramos conveniente mencionar que los programas se clasifican de acuerdo a su contenido en:*

- A) Generales: Indican en forma muy condensada las actividades a realizar en una evaluación y los procedimientos y técnicas a utilizar, todo ello, en concordancia a los objetivos generales y específicos que se persiguen.*
- B) Detallados o analíticos: En esta clase de programa se describen con mayor amplitud y análisis los procedimientos y técnicas a utilizar en el examen de actividades.*

Por su aplicación:

- A) *Estandarizados: Se indican procedimientos de auditoria que son aplicables a varias empresas o funciones u operaciones especificas originadas por factores muy diversos como pudieran ser afinidad en estructura organizacional, manejo del mismo giro o bien pertenecer a un mismo conglomerado industrial, comercial de servicios o de cualquier otra actividad económica.*
- B) *Especificos; Se aplica para una situación determinada e identificable plenamente y que en la mayoría de los casos se tiene que preparar exprofeso.*

*Para la ejecución de nuestra auditoria se llevara a cabo un programa de tipo analítico, pues consideramos es el que mas se adapta al desarrollo de nuestro trabajo, además de que este puede ser comprendido y manejado por el personal no solo que interviene en el desarrollo de la auditoria, sino por el personal interesado de la empresa auditada.*

*Los programas nos ofrecen las siguientes ventajas:*

- 1. Proporcionan un plan a seguir*
- 2. Sirven al auditor para determinar al alcance y efectividad de los procedimientos que son objeto de revisión.*
- 3. Pueden servir como instrumentos de apoyo para auditorias posteriores.*

#### **7. DEFINICION DE TECNICAS A UTILIZAR.**

*Estas deberán ajustarse a las características particulares del objetivo de la auditoria, la capacidad y experiencia del personal que auxiliara en el desarrollo de la revisión y al limite de tiempo disponible para la realización de la evaluación de la empresa.*

Las técnicas que se utilizan para evaluar el nivel de eficiencia de la empresa son las siguientes:

1.- De investigación

- A) Cuestionarios
- B) Entrevistas
- C) Observación

2.- De evaluación

- Dicha técnica queda a juicio y criterio del auditor, obviamente este se debe apegar al criterio de evaluación de algún estudioso del tema.

**2ª ETAPA EXAMEN**

Es la etapa en la cual se lleva a cabo la ejecución de la auditoría administrativa en base a un programa antes planeado. Dicha etapa tiene el objeto de recopilar y analizar información de la empresa y funciones que se llevan a cabo en la misma, mediante ciertas técnicas de investigación, para posteriormente llevar a cabo una evaluación, y determinar el grado de efectividad al que esta operando la empresa.

Las técnicas a utilizar dentro de esta etapa son las técnicas de investigación, las cuales tienen por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio de los problemas y situaciones de la empresa que se esta revisando. Las técnicas de investigación que se emplearon en la ejecución de la auditoría administrativa son:

**Cuestionarios:** Los cuales se aplican en las distintas áreas y a todos los niveles operativos de la empresa.

*Entrevistas:* Se aplican a todas las personas involucradas directamente con la empresa.

*Observación directa de hechos y registros:* Esta se llevara a cabo con el objeto de verificar que lo observado coincida con la información obtenida a través de los cuestionarios y entrevistas.

### 3ª ETAPA EVALUACION DE RESULTADOS

Una vez que se ha termina la investigación, se procederá la formulación de conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

1. Se procederá a realizar una recopilación de los datos contenidos en las informaciones escritas y verbales, así como los papeles de trabajos elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.
2. Clasificación de los datos: es decir realizar una jerarquización de Estos para facilitar la evaluación de los resultados además de que estos puedan servir de guía para la formulación de conclusiones.
3. Evaluación de Resultados: Los datos contenidos en los informes y las apreciaciones personales de la persona que se encuentra revisando la empresa, son determinantes para realizar una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados.

Cabe señalar que hasta ahora no existe una técnica generalizada para medir el grado de eficiencia al que opera la empresa, por lo que la técnica a utilizar queda a juicio y criterio del auditor, es decir de la persona que esta auditando la empresa.

4. Determinación de la solución: La solución es la conclusión a que se ha llegado después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que se efectuaron. Aunque cabe señalar que para una buena decisión hace

*falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc..*

*Como ya se menciona, la evaluación funciona en su mayor parte sobre aspectos cualitativos. Por lo tanto la evaluación en la auditoría administrativa procurara ser siempre lo mas objetiva y concreta posible, de tal manera que las inconformidades que surgan se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.*

#### **4ª ETAPA RECOMENDACIONES**

*Las recomendaciones son las acciones generadoras de las mejoras para la organización.*

*Dicho en otras palabras son las medidas de mejoramiento administrativo propuestas para la solución del o de los problemas que dieron origen a la aplicación de la auditoría. Administrativa.*

*Las recomendaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones.*

*Es importante considerar que una buena solución o recomendación debe ser obtenida observando los siguientes aspectos:*

- ~ Utilidad real y efectiva que proporciona al cliente.*
- ~ No debe desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.*
- ~ Recursos disponibles de la empresa tanto económicos como materiales a fin de que las recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.*
- ~ El costo de la ejecución debe quedar justificado por los beneficios que reporten las recomendaciones a la empresa.*

- ~ Deberán ser sencillas y de ejecución fácil de controlar.
- ~ El alcance de la acción a seguir derivada de las opiniones debe ser obtenida en un tiempo razonable.
- ~ Las soluciones no solo deberán responder a necesidades del momento si no, además, trataran que estas se adapten a la posible futura prosperidad de la empresa.
- ~ Las soluciones propuestas no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.
- ~ Las soluciones tomadas deberán tender a proteger el elemento humano.

#### 5ª ETAPA INFORME FINAL

*El informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de la aplicación de la auditoria administrativa.*

*Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito ya que en esta forma queda constancia de su labor.*

*El informe de auditoria administrativa pretende una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales, de la culminación del trabajo del auditor administrativo.*

*Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender.*

*Dada la importancia que reviste un informe, se debe tomar en cuenta para su elaboración:*

## 1. Presentación y Contenido

- ~ Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- ~ Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonables y convincentes. motivando la acción correspondiente.
- ~ El informe deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos., tales como: gráficas, instructivos, formatos, etc...

## 2. Elementos que estructuran el cuerpo del informe como son

- ~ Consideraciones generales: en este punto se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoria practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que estos hayan comprendido.
- ~ Observaciones detalladas, de la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.
- ~ Observaciones relevantes a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría
- ~ Recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas.
- ~ Comentarios: Es en esta parte donde se anotan los „asuntos tratados con los responsables de la organización y de cada una de las áreas estudiadas.
- ~ Anexos: es decir todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe.

Ahora bien, una vez que se han expuesto los aspectos a considerar en la elaboración del informe, daremos paso a mencionar los elementos que cubrirá el informe de auditoría administrativa para la microempresa "Impresos OFEMAR S.A" los cuales se integran de la siguiente manera:

- a. *Introducción y Antecedentes.*
- b. *Finalidad del estudio realizado.*
- c. *Metodología propuesta.*
- d. *Alcance de la auditoría.*
- e. *Apreciación de hechos relevantes.*
- f. *Observaciones.*
- g. *Salvedades o limitaciones.*
- h. *Recomendaciones.*
- i. *Anexos.*

## 2. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA MICROEMPRESA DEL RAMO DE LAS ARTES GRAFICAS IMPRESOS OFEMAR S.A

### 1. PLANEACION:

#### A) INVESTIGACION PRELIMINAR.

La investigación preliminar nos permitió conocer los antecedentes de la empresa, sus instalaciones, y los datos más representativos de su operación.

A través de una entrevista previa realizada con el dueño de impresos OFEMAR S.A. el Sr. Sandro Sólis Scotch obtuvimos los antecedentes generales de la empresa, que a continuación presentamos:

Denominación social:

Impresiones, serigrafías y offset en general.

( Microempresa de iniciativa privada " Impresos OFEMAR S.A.

El taller Impresos OFEMAR S.A fue fundado en 1990, por el Sr. Sandro Sólis Scotch , teniendo la inquietud de formar su propio negocio.

El Sr. Sandro empezó como trabajador auxiliar en una imprenta llamada " Sigalit "; en la cual duro cinco años para adquirir experiencia, cuando la obtuvo pidió un aumento de sueldo y la prestación del IMSS; pero la empresa para la que trabajaba se lo niega y lo despiden; al salir de dicha empresa empieza a buscar trabajo en donde soliciten impresores para máquina Davison, en la cual tenia mas experiencia y mas conocimientos; poco después consiguió empleo, pero a poco tiempo se salió de este; cambiaba de taller constantemente debido a que no se encontraba satisfecho; lo máximo que duraba en cada taller eran cinco o seis meses, quedándose solo por el aguinaldo; debido a tal inquietud decidió adentrarse mas en el negocio y comenzó a investigar que requisitos pedía el prestador de servicios a los clientes, para establecerse en forma independiente; por lo que aun siendo trabajador dependiente, empieza a conseguir clientes, después de su horario de trabajo; dichos clientes eran para beneficio de su patrón, por lo que el ver las ganancias de las cuales el patrón no lo hacia participe y aparte de que le debía dos semanas de salario; el Sr. Sandro decide obtener clientes para su propio beneficio, trabajando en lo propia empresa donde laboraba, después de su horario de trabajo, esto con consentimiento del patrón, aunque tenia que darle un pequeño arrendamiento por el uso de las maquinas y el material

Posteriormente con las utilidades obtenidas logra comprar una máquina manual " Chandler ", con la que comienza a trabajar como maquilador en su misma casa, siendo su primer cliente fijo el Sr Cleman Sasu Agame ( de procedencia italiana, el cual tiene una cadena de zapaterías ortopédicas ubicadas en Villa Coapa, Plaza San Jeronimo, Polanco, Perisur y una sucursal en Querétaro consiguiendo mas clientes, como son el Bar Confeti , Bar Carisima, Bar Casa blanca y Bar Marraquey , logrando con las utilidades rentar un local y adquirir dos máquinas de mayor capacidad, las cuales son la " Chandler y la Davison " ambas de manejo automático.

Actualmente dicha empresa esta ubicada en: Avenida Miramontes 5100 local C, Colonia Esperanza , delegación Cuauhternoc ; y se encuentra registrada, Como "IMPRESOS OFEMAR: S.A con el R.F.C 600516HEA.

*Impresos OFEMAR S.A. se encuentra clasificada dentro del ramo de las artes gráficas, y su objetivo general es obtener un beneficio monetario a través de la satisfacción de las necesidades de las personas físicas y morales que requieren de la impresión para la complementación de sus actividades y la realización de eventos sociales.*

*Impresos OFEMAR S.A.; se encuentra establecida en un local, cuyas medidas son de 7mts., por 6.5 mts" en el cual se encuentran distribuidas tres máquinas; dos automáticas, una de ellas llamada Chandler y la otra Davison; además de una máquina pequeña también de marca Chandler. También se cuenta con dos mesas de madera de 1.5 mts. Y 2 mts., respectivamente; un cuadratin o anaquel de letras de diferentes tamaños; tres sillas; un banco y un taburete con letras de diversas formas y tamaños.( Figura 1)*

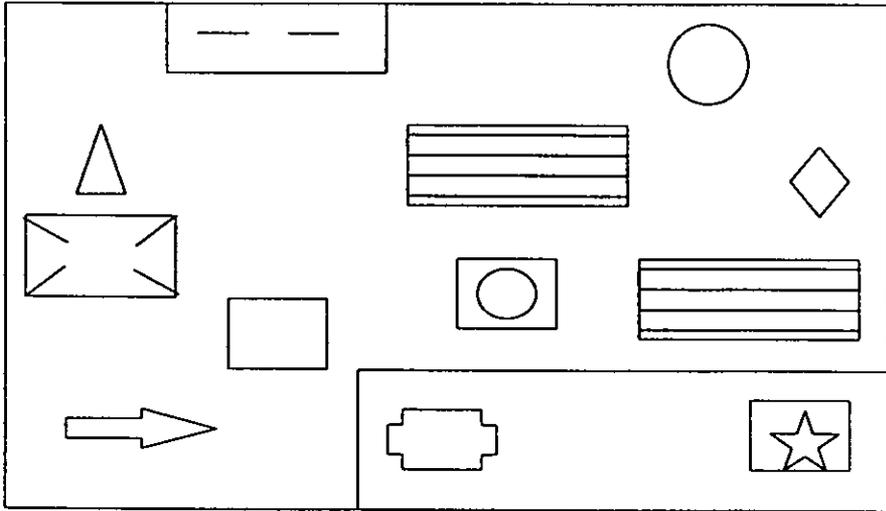
*El personal con que cuenta actualmente esta empresa es el siguiente: (Figura 2)*

PERSONAL (PUESTO)	SALARIO O SUELDO
1 Jefe (Dueño).	A destajo.
1 Impresor especializado.	\$ 40 diarios.
2 Aprendices.	\$ 30 diarios.

*El personal antes mencionado, maneja las tres máquinas con las cuales se pueden elaborar trabajos de varios tipos, tales como los siguientes: Imprenta, serigrafía, tipografía. offset, termograbado y gravado en acero. Estos se pueden complementar para realizar estampados en tela, vasos, llaveros, plumas, gomas, relojes, rotulados, posters, sobres, hojas membretadas, comprobantes fiscales, documentos administrativos, facturas de crédito y todo tipo de tarjetas ya sea para eventos sociales o tarjetas de presentación.*

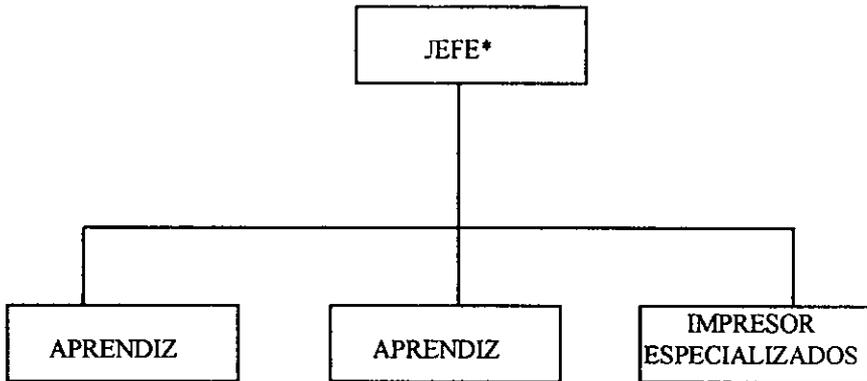
*Con la producción realizada en la empresa, se perciben ingresos variables cada mes; pero se cuenta con un estándar de \$ 20 000 mensuales, de los cuales los egresos ascienden alrededor de: \$ 6 000 también mensuales.*

( 1 ) PLANO ACTUAL DE LA PLANTA



- |   |                              |   |                                    |
|---|------------------------------|---|------------------------------------|
|    | <i>Estante para el papel</i> |   | <i>Máquina Chandler manual</i>     |
|  | <i>Estante para la tinta</i> |  | <i>Taburete de letras</i>          |
|  | <i>Máquina Davison</i>       |  | <i>Máquina Chandler automática</i> |
|  | <i>Baño</i>                  |  | <i>Mesa de supervisión.</i>        |
|  | <i>Oficina</i>               |   |                                    |
|   | <i>Entrada</i>               |   |                                    |

(2) ORGANIGRAMA



*El jefe es el dueño de la empresa y controla las áreas de producción, recursos humanos, ventas y finanzas.*

*En relación a las formas de operación con que cuenta esta empresa se encuentra lo siguiente:*

1) *Listado De Clientes:*

- ~ Cocinas Geser, s.c*
- ~ Baños y azulejos teka.*
- ~ Calzado Heritage Collection*
- ~ Carpintería artistique*
- ~ Veraya - jet, S.A.*
- ~ Asesoría Comercial Cavimex S.A. de C.V.*
- ~ Imágenes Digitales futura -Tec -*
- ~ Prosic (profesionales en servicios integrales de computo ) S.A.*
- ~ NEC de México S.A. de c.v.*
- ~ Otros; ya sea personas físicas y/o morales que por la naturaleza del trabajo que solicitan son clientes eventuales.*

2) *Listado De Proveedores:*

- ~ Papelería sosa, S.A. de C.V.*
- ~ argueta hermanos , S.A. de C.V.*
- ~ luz color S.A.*
- ~ compañía mexicana papelera, S.A. de C.V.*

3) *Recibo de orden de máquina*

4) *Nota de revisión de máquina*

5) *Nota de compras de materia prima*

6) *Recibos de pagos de renta*

7) *Facturas de venta*

8) *Recibos de gastos de administración tales como: luz, teléfono, agua, etc...*

9) *Relación de maquinaria*

10) *Facturas de máquina*

11) *Libreta de controles generales.*

## 2) EJECUCION DE LA AUDITORIA

*Para la ejecución de la auditoria administrativa, procedimos a de acuerdo al siguiente programa:*

### A) RECOPLIACION DE DATOS:

*Como herramienta fundamental para la investigación se elaboro un cuestionario maestro sobre los detalles de estudio en el programa y que mas tarde será la base para la evaluación.*

*Este cuestionario se diseño de acuerdo al proceso administrativo y se compone de preguntas a resolver, sobre los detalles propuestos y sus elementos en cada una de las áreas operativas de la empresa.*

*La investigación se realizo a través de:*

### ENTREVISTAS.

*Estas entrevistas se aplicaron en dos niveles jerárquicos: a nivel directivo y operativo. A nivel directivo se aplico un cuestionario; mientras que a nivel operativo se aplicaron tres; con los que se integra a lo que corresponde a un 100 % del total del personal que constituye la organización.*

*Cabe mencionar que los cuestionarios que se diseñaron para el nivel operativo, se desprenden del cuestionario maestro.*

## B) ANALISIS DE LA DOCUMENTACION

### 1. Listado de clientes

Por medio de este documento obtuvimos la relación de quienes son sus clientes potenciales; tales como: Cocinas GESER, Baños y azulejos TEKA, calzado HERITAGE COLLECTION, Carpintería ARTISTIQUE, VERAYA - JET S.A., Asesoría comercial Cavimex, S.A.; Imágenes digitales - futura - Tec - Profesionales en servicios integrales de computo S.A. , NEC de México, S.A. otros,. Ya sean personas físicas y/o morales, que por la naturaleza del trabajo a realizar son clientes eventuales.

### 2. Listado de proveedores:

Es un documento que se tiene en archivo, de las compras en que ha incurrido la empresa. En archivo se tiene cada una de las notas que especifican que y a quien se compro.

### 3. Recibo de orden de máquina.

Es una nota en la cual el cliente (maquillero) especifica las características del trabajo que requiere, para una vez que haya llegado a un acuerdo con el dueño de la empresa, se proceda a llenar la factura de venta.

### 4. Nota de revisión de máquina.

En este documento se especifican las condiciones en que el maquillero entrega a la empresa, el material (hojas y mallas - en caso de serigrafía) con el que se realizara el trabajo.

5. *Notas de compra de materias primas.*

*Este documento, contiene fecha, cantidad y precio de las materias primas: Además contiene las condiciones de compra.*

6. *Recibos de renta del local.*

*Es un comprobante de los pagos que realiza por concepto de renta. Dicho recibo le sirve para demostrar - en caso necesario - que esta al corriente en dichos pagos, así como para mostrárselo al fisco, para efectos de impuestos.*

7. *Facturas de venta.*

*Este documento contiene el precio, importe total, fecha de entrega del pedido, firma del cliente, firma del responsable que recibe la mercancía, total de la cantidad de impresos y las características de estos.*

8. *Recibos de gastos de administración, tales como: luz, teléfono, agua, Etc...*

*Son documentos que comprueban los gastos en que incurre la empresa, para poder llevar a cabo la producción y el mantenimiento de esta.*

9. *Relación de maquinaria.*

*Este documento contiene el número de máquinas que hay en la empresa, así como la marca de estas, la serie y el modelo.*

<i>Máquina</i>	<i>Modelo</i>	<i>Motor</i>	<i>Serie</i>
<i>Davison</i>	<i>SOM 3143</i>	<i>3443-HP</i>	<i>E84-AM</i>
<i>Chandler:</i>			
<i>+ Manual</i>	<i>Q8B7321</i>	<i>4492-5L</i>	<i>W22-CG</i>
<i>+ Automática</i>	<i>V3E1802</i>	<i>2473-AH</i>	<i>M69-AO</i>

10. Facturas de máquinas.

Las cuales contienen fecha de compra, marca, serie y precio de cada una; así como el nombre y demás datos de la empresa en que se realizó la compra.

11. Libreta de controles generales.

En ella se registra el pago a los obreros, cobro a clientes, gastos de materias primas y otros gastos que se realizan, para posteriormente mostrar dicha relación al contador y este las compare con notas y/o documentos necesarios.

C) PROTOTIPO DEL CUESTIONARIO MAESTRO

DATOS GENERALES SOBRE LA ESTRUCTURA JURIDICA:

1. Razón o denominación social.
2. Giro u objetivo principal por el que se constituyó la empresa.
3. Donde y desde cuando se encuentra registrada la empresa.
4. Monto inicial de capital con que se iniciaron las operaciones.
5. Domicilio y teléfono de la empresa.
6. Fecha de terminación de su ejercicio social.
7. Problemas especiales que se han presentado en la empresa durante los últimos tres años, tales como: huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, etc..
8. Resultados de auditorias anteriores.
9. Leyes reglamentos e instructivos en que se basa para desarrollar sus actividades.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. *¿Cuáles son los objetivos de la empresa?*
2. *¿ Los objetivos son alcanzados de manera eficiente ?*
3. *¿ En qué medida se han alcanzado los objetivos hasta el momento ?*
4. *¿ Existe algún medio de control para que se alcancen los objetivos ?*
5. *Mencione las principales limitaciones que se le han presentado para el cumplimiento de sus objetivos.*
6. *¿ Los empleados conocen los objetivos que se persiguen ?*
7. *¿ Qué importancia cree usted que tiene dar a conocer los objetivos de la empresa ?*
8. *¿ Existen políticas dentro de la empresa ? Si\_\_\_ ¿Cuáles son ?  
\_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_.*
9. *¿ Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa ? Si\_\_\_ ¿ Cuáles son y quien los elabora?\_\_\_\_\_ No ¿Por qué ?  
\_\_\_\_\_.*
10. *¿ Cuántos puestos existen ?*
11. *¿ Qué actividades se realizan en cada uno de los puestos ?*
12. *¿ Qué herramientas se emplean para el desempeño del trabajo ?*
13. *¿ Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde el nivel directivo de la empresa hasta el nivel operativo? Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿ Por qué ?\_\_\_\_\_*
14. *¿ Considera útil un manual de organización dentro de su empresa ?*

15. ¿ *Cómo están establecidos los niveles jerárquicos dentro de la empresa ?*
16. ¿ *Cuál es el numero de personas en cada nivel ?*
17. ¿ *Creé usted que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa ? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_*
18. ¿ *Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal ?*

#### **DATOS COMERCIALES:**

1. *Principales competidores y grado de penetración en el mercado.*
2. *Enumerar los productos que vende, así como sus características, precio de venta, condiciones y utilidad bruta que proporcionan.*
3. *Enumerar las principales materias primas que utiliza, así como el costo en que se adquieren.*
4. *Enumerar los clientes principales.*
5. *Principales poseedores y garantías que ofrecen.*
6. *Créditos con que se cuenta para el pago de prestamos y materia prima.*
7. *Localización geográfica de los mercados, así como su zona de influencia.*

#### **D) CUESTIONARIO POR AREAS FUNCIONALES A NIVEL DIRECTIVO.**

*En la aplicación de la auditoria administrativa a la microempresa Impresos OFEMAR S.A - Se consideraron como áreas funcionales:*

1. *Producción*
2. *Compras*
3. *Ventas*
4. *Finanzas*
5. *Personal*

*Los cuales como ya se menciona en el plan propuesto serán estudiados en base al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).*

*Dicho estudio a estas áreas funcionales se realizara utilizando como herramientas; cuestionarios registros de control de las operaciones de la empresa y la observación y juicio por parte del auditor.*

*Los cuestionarios a aplicar dentro de cada área funcional cubren los siguientes aspectos:*

#### *1. PRODUCCION*

*a) Planeación; se analizaran aspectos tales como:*

- ~ Políticas de producción*
- ~ Planes y programas utilizados para la transformación de la materia prima*
- ~ Proceso de producción*
- ~ Costos de producción*
- ~ Métodos de control y supervisión*

**b) Organización**

- ~ *Presupuestos de producción*
- ~ *Control de proyectos y programas ya implantados*
- ~ *Distribución adecuada de maquinaria y equipo*
- ~ *Control en las actividades realizadas por el personal*

**c) Dirección**

- ~ *Delegación de responsabilidades*
- ~ *Definición clara de autoridad*
- ~ *Unidad de mando*

**d) Control**

- ~ *Estándares de producción*
- ~ *Evaluación de costos*
- ~ *Desperdicios*

**2. COMPRAS**

**a) Planeación**

- ~ *Sistemas de compras empleados*
- ~ *Fuentes de abastecimiento*
- ~ *Registro de proveedores y posibles sustitutos*

b) *Organización*

- ~ *Cumplimiento de programas establecidos de compras*
- ~ *Relaciones con proveedores, en cuanto de garantía de calidad cumplimiento en la entrega, puntualidad y condiciones de entrega, créditos que ofrecen.*

c) *Dirección*

- ~ *Nivel de responsabilidad de la persona encargada de esta tarea*
- ~ *Autoridad otorgada del puesto idóneo, a la persona idónea*

d) *Control*

- ~ *Existencias en almacén*
- ~ *Abastecimiento al departamento de producción*

3. **VENTAS**

a) *Planeación*

- ~ *Política de ventas*
- ~ *Objetivos de ventas*
- ~ *Sistemas de ventas empleados*
- ~ *Precios, plazos y condiciones*

b) *Organización*

- ~ *Controles de objetivos y políticas*

~ *Control de fuerza y venta*

~ *Entregas*

~ *Devoluciones*

c) *Dirección*

~ *Persona encargada de esta función y actividades que realiza*

d) *Control*

~ *Cartera de clientes*

~ *Registro y control de ventas*

4. **FINANZAS**

a) *Planeación*

~ *Presupuestos existentes*

~ *Fuentes de financiamiento*

~ *Aplicación de fondos y utilidades*

~ *Sistema contable*

b) *Organización*

~ *Control y manejo de fondos*

~ *Control de efectivos*

~ *Créditos bancarios*

c) *Dirección*

- ~ *Responsabilidad de la contabilidad de la empresa*
- ~ *Estados financieros*
- ~ *Erogaciones y efectivos acordes*

d) *Control*

- ~ *Deudores diversos*
- ~ *Acreedores*

5. *PERSONAL*

a) *Planeación*

- ~ *Manejo de personal*
- ~ *Definición de los puestos*

b) *Organización*

- ~ *Selección de personal*
- ~ *Reclutamiento de personal*
- ~ *Contratación de personal*
- ~ *Prestaciones y servicios al personal*

c) *Organización*

- ~ *Niveles de autoridad y responsabilidad*

d) Control

- ~ Reglamento interior de trabajo
- ~ Control de asistencia
- ~ Evaluación del trabajo
- ~ Incentivos motivaciones

**PRODUCCION**

**PLANEACION:**

1. ¿ Cuáles son los procesos de impresión empleados y como son llevados a cabo ?
2. ¿ Se ha determinado el tiempo y costo de la producción ?
3. ¿ Se cuentan con estándares en cuanto al volumen e intensidad de la producción ?
4. ¿ Se cuentan con métodos de control de las actividades que se realizan ?

**ORGANIZACIÓN**

1. ¿ Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de esta área ? Si \_\_\_\_\_ ¿ Cuáles ?  
\_\_\_\_\_ No ¿por qué ?  
\_\_\_\_\_
2. ¿ Se conocen y utilizan los manuales operativos del equipo empleado para la producción ?

3. ¿ En base a que se determino la ubicación del equipo principal y auxiliar ( maquinaria ).
4. ¿ Cómo define usted los resultados obtenidos con la actual ubicación de la maquinaria ?
5. ¿ Se tienen conocimientos sobre tiempos y movimientos en los procesos de producción ? Si\_\_\_ ¿ Cómo se han determinada ?  
 \_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué ?  
 \_\_\_\_\_
6. ¿ Qué tipo de maquinaria utiliza ?
7. ¿ Por qué selecciono dicha maquinaria ?
8. ¿ Ha pensado en actualizar su maquinaria ?

#### DIRECCION

1. ¿ Existe supervisión del trabajo ?
2. ¿ Existe una definición de autoridad y responsabilidad ?
3. ¿ Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas ? Si\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_ NO \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿ Se cuenta con autoridad debidamente delegada para el desarrollo de la producción ?
5. ¿ Existe una división del trabajo ?
6. ¿ Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones al personal operativo ?
7. ¿ Cómo se dirige a los operario ?

## CONTROL

1. ¿ Qué sistema se emplea para llevar a cabo el control del trabajo ?
2. ¿ Se realizan investigaciones para mejorar el producto en cuanto a calidad, presentación y entrega ?
3. ¿ Se lleva a cabo mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria ?
4. ¿Cuál es el monto aproximado de los desperdicios existentes por producto ?
5. ¿ Se cuentan con políticas de reciclabilidad del desperdicio ?
6. ¿ Qué es lo que hace normalmente con el desperdicio que surge ?
7. ¿ Qué nivel de calidad tienen sus productos dentro del mercado ?
8. ¿ Se cuenta con planes a futuro para el mejoramiento de los procesos productivos y de la maquinaria ?
9. ¿ Se han precisado los estándares de producción diariamente por hombre y maquinaria ?
10. ¿ Cómo se determina el volumen de producción ?
11. ¿ Qué volumen de producción se logra semanal y diariamente ?
12. ¿ Se han investigado las necesidades de los clientes ?
13. ¿ Se ésta al corriente de los cambios que surgen para la actualización de los productos que ofrece ?
14. ¿ Con qué frecuencia se revisan los diseños existentes ?
15. ¿ Qué distancias y facilidad existen para el abastecimiento de materiales ?
16. ¿ Quién organiza el trabajo ?

## COMPRAS

### PLANEACION

1. ¿ Cuenta con políticas de compras ? Si \_\_\_ ¿ Cuáles son ?  
\_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿ Por qué ?  
\_\_\_\_\_
2. ¿ Qué sistemas de compras son utilizados por la empresa ?
3. ¿ Cuentan con un presupuesto establecido para realizar sus compras ?
4. ¿ Qué criterios son considerados para elegir a sus proveedores ?

### ORGANIZACIÓN

1. ¿ Han surgido conflictos con los proveedores por reclamaciones no atendidas ? ¿ Mencione las razones ?
2. ¿ Se cuenta con un responsable para la recepción y conservación de los artículos en el almacén ?
3. ¿ Existe una clasificación de los artículos almacenados ?
4. ¿ Se tiene establecido el sistema de entradas y salidas de materiales en el almacén ?

### DIRECCION

1. ¿ Quién es la persona responsable de realizar las compras ? ¿ Por qué ?
2. ¿ Quién realiza el suministro de los materiales al área de producción ?

## CONTROL

1. *¿ Existe una adecuada supervisión y control de la utilización de los materiales, para desperdicios de los mismos ?*
2. *¿ Con qué frecuencia se hace la reposición de existencias y en base a qué ?*
3. *¿ Se realizan investigaciones sobre nuevos proveedores ?*
4. *¿ Se vigila que los pedidos sean surtidos en la forma y términos solicitados ?*
5. *¿ Cómo se determinan los niveles de existencia en almacén y cuales son los niveles de existencia idóneos para la empresa?*

## VENTAS

### PLANEACION

1. *¿Cuál es el sistema que se emplea para la realización de las ventas ?*
2. *¿ Cuáles son sus políticas de ventas empleadas ?*

### ORGANIZACIÓN

1. *¿ Cuáles son las funciones de los vendedores ?*
2. *¿ Las personas encargadas de las ventas conocen las características de los productos de la competencia ?*

3. *¿ Cómo se comunica con los clientes para realizar las ventas ?*
4. *¿ Con qué regularidad visita a sus clientes ?*
5. *¿ Cómo son sus relaciones con sus clientes, ha tenido o tiene queja de ellos ?*
6. *¿ Le proporciona la empresa algún tipo de garantía a los clientes ?*
7. *¿ Cómo se lleva a cabo la distribución de sus productos ?*
8. *¿ Se cuenta con un control de ventas ?*

#### **DIRECCION**

1. *¿ Se encuentra bien definido el nivel de responsabilidad para la realización de las ventas ?*

#### **CONTROL**

1. *¿ Cómo son registradas sus ventas ?*
2. *¿ Se cuenta con cartera de clientes ?*
3. *¿ Los clientes potenciales que solventan la empresa se tienen bien identificados y registrados ?*
4. *¿ Qué lugar ocupa dentro de la competencia ?*

#### **FINANZAS**

#### **PLANEACION**

1. *¿ Existe un presupuesto de ingresos y egresos ?*
2. *¿ Cuenta con fuentes de financiamiento interno y eterno ?*
3. *¿ Existe una determinada cuota de efectivo disponible ?*
4. *¿ Es respetada la cuota que se destina únicamente a tener en caja como reserva ?*
5. *¿ Los ingresos percibidos se encuentran destinados de antemano ?*
6. *¿ Existen programas de `pagos a los proveedores ?*
7. *¿ Cuenta con política de dividendos ?*
8. *¿ Tiene políticas para la reinversión de utilidades y el estudio de nuevas inversiones ?*
9. *¿ En cuánto tiempo se proveen las necesidades financieras de la empresa ?*
10. *¿ Cómo son elegidas las fuentes de recursos ?*
11. *¿ Se considera que las utilidades son razonables ?*
12. *¿ Se cuenta con planes de aplicación de recursos ?*
13. *¿ Son adecuadas las erogaciones por mano de obra, material, gastos de producción, gastos de venta, gastos de administración, Etc... ?*

## ORGANIZACIÓN

1. *¿ Existe información de los ingresos en forma oportuna ?*
2. *¿ Cuáles son las fuentes de capital que proveen a la empresa y cuales son las condiciones de préstamo y de pago ?*

## DIRECCION

1. *¿ Quién realiza la contabilidad de la empresa ?*
2. *¿ Existe una adecuada delegación de esta responsabilidad ?*
3. *¿ La comunicación existente con la persona encargada de esta función es adecuada ? ¿ Por qué ?*

## CONTROL

1. *¿ Se han establecido niveles de cuentas por cobrar ?*
2. *¿ Se cuenta con plazo de cobro ?*
3. *¿ Existen registros de cuentas por pagar ?*

## PERSONAL

### PLANEACION

1. *¿ Están definidos claramente los puestos dentro de la empresa ?*
2. *¿ Se analizan los puestos, con que periodicidad ?*
3. *¿ Quién contrata al personal ?*
4. *¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo ?*
5. *¿ Se cuenta con un reglamento interior de trabajo ?*

6. *¿ Qué requisitos se exigen para la contratación del personal ?*
7. *¿ Se efectúan exámenes médicos a los aspirantes ?*
8. *¿ Son comprobados los antecedentes de los solicitantes ?*
9. *¿ Cuáles son los medios empleados para reclutar al personal ?*
10. *¿ Existen programas de entrenamiento, desarrollo y actualización para empleados dentro de la empresa ?*
11. *¿ Cuáles son los elementos que se toman en cuenta para realizar una calificación de los méritos del personal, en caso de que se realice ?*
12. *¿ Otorga la empresa prestaciones y servicios al personal que ocupa ? ¿ Cuáles son ?*
13. *Existen ascensos y promociones para los empleados ?*
14. *¿Cuál es el nivel máximo al que se puede aspirar dentro de la empresa ?*

## **ORGANIZACIÓN**

1. *¿ Se realiza periódicamente una evaluación de los puestos, es decir cada cuando se determina la importancia de cada puesto, en función de sus obligaciones y responsabilidades ?*
2. *¿Cuál es el sistema de contratación del personal ?*
3. *¿ Cuándo se desea cubrir un puesto se entrevista a varias personas con el fin de encontrar la mejor ?*
4. *¿ Se provee al personal de los utensilios necesarios para la realización de su trabajo ?*
5. *¿ Se le brindan estímulos al personal, para que este realice bien su trabajo ?*

## DIRECCION

1. *¿ Existe cordialidad entre los integrantes de lo empresa ?*
2. *¿ Es respetada la autoridad ?*
3. *¿ Se da la cooperación entre los miembros de la empresa ?*
4. *¿ Se da cumplimiento a las obligaciones con gusto y esmero ?*
5. *¿ Se brinda algún reconocimiento por el cumplimiento de las obligaciones ?*
6. *¿ Se brinda al personal un trato adecuado ?*
7. *¿ Cómo se dirige el dueño a los subordinados ?*
8. *¿ Cómo considera usted que siente el personal esa autoridad ?*
9. *¿ Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente ?*
10. *¿ Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal ?*
11. *¿ Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas u otra anomalía entre su personal ?*
12. *¿ Cómo motiva usted a sus empleados ?*
13. *¿ Se otorga algún incentivo económico ?*
14. *¿ La productividad va en relación con estímulos e incentivos ?*
15. *¿ Los salarios son adecuados y justos ?*

## CONTROL

1. *¿ Existen registros de control de asistencia para los empleados ?*
2. *¿ Qué medidas de seguridad existen para el personal ?*
3. *¿ Existe una retroalimentación en la comunicación con sus empleados ?*
4. *¿ Se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias ?*

*¿ Quisiera agregar algún comentario o sugerencia adicional a este cuestionario ?*

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**FIRMA DEL ENTREVISTADO**

**NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR**

**E) CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO**

**P L A N E A C I O N**

### OBJETIVOS:

1. *¿ Cuántas impresiones tiene usted que producir ?*
2. *¿ Cuántos tipos de impresos realiza ?*
3. *¿ En qué tiempo u horas tiene que sacar la producción ?*
4. *¿ Quién asigna el trabajo que realiza ?*

### P O L I T I C A S

1. *¿ Existe alguna regla de trabajo de producción ?*
2. *¿ Cómo le pagan ?*
3. *¿ Cuánto le pagan ?*
4. *¿ Le extienden algún recibo de pago ?*
5. *¿ Le otorgan algún incentivo económico ?*

### O R G A N I Z A C I Ó N

#### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. *¿ Quién es su jefe ?*
2. *¿ Recibe ordenes solo de su jefe ?*
3. *¿ Le agrada que otra persona le de ordenes ?*
4. *¿ Quién le supervisa su trabajo ?*

#### DESCRIPCION DE PUESTOS

1. *¿ Qué hace ?*
2. *¿ Cómo lo hace ?*
3. *¿ Qué materiales utiliza para realización de su trabajo ?*

#### PROCEDIMIENTOS

1. *¿Cuál es el procedimiento para la realización de su trabajo ?*

#### D I R E C C I O N

1. *¿ Cómo los dirige su jefe ?*
2. *¿ Cómo sienten esa autoridad ?*

#### TOMA DE DECISIONES

1. *¿ Los consulta su jefe para tomar alguna decisión ?*

#### COORDINACION

1. *¿ Cuándo esta atrasado en su trabajo alguien le ayuda ?*

#### C O N T R O L

1. *¿ Checa alguna tarjeta de entrada y salida ?*
2. *¿ Se le asigna algún castigo en caso de retardo o falta ?*

3. *¿ Tiene que entregar algún reporte de las actividades que realiza durante el día ?*
4. *¿ Se le pide que firme algún comprobante de pago ?*
5. *¿ Le son descontados los días que falta, aunque sea por enfermedad ?*

*¿ Quisiera agregar algún comentario o sugerencia adicional a este cuestionario ?*

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**FIRMA DEL ENTREVISTADO**

**NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR**

F) PRESENTACION DEL CUESTIONARIO MAESTRO CONTESTADO  
APLICADO A NIVEL DIRECTIVO

I. DATOS GENERALES SOBRE LA ESTRUCTURA JURIDICA:

1. Razón o denominación social.

IMPRESOS OFEMAR, S.A.

2. Giro y objetivo principal por el que se constituyo la empresa.

*GIRO: La empresa se encuentra clasificada dentro del ramo de las artes gráficas, dedicándose principalmente a la realización de todo tipo de impresiones.*

*OBJETIVO: Obtener un beneficio monetario a través de la satisfacción de las necesidades, de las penosas físicas y morales que requieren de la impresión para la complementaron de sus actividades y la realización de eventos sociales.*

3. Dónde y desde cuándo se encuentra registrada la empresa.

*La empresa se encuentra constituida legalmente ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público como Régimen de Ley a partir del 17 de Septiembre de 1992; en donde obtiene como R.F.C 600516HEA. Así mismo se encuentra inscrito ante la Delegación correspondiente y ante salubridad en donde tiene que realizar una verificación anual.*

4. Monto inicial de capital con que se iniciaron las actividades.

\$ 50,000.00

5. *Domicilio y teléfono de la empresa.*

*Av. Miramontes 5100 local C, colonia Esperanza, Delegación Cuauhtemoc teléfono: 9151975*

6. *Fecha de terminación de su ejercicio social.*

*El 31 de Diciembre, aunque el contador lleva mensualmente un registro contable de las operaciones de la empresa.*

7. *Problemas especiales que se han presentado en la empresa durante los últimos tres años, tales como: huelgas falta de mercado, efectos inflacionarios, etc.,.*

*Únicamente se ha visto afectada la empresa con la devaluación del peso, pues el incremento generalizado de los precios trajo como consecuencia que se aumentara el costo de la materia prima que se emplea, y por lo tanto, el precio de los servicios proporcionados al cliente. Es por esto que los clientes fijos con que se contaba disminuyeron en forma considerable, pues únicamente lograron subsistir los que solicitaban cantidades que rebasaban el millar, solicitando ahora únicamente un 50 % de lo que pedían.*

*Es decir que con la empresa auditada, sucedió lo mismo que con las empresas de gran magnitud, es decir éstas también disminuyeron sus ventas.*

8. *Resultados de auditorias anteriores.*

*Nunca se había realizado auditoria alguna en esta empresa.*

9. *Mencione las leyes, reglamentos e instructivos en qué se basa para desarrollar sus actividades.*

*La empresa se basa en las disposiciones que le impone Tesorería, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Salubridad, la Delegación correspondiente y los Reglamentos de Derecho de Autor para evitar el plagio.*

*Además de los anterior, en cuanto a la impresión de facturas, se debe solicitar al cliente que las requiere su R.F.C , identificación, y autorización de hacienda ya que sin estos requisitos no se puede elaborar este tipo de trabajos.*

## **II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

1. *¿ Cuáles son los objetivo de la organización ?*

- ~ Limpieza y calidad en la elaboración el pedido*
- ~ Puntualidad y seriedad en la entrega del pedido*
- ~ Conservación de los clientes mediante la buena proporción del servicio que se presta*
- ~ Incrementar el numero de clientes*
- ~ Bienestar económico del propietario y del personal que labora para él*

2. *¿ Los objetivos son alcanzados de manera eficiente ?*

*Hasta el momento se ha logrado alcanzarlos a su máxima capacidad pues se hace lo posible por llevarlos a cabo en cada uno de los pedidos que se elaboran, ya que de no ser así no se mantendría satisfechos a los clientes y éstos se perderían.*

3. *¿ En qué medida se han alcanzado los objetivos hasta el momento ?*

*Se han alcanzado en un 100 % ya que los resultados han sido satisfactorios para la empresa, lográndose conservar a los clientes potenciales y captando nuevos clientes por recomendaciones de los ya existentes.*

4. *¿ Existe algún medio de control para que se alcancen los objetivos ?*

*El único control que se lleva a cabo es por medio de la supervisión directa, la cual es llevada a cabo por el dueño; ya que en la elaboración de cada pedido éste solicita una primera muestra, en donde se verificará la ortografía, que cumpla con las disposiciones solicitadas por el cliente y una limpieza y calidad al 100 %.*

5. *Mencione las principales limitaciones que se le han presentado para el cumplimiento de sus objetivos.*

*Las únicas limitaciones que se han presentado son las condiciones económicas del país, es decir la inflación, ya que para lograr la conservación de los clientes los precios se incrementaron en una proporción muy baja y esto ocasiona que las utilidades obtenidas sean muy bajas.*

6. *¿ Los empleados conocen los objetivos que se persiguen ?*

*Si, ya que los trabajos solicitados siempre se elaboran en función de las disposiciones establecidas por el dueño, esto con el fin de evitar quejas por parte de los clientes y el volver a realizar el trabajo.*

7. *¿ Qué importancia cree usted que tiene dar a conocer los objetivos de la empresa al personal ?*

*Es de suma importancia dar a conocer los objetivos de la empresa al personal, ya que de él depende la empresa, es por ello que se debe conciéntizarlos, de que las actividades que se realizan van en función de metas establecidas.*

*Además se les hace entender que el no cumplir con los objetivos no sólo afectaría a la empresa en costos adicionales ,sino a ellos , pues se duplicaría su trabajo, al repetir un pedido que se elaboro mal.*

8. *¿ Existen políticas dentro de la empresa ?*

*Si existen, aunque no se encuentran por escrito.*

*¿ Cuáles ? En cuanto a su producción, las siguientes:*

- ~ Revisar en una primera muestra del pedido que se va a entregar la ortografía y que cumpla con las disposiciones solicitadas por el cliente.*
- ~ No hacer rebajas o descuentos en precios ya establecidos*
- ~ Entregar el pedido en las condiciones, día, y hora solicitada por el cliente.*

*En cuanto a personal:*

- ~ No checar hora de entrada y salida*
- ~ Contratar personal mayor de 18 años, con secundaria terminada, excelente ortografía y con conocimientos en el ramo de la imprenta.*
- ~ Pagarle a los operarios de acuerdo al nivel de conocimientos que tienen dentro del ramo de la imprenta.*
- ~ Pagar al aprendiz \$ 30.00 diarios y al impresor especializado 40.00 diarios.*

9. *¿ Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa ?*

*No*

*¿ Por qué ?*

*El desempeño de las actividades se realizan en función de la experiencia y conocimiento de cada una de las personas que intervienen en la empresa, la cual ha sido adquirida a lo largo de su trayectoria en el ramo de la impresión.*

10. ¿ Cuántos puestos existen ?

*Existen tres puestos, los cuales son:*

*2 aprendices*

*1 impresor especializado*

*1 jefe (dueño)*

11. ¿ Qué actividades se realizan en cada uno de los puestos ?

*EL DUEÑO : Lleva a cabo los siguientes registros en un cuaderno:*

- ~ Pago a empleados.*
- ~ Cobro a clientes, cantidad y nombre.*
- ~ Pago de renta.*
- ~ Número de recibos de renta.*
- ~ Notas de compra de materiales de habilitación y refacción.*
- ~ Registros de compra de materiales.*

*Además se encarga de:*

- ~ Buscar clientes por medio de visitas y promoción de su trabajo.*
- ~ Supervisar la producción.*
- ~ Recepción de pedidos.*
- ~ Compra de materiales de habilitación y refacción.*
- ~ Supervisión de l producto terminado.*

- ~ *Entrega de pedidos.*
- ~ *Proporcionar mantenimiento a las máquinas.*
- ~ *Contratación y capacitación del personal.*

#### **APRENDICES:**

- ~ *Sensibilizar la lámina de zinc.*
- ~ *Realizar la exposición por lámpara.*
- ~ *Engomar la lámina de zinc.*
- ~ *Acomodar el papel en el fider para la realización de la producción.*
- ~ *Cortar la producción.*
- ~ *Encuadernar los pedidos que lo requieran para su entrega.*
- ~ *Formar los paquetes para la entrega del pedido.*

#### **IMPRESOR ESPECIALIZADO:**

- ~ *Manejar las tres máquinas.*
- ~ *Preparar la lámina de zinc en el tambor de la máquina.*
- ~ *Enramar el clichet en la máquina.*
- ~ *Preparar el clichet o formato letra por letra.*
- ~ *Poner tinta a las máquinas.*
- ~ *Realizar la producción en serie*

12. ¿Qué herramientas se emplean para el desempeño del trabajo ?

**JEFE:**

*Papelería, cajas, lápices, dinero, gasolina, tinher, grasa automotriz, aceite automotriz.*

**APRENDICES:**

*Sensibilizador líquido, goma arábica, lámpara de cuarzo, revelador, esponja suave, rasero, negativos, tijeras, banco, cajas, y mesa de trabajo*

**IMPRESOR ESPECIALIZADO:**

*Máquinas offset, Davison, y Chandler, banco, energía eléctrica, papel, regletas de diferentes tamaños, letras en sus distintos tipos y tamaños, tintas, mojadores, agua de la fuente y tipometro.*

13. *¿ Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones desde el nivel directivo de la empresa, hasta el nivel operativo?*

No

*¿ Por qué ?*

*Son actividades que se realizan a diario y no se pueden olvidar, además las únicas personas interesadas de las funciones que se realizan dentro de la empresa es el personal con que se cuenta, y estos conocen perfectamente el procedimiento para llevar a cabo cada una de las tareas que les son asignadas.*

14. *¿ Considera útil un manual de organización dentro de su empresa ?*

*Podría serlo, ya que así todos los empleados con que cuenta la empresa conocerían las funciones que se realizan en los distintos puestos existentes, lo cual ayudaría a delegar responsabilidades cuando se presentara la necesidad, estableciéndose así más solidariamente las bases para el desempeño de las funciones, además de evitar cargar de trabajo y tiempos improductivos.*

15. *¿ Cómo están establecidos los niveles jerárquicos dentro de la empresa ?*

*Los niveles de la empresa no se encuentran definidos administrativamente; pero por los datos obtenidos se pueden establecer únicamente dos niveles.*

16. *¿Cuál es el número de persona en cada nivel ?*

*En primer nivel se encuentra un director general el cual es el dueño de la empresa y en segundo nivel tenemos a los impresores especializados de los cuales dependen los aprendices, teniendo al contador como asesor.*

17. *¿ Creé usted que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa?*

*Hasta el momento no sobran ni faltan puestos, ya que las operaciones de la empresa son obtenidos en forma eficiente proporcionando un buen servicio al cliente, al cual se pretende tener contento para así obtener un bienestar económico.*

18. *¿ Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal ?*

*Todas las ordenes e instrucciones son transmitidas de manera oral y en forma directa por parte del dueño, para evitar fuga de información y mala interpretación de lo que se pide.*

### III. DATOS COMERCIALES

#### 1. Principales competidores y grado de penetración en el mercado

Los principales competidores de la empresa son:

~ Impresos y diseños de México, A.C.

~ Grupo ORMAY

Se consideran así, porque ofrecen un precio muy bajo, y una excelente calidad.

En cuanto a la penetración en el mercado la empresa se encuentra ubicada en un 85 %, ya que hasta el momento ha logrado tanto mantener a sus clientes potenciales, como también, que estos recomienden el trabajo de la empresa.

El dueño únicamente se encarga de promover su trabajo y visitar nuevos clientes, cada tres o cuatro meses.

#### 2. Enumerar los productos que vende, así como sus características, precio de venta, condiciones y utilidad bruta que proporcionan.

PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN	PRECIO DE VENTA
1. Tarjetas de presentación	\$ 120.00 ( por cada 100 )
2. Invitaciones sociales	\$ 180.00 ( por cada 50 )
3. Posters	\$ 100.00 ( por cada 50 )
4. Calendarios	\$ 180.00 ( por cada 50 )
5. Agendas	\$ 100.00 ( por cada 25 )

6. Vasos y ceniceros grabados	\$ 1.20 ( por vaso )
	\$ 2.00 ( por cenicero )
7. Hoja membretada	\$ 80.00 ( por cada 100 )
8. Libros de mayor	\$ 100.00 ( por cada 80 )
9. Notas (carta, 1/2 carta, 1/2 oficio)	\$ 120.00 ( por cada 50 )
10. Pagares	\$ 80.00 ( por cada 50 )
11. Facturas, (normal con autorización en original y dos copias)	\$ 450.00 ( por millar )

Estos precios proporcionados, están dados en función de lo que más se solicita a la empresa, pero los precios en el ramo de la impresión no pueden ser fijados en forma estándar, por lo que siempre están expuestos a constantes cambios.

Los precios se van a fijar en base a las siguientes características:

- ~ Grado de dificultad del pedido ( engrapado, refinado , etc... )
- ~ Tipo, color y número de tintas a emplear en un solo trabajo.
- ~ Tipo de papel.
- ~ Acabado.
- ~ Diseño , dependiendo el grado de dificultad (ya sea que se realice por el impresor o sea presentado por el cliente ).
- ~ Creatividad.
- ~ Cantidad solicitada.

Un precio puede incrementarse en promedio:

- + \$ 30.00                      Por grado de dificultad.
- + \$ 120.00                    Por diseño. si éste es realizado por el impresor
- + \$ 100.00 a 150.00        Por tipo de tinta y color empleados..

Con estos productos que se ofrecen se obtiene una utilidad bruta de \$ 2,800.00 a la semana, ya que no se elaboran todos los trabajos en un día, sino que se realiza lo que el cliente solicita.

3. Enumerar las principales materias primas que se utilizan, así como al costo a que se adquieren.

MATERIAS PRIMAS	COSTO DE ADQUISICION
1. Papel tamaño carta bond	\$ 60.00 ( por millar )
2. Caples ( cartón )	\$ 120.00 ( por millar )
3. Cartulina	\$ 120.00 ( por millar )
4. Adhesivo cuoche	\$ 200.00 ( por millar )
5. Tinta para impresión	\$ 90.00 (paquete de 3 )
	la más común y \$ 180.00 la empleada en trabajos poco comunes.
6. Químicos para la realización de:	
◇ La lámina de offset.	\$ 120.00 ( por paquete )
El paquete consta de:	

- ~ Sensibilizador 250 ml.
- ~ Revelador 250 ml
- ~ Goma protectora de lámina 250 ml.

◇ Para el mantenimiento de las máquinas:

7. Thiner	\$ 1.50 ( por litro )
8. Gasolina	\$ 1.20 ( por litro )
9. Aceite automotriz	\$ 10.00 ( por litro )
10. Grasa automotriz	\$ 28.00

#### 4. Enumerar los clientes principales.

- ~ Cocinas Geser, S.C.
- ~ Baños y Azulejos Teka.
- ~ Calzado Heritage Collection
- ~ Carpintería Artistique
- ~ Veraya - Jet, S.A.
- ~ Asesoría Comercial Cavimex S.A. de C.V..
- ~ Imágenes digitales "Futura - Tec "
- ~ Prosic (Profesionales en Servicios Integrales de Computo ) S.A..
- ~ Nec de México S.A.. de C.V.
- ~ Otros :ya sea personas físicas y/o morales que por la naturaleza del trabajo que solicitan son clientes eventuales.

#### 5) Principales proveedores y garantías que ofrecen

- ~ Papelería Sosa, S.A. De C.V.
- ~ Argueta Hermanos , S.A. De C.V.
- ~ Luz Color S.A.
- ~ Compañía Mexicana Papelera, S.A De C.V.

*Todos sin excepción ofrecen una calidad al 100% en los productos que ofrecen, pues tienen como políticas:*

- ~ No vender papel viejo*
- ~ Ofrecer papel de línea al 100%*
- ~ Realizar cambios en mercancía entregada en mal estado*
- ~ Vender el papel en las medidas que le son solicitadas*
- ~ Realizar cambios en papel entregado con medidas mal hechas*

*6. Créditos con que se cuenta para el pago de prestamos en cuanto a materia prima.*

*Todos los proveedores ofrecen créditos a 30 días para pagar, pero por el momento no se cuenta con crédito alguno.*

*7. Localización geográfica de los mercados, así como su zona de influencia.*

*La empresa no cuenta con una zona en específico para vender sus productos, ya que los clientes acuden a ella cuando se les presenta alguna necesidad enfocada a este ramo de la impresión.*

*Además varios de sus clientes fueron captados cuando el Señor Sandro laboraba como empleado en talleres de impresión, ya que cuando él decidió independizarse promovió sus servicios y entrego muestras gratis de lo que producía para checar la calidad.*

## IV. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

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

#### PLANEACION:

1. ¿ Cuáles son los procesos de impresión empleados y como son llevados a cabo?

#### PROCESO TIPO 1: IMPRENTA

1. Revisar el prototipo de lo solicitado por el cliente.
2. Elegir el tipo de letra y el tamaño a utilizar.
3. Con las cuadratinas, elegir el tamaño del clichet.
4. Con el tipometro, ver la manera de distribuir el tipo de letras.
5. Elaborar el clichet o grabado, letra por letra, de acuerdo al formato original que el cliente proporciona.
6. Emparejar las letras.
7. Presionar las letras para que queden bien fijadas.
8. Teniendo formado el clichet o formato se emama y se coloca en la máquina Chandler
9. Ajustar el clichet en la máquina Chandler, de tal manera que quede bien presionado y no se muevan las letras al momento de la impresión.
10. Elegir del color o colores solicitados.

11. *Elegir el tamaño del papel idóneo.*
12. *Conectar la máquina.*
13. *Imprimir la primera muestra.*
14. *Supervisar dicha muestra para la revisión de la ortografía, distribución de la letras y espacios entre cada párrafo.*
15. *Aprobar la muestra.*
16. *Realizar la producción en serie.*
17. *Realizar el corte de los impresos, en caso que así se requiera.*
18. *En caso de facturas, recibos o impresiones que así lo requieran se les pondrá pegamento, esto para hacerlo en forma de block.*
19. *Acomodar y empacar el producto terminado.*

## PROCESO TIPO 2 : SERIGRAFIA

1. *Poner la escuadra de lo que se vaya a imprimir.*
2. *Elegir una malla dependiendo del tipo de impresión pedida.*
3. *Con un rasero se estira la malla de tal manera que quede perfectamente estirada.*
4. *Se le unta sensibilizador.*
5. *Se deja secar.*
6. *Se le coloca el positivo.*
7. *Presionar el positivo durante 15 minutos.*

8. *Despegar el positivo colocándolo bajo la llave del agua, esto a gran presión.*
9. *Esperar a que seque ( el tiempo de este proceso es dependiendo del material en el que se este trabajando ).*
10. *Se ponen los visagues.*
11. *Preparar la tinta con acondicionador.*
12. *Untar la tinta a la maya con el rasero.*
13. *Sacar la primera prueba.*
14. *Supervisar la prueba.*
15. *Aprobar la prueba.*
16. *Cada vez que salga una impresión se coloca el papel, la tela, el vidrio o el material en el que se este trabajando, para la siguiente impresión ( la producción depende de la habilidad y rapidez del trabajador ).*

NOTA: Este trabajo es manual.

### PROCESO TIPO 3 : OFFSEI

1. *Elaborar el dibujo mecánico*
2. *Elaborar el negativo de acuerdo al dibujo mecánico.*
3. *Preparar la lámina de zinc con sensibilizador.*
4. *Colocar el negativo en la lámina presensibilizada.*
5. *Hacer una exposición por lámina de cuarzo durante 7 minutos, hasta que la lámina cambie de su color amarillento a un color grisáceo.*

6. Se unta revelador "Whitton" en la lámina, esto se hace con una esponja suave para revelar
7. Se lava la lámina.
8. Se engoma con goma arábica, refresco o agua dulce.
9. Se mete la lámina en el tambor de la máquina.
10. Se acomoda el papel a utilizar en el fider, que el cual tiene un elevador el que funciona automáticamente y que mueve al papel.
11. A la máquina se le acomodan los mojadores y rodillos.
12. Se coloca la tinta a utilizar.
13. Se lava la mantilla o hule y se empieza a trabajar.
14. Se imprime para sacar la primera muestra.
15. Se supervisa la muestra y se aprueba
16. Se realiza la producción en serie.
17. Al terminar la producción se saca la lámina de zinc y se lava.
18. Se corta la producción.
19. Si el caso lo requiere se forman los blocks.
20. Se acomoda la producción terminada.

2. ¿ Se han determinado el tiempo y el costo de producción ?

El tiempo de la producción esta determinado en base a la capacidad y rapidez de la maquinaria y personal con que se cuenta, además del numero de pedidos que son solicitados.

El costo de producción se obtiene dependiendo del tipo de pedido que se tenga que realizar, es decir, en cuanto a cantidad solicitada y grado de dificultad.

3. ¿ Se cuentan con estándares en cuanto al volumen e intensidad de la producción ?

◇ Los estándares de producción establecidos por maquinaria son:

~ Máquina Chandler (manual) 8 millares al día en las horas laborables por ley, es decir 8 hrs.

~ Máquina offset, produce 20 millares en 8 hrs. De trabajo.

◇ Los estándares establecidos por pedido son:

~ Lo mínimo que llega al día son tres trabajos de millar por cada uno.

4. ¿ Se cuenta con métodos de control de las actividades que se realizan ?

No se cuenta con controles por escrito, todo es supervisado de manera visual, en cada etapa de la producción.

## ORGANIZACIÓN:

1. *¿ Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de esta área ?*

No

*¿ Por qué ? Por que las actividades son realizadas en base a los conocimientos de cada uno de los empleados, ya que todos conocen perfectamente las actividades que tienen que realizar.*

2. *¿ Se conocen y utilizan los manuales operativos del equipo empleado para la producción ?*

*Son conocidos y analizados únicamente por el dueño de la empresa; si surgiera algún contratiempo los empleados preguntan al dueño y se este no se llegara a encontrar entonces si tendrían que consultar los manuales.*

3. *¿ En base a qué se determino la ubicación del equipo principal y auxiliar ( Maquinaria ). ?*

*En base a los espacios con que se cuenta para la realización del desempeño de las funciones de la empresa.*

4. *¿ Cómo define usted los resultados obtenidos con la actual ubicación de la maquinaria ?*

*Satisfactorios, ya que hasta el momento se labora eficientemente.*

5. *¿ Se tienen conocimientos sobre tiempos y movimientos en los procesos de producción ?*

No.

*¿ Por qué ? Todo se realiza empíricamente, como ya se ha venido mencionando.*

6. ¿ Qué tipo de maquinaria utiliza ?

MAQUINA	MODELO	MOTOR	SERIE
Davison Chandler	SOM3143	R3943-HP	E84-AML
* Manual	Q8B7321	L4492-SL	W22-CGD
* Automática	U3E1802	J2473-AH	M69-AOE

7. ¿ Por qué selecciono dicha maquinaria ?

*Es la que mas se adecua a las necesidades de la empresa, además de ser la que mejor sabe manejar el dueño y sus empleados por contar con una amplia experiencia en el manejo de dicha maquinaria.*

8. ¿ Ha pensado en actualizar su maquinaria ?

*Se ha pensado y se tiene conocimiento de la nueva maquinaria que ha surgido en el ramo de la impresión, pero son vendidas a un precio elevadisimo y solo podría ser adquirida por una empresa de gran magnitud.*

DIRECCION:

1. ¿ Existe supervisión del trabajo ?

*Si se realiza la observación directa por parte del dueño en cada uno de los trabajos que se estén realizando, además de verificar una primera muestra para la revisión de ortografía, especificaciones solicitadas debidamente aplicadas y posibles errores que pudieran surgir.*

2. *¿ Existe una definición de autoridad y responsabilidad ?*

*Si, el personal que labora en la empresa esta consciente que el dueño se va a encargar de delegar responsabilidades y que en su ausencia deben respetar a la persona que quede como encargado, el cual va a ser asignado por el dueño.*

3. *¿ Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas ?*

*Si, hasta el momento los empleados han respondido eficientemente y no se han tenido accidentes de trabajo.*

4. *¿ Se cuenta con autoridad debidamente delegada ?*

*Si, ya que a la persona que se delega autoridad cuenta con una experiencia en el trabajo y con conocimientos de lo que se esta realizando dentro de la empresa, dentro de cada una de sus áreas.*

5. *¿ Existe una división del trabajo ?*

*Todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa están delimitadas de tal manera que las tareas sean desarrolladas con precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, tratando con esto que el personal con que se cuenta este laborando en al área de su especialización.*

6. *¿ Qué medios de comunicaron utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones al personal operativo ?*

*Como ya se menciona el medio empleado es la comunicación oral, esto con el fin de evitar mala interpretación de las ordenes que se desean dar.*

## 7. ¿Cómo se dirige a los operarios?

En una forma cordial, para que los empleados realicen su trabajo de manera eficiente y buena manera; además de que también se pretende que se sientan en un ambiente de armonía.

### CONTROL:

#### 1. ¿Qué sistema se emplea para llevar a cabo del control del trabajo?

El único tipo de control que se lleva a cabo es el de la observación directa por parte del dueño, esto con el fin de detectar y eliminar al instante cualquier causa que pudiera originar un defecto en la producción que se esta realizando.

Es decir, se vigila que el producto se este realizando con una calidad excelente, en cuanto a color, acabado, diseño y limpieza, aunque es imposible lograr una uniformidad en la calidad de la producción total.

Además de lo anterior este tipo de control se hace con el objeto de lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, evitando así tiempos ociosos y logrando una reducción en los costos.

#### 2. ¿Se realizan investigaciones para mejorar el producto, en cuanto a calidad presentación y entrega?

Si, por que el cliente lo exige. El mismo cliente cuando acude a la empresa y solicita el servicio, da las especificaciones y requisitos que debe llevar el trabajo que esta pidiendo se le realice y si no se tiene lo que se pide, el cliente se va lo cual no es conveniente para la empresa; es por ello que se procura contar con una amplia actualización de los cambios que están surgiendo en los diseños, gravados y todo lo relacionado al ramo de la impresión.

Esta actualización se logra por medio de la inscripción que tiene el dueño a la revista "El impresor", la cual sale mensualmente y contiene todo

lo relacionado a maquinaria, tintas, colores, diseños, papel, nuevos grabados, etc.

3. ¿ Se lleva a cabo mantenimiento correctivo y preventivo de la maquinaria ?

Ya que la maquinaria es la base principal de la empresa, se procura tenerla en optimas condiciones, por lo que cada fin de demanda se lleva a cabo la limpieza general de cada una de las maquinas con que cuenta la empresa.

4. ¿Cuál es el monto aproximado de los desperdicios existentes por producto ?

El desperdicio que surge dentro de la empresa, no es contabilizado por producto, ni por pedido que realizan ya que lo consideran perdida de tiempo, lo que hacen es almacenar todo el desperdicio que surge de manera general, separando el limpio ( el que no es de color ni tiene letras impresas ) y el que tiene letras impresas y es de color.

En base a esto se determina que el monto aproximado de desperdicios al mes es de una tonelada, considerando ambos tipos de desperdicio.

5. ¿ Se cuenta con políticas de reciclabilidad del desperdicio ?

No, por que el cliente no adquiere los productos que son realizados con este tipo de material por considerarlos de baja calidad, y si se hiciera se incurriría en costos adicionales que no serian recuperables, y si ocasionarían una perdida para la empresa.

6. ¿ Qué es lo que hace normalmente con el desperdicio que surge ?

El desperdicio que sale se vende a las personas que se dedican a l compra de desperdicio industrial.

Actualmente las personas que compran el desperdicio son:

Sr. Juan Buendia Soto

*Sr. Juan Gómez y/o desperdicios industriales.*

*El desperdicio es pagado por kilogramo y en base a la calidad del mismo pues para estos efectos se cuenta con dos tipos:*

- 1. El de primera , que es el que esta totalmente blanco.*
- 2. El de segunda que es que cuenta con letras impresas y hojas o papeles de varios colores.*

*El primero es pagado a \$ 0.50 centavos; y el segundo a \$ 0.30 centavos.*

*7. ¿ Qué nivel de calidad tienen sus productos dentro del mercado ?*

*El nivel de calidad con que cuentan los productos que se realizan dentro de la empresa es muy bueno, ya que los clientes se encuentran contentos hasta el momento y los productos pueden ser comparados otros sin ningún problema.*

*8. ¿ Se cuenta con planes a futuro para el mejoramiento de los procesos productivos y de la maquinaria?*

*No se cuenta con proyectos a futuro par este tipo de cambios, principalmente por que no se tiene el capital suficiente para la implementaron de sistemas mas complejos. Además los procesos productivos con que cuenta actualmente la empresa son adecuados para el ritmo de producción que se esta exigiendo a la misma.*

*9. ¿ Se han precisado los estandartes de producción diariamente por hombre y maquinaria ?*

*Los estándares de producción únicamente están precisados por maquinaria, ya que por hombre van en función del numero de pedidos que surgan al día.*

Los estandar es de producción por maquinaria son:

MAQUINA	PRODUCCION DIARIA
Chandler	8 millares en 8 hrs. De trabajo
+ Manual	8 millares en 8 hrs. De trabajo
+ Automática	20 millares en 8 hrs. De trabajo
Davison (offset)	20 millares en 8 hrs. De trabajo

10. ¿Cómo se determina el volumen de producción?

En base al numero de pedidos que llegan a la empresa durante el día y la semana.

11. ¿Qué volumen de producción se logra semanal y diariamente?

Semanalmente se logra un volumen de producción estándar de: 21 millares y diariamente este varia de 3 a 5 millares.

12. ¿Se han investigado las necesidades de los clientes?

Si, pues se procura cubrir todas sus necesidades para evitar el perderlos. Periódicamente se realizan charlas con los clientes con el fin de llevar a cabo una retroalimentación sobre nuevas necesidades y nuevos diseños, colores, y gravados que le interesan o llaman la atención.

13. ¿Se esta al corriente de los cambios que surgen para la actualización de los productos que ofrece?

Si, pues el dueño se encuentra inscrito a la revista "el impresor" la cual contiene todo lo relacionado a los cambios que van surgiendo en cuanto a nueva tecnología, diseños, colores, tintas, papel, etc.

14. *¿ Con qué frecuencia se revisan los diseños existentes ?*

*Con muy poca periodicidad, pues únicamente cuando el cliente lo solicita, ya sea para elegir alguno o para plasmarlo en el trabajo que quiere que se le elabore.*

15. *¿Qué distancias y facilidades existen para el abastecimiento de materiales?*

*Los proveedores llevan hasta el domicilio donde se encuentra ubicada la empresa los materiales que le son solicitados, aunque en ocasiones el dueño prefiere asistir hasta las instalaciones de los proveedores a comprar y recoger su material.*

16. *¿ Quién organiza el trabajo ?*

*El dueño de la empresa es la persona encargada de recibir al cliente y anotar los requisitos que este quiere en su trabajo; por consiguiente este es quien se encarga de organizar que es lo que se va a realizar.*

*En su ausencia él delega la responsabilidad a la persona de mayor antigüedad dentro de la empresa y con mayor conocimiento en este ramo de las artes gráficas.*

## C O M P R A S

### PLANEACION

#### 1. ¿ Cuenta con política de compras ?

Si

¿ Cuáles son ?

- ~ *Comprar al mejor precio y con la máxima calidad*
- ~ *Elegir al proveedor que brinde las mejores garantías, en cuanto a calidad, entrega y puntualidad.*
- ~ *Elegir proveedores que brinden mejores descuentos y a la misma calidad*

#### 2. ¿ Qué sistemas de compras son utilizados por la empresa ?

*El único sistema de compras que se sigue es considerando las políticas antes mencionadas, es decir se anteponen antes de llegar a la negociación con un proveedor.*

#### 3. ¿ Cuentan con un presupuesto establecido para realizar sus compras ?

*No, las necesidades de materiales que vayan surgiendo se compran al instante; por lo que no se considera necesario llevar a cabo una estimación de los costos del material que se requiera.*

4. ¿ Qué criterios son considerados para elegir a sus proveedores ?

Los que ofrecen:

- ~ Mejores precios.
- ~ Mejor calidad.
- ~ Mejores descuentos con la misma calidad.
- ~ Flexibilidad en las condiciones de pago.
- ~ Puntualidad en la entrega.
- ~ Que cambien material entregado en condiciones no solicitadas o en mal estado.
- ~ Que pueda surtir el pedido cuando se requiera.

## ORGANIZACIÓN

1. ¿ Han surgido conflictos con los proveedores por reclamaciones no atendidas ?

Hasta el momento no se han presentado este tipo de problemas, pues además del trato que se tiene como comprador y vendedor, se procura crear un ambiente de confianza entre ambas partes con el fin de evitar futuros conflictos que pudiera llegar a perjudicar el funcionamiento de la empresa.

2. ¿ Se cuenta con un responsable para la recepción y conservación de los artículos en almacén ?

El único responsable de estas actividades es el dueño y cuando este no se encuentra se le delega la responsabilidad al impresor especializado que es la persona de mayor antigüedad y conocimientos en el ramo de la impresión.

3. *¿ Existe una clasificación de los artículos almacenados ?*

*Si, estos se clasifican de acuerdo al tipo de papel, tipo y colores de tintas y tipo de impresión.*

4. *¿ Se tiene establecido el sistema de entradas y salidas de materiales en el almacén ?*

*No cuentan con un sistema para llevar a cabo un control de los materiales que se tienen en existencia y de los que salen para ser utilizados en la producción.*

## **DIRECCION**

1. *¿ Quién es la persona responsable de realizar las compras ?*

*El dueño, ya que es el único que tiene conocimiento de los proveedores de la empresa, además de que no se tiene confianza con ningún empleado para que realice este tipo de actividades.*

2. *¿ Quién realiza el suministro de los materiales al área de producción ?*

*El dueño, esto con el fin de evitar desperdicio de materiales, pérdida de los mismos y mal empleo en la producción.*

## **CONTROL**

1. *¿ Existe una adecuada supervisión y control de la utilización de los materiales, para evitar desperdicios de los mismos ?*

*Si, el dueño personalmente se encarga de suministrar el material cuando este se requiere, además de checar constantemente que material se necesita, en que cantidad y para que tipo de pedido.*

2. *¿ Con qué frecuencia se hace la reposición de existencias y en base a que ?*

*La reposición de materiales se hace de acuerdo a como se van terminando y se van necesitando, si se termina y ya no se requiere, no se compra hasta que se vaya a ocupar; pero si es un material indispensable en la producción, como el papel, éste se repone en cuanto se acaba.*

3. *¿ Se realizan investigaciones sobre nuevos proveedores ?*

*No, por que hasta el momento se encuentra contento con los que cuenta, pues cubren todas y cada una de las condiciones que el dueño busca en quien surte sus pedidos.*

4. *¿ Se vigila que los pedidos sean surtidos en la forma y términos solicitados ?*

*Si, es lo más importante que debe realizarse al recibir el pedido para evitar malos entendidos por reclamaciones posteriores por algo que se encuentra en mal estado o que no se haya entregado como se solicito.*

5. *¿ Cómo se determinan los niveles de existencia en almacén y cuales son los niveles de existencia ?*

*Los niveles de existencia se determinan en base a los requerimientos de producción; por lo general se procura contar con el material cuando este se requiere y en el momento que se desea.*

## V E N T A S

### PLANEACION

1. ¿Cuál es el sistema que se emplea para la realización de las ventas?
  - ~ El dueño tiene contacto directo con los clientes.
  - ~ El dueño llega a un acuerdo con el cliente, en relación al producto que este requiere.
  - ~ El cliente debe presentar la cédula del R.F.C.; una identificación personal y una autorización de hacienda; esto en caso de que el cliente solicite la elaboración de facturas.
  - ~ Llenar la solicitud de servicio
  - ~ El cliente debe dejar a cuenta un anticipo del 50 % del total de su cuenta.
  - ~ El día fijado el cliente acude a recoger su mercancía . En el caso de que el cliente sea fijo es el dueño quien hace la entrega a su domicilio.
  - ~ Se procede a la revisión del producto
  - ~ En caso de que la empresa no haya cumplido con las características requeridas por el cliente, en la realización del trabajo; se llega a un acuerdo entre ambas partes, esto tomando en cuenta las garantías que ofrece la empresa.
  
2. ¿Cuáles son sus políticas de ventas?
  - ~ No otorgar rebajas, ni descuentos sobre precios establecidos.
  - ~ Otorgar crédito solo a clientes fijos.

- ~ *Aceptar maquila solo por millar.*
- ~ *En documentos administrativos y fiscales, sólo se realizan pedidos por millar*
- ~ *No se aceptan reclamaciones o devoluciones de mercancía, después de que esta haya sido revisada por ambas partes al momento de ser entregada y liquidada.*
- ~ *Los pedidos serán entregados el día y hora pactados.*

## ORGANIZACION

### 1. *¿ Cuáles son las funciones de los vendedores ?*

- ~ *Captar clientes.*
- ~ *Visitar a los clientes.*
- ~ *Promocionar los productos.*
- ~ *Negociar con los clientes.*

### 2. *¿ Las personas encargadas de las ventas, conocen las características de los productos de la competencia ?*

*Sólo de algunos, ya que no se tiene tiempo para investigar a todos los productos, ni a todos los competidores.*

### 3. *¿ Cómo se comunica con los clientes para realizar las ventas ?*

*Personalmente, o por teléfono cuando el cliente es fijo y el trabajo que requiere ya lo ha pedido en otras ocasiones.*

4. ¿ Con qué regularidad visita a sus clientes ?

Las visitas son muy variables, ya que pueden ser cada que el cliente lo solicite, cuando se calcula que el cliente puede requerir de algún producto o cuando se tiene algo nuevo que ofrecer.

5. ¿ Cómo son sus relaciones con los clientes: ha tenido o tiene queja de ellos ?

La relación que lleva con los clientes es de cordialidad y respeto y hasta el momento no ha tenido queja de ellos.

6. ¿ Le proporciona la empresa algún tipo de garantía a los clientes ?

Si, las siguientes:

- ~ El trabajo se realiza en papel de línea.
- ~ La empresa se compromete a entregar los pedidos, el día fijado.
- ~ En caso de que la mercancía no sea entregada al cliente con las características acordadas, se procede a reponer esta para cumplir lo pactado.
- ~ Se garantiza la mejor calidad en todos los productos vendidos.

7. ¿ Cómo se lleva a cabo la distribución de sus productos ?

La distribución es directa, ya que es del productor al consumidor, aunque en ocasiones el canal de distribución es: Productor - Intermediario (maquilador) - consumidor.

8. ¿ Se cuenta con un control de ventas ?

Si, ya que es necesario para el pago de impuestos.

**DIRECCION:**

1. *¿ Se encuentra bien definido el nivel de responsabilidad para la realización de las ventas ?*

*Si.*

**CONTROL:**

1. *¿ Cómo son registradas sus ventas ?*

*Son registradas en una boleta en base a la fecha en que se realiza cada venta. Además de que también se lleva un control de éstas por medio del archivo de facturas.*

2. *¿ Se cuenta con cartera de clientes ?*

*Si, ya que se considera importante tener registrados a todos los clientes. en especial a los fijos.*

3. *¿ Los clientes potenciales que solventan la empresa se tienen bien identificados y registrados ?*

*Si, debido a la importancia que éstos representan a la empresa.*

4. *¿ Qué lugar ocupa su empresa dentro de la competencia ?*

*No se sabe exactamente, pero se cree que esta a la par de todos.*

## F I N A N Z A S

### PLANEACION:

1. ¿ Existe un presupuesto de ingresos y egresos ?

No, ya que el dueño no lo cree necesario.

2. ¿ Cuenta con fuentes de financiamiento interno y externo ?

Si, con ambos, aunque para el financiamiento externo, solo se recurre a los proveedores.

3. ¿ Existe una determinada cuota de efectivo disponible ?

Si, en caja.

4. ¿ Es respetada la cuota que se destina únicamente a tener en caja como reserva ?

Si, aunque en raras ocasiones, por causas de fuerza mayor se toma dinero de ahí para asuntos personales.

5. ¿ Los ingresos percibidos se encuentran destinados de antemano ?

Si, ya que se sabe que se destinan a gastos en que incurre la empresa como son renta, luz, teléfono, sueldos, salarios, impuestos, etc...

6. ¿ Existen programas de pagos a los proveedores ?

Si, aunque no están por escrito.

7. ¿ Cuenta con políticas de dividendos ?

No.

8. ¿ Tiene políticas `para la reinversion de utilidades y el estudio de nuevas inversiones ?

Para la reinversión de utilidades si ya que aunque no están por escrito, todos saben que una parte de las utilidades se destina a la adquisición de materia prima. En relación al estudio de nuevas inversiones, no se tienen políticas ya que de haberlas, seria para adquirir nueva tecnología y en la actualidad la empresa no esta en condiciones de adquirirla, debido a que su costo es muy alto, pues la mayoría de estas es de importación.

9. ¿ En cuánto tiempo se preveen las necesidades financieras de la empresa ?

No se preveen, ya que se van cubriendo conforme van surgiendo.

10. ¿ Cómo son elegidas las fuentes de recursos ?

No se cuenta con una forma de elegirlos, ya que solo el dueño aporta los recursos necesarios a la empresa, y en ocasiones recurre a algunos proveedores para abastecerse de algunos recursos materiales.

11. ¿ Se considera que las utilidades son razonables ?

No, debido a la inflación, ya que aunque los precios del material con que se trabaja incrementaron el precio al consumidor, no se puede incrementar mucho. Así que solo se obtienen utilidades para que la empresa pueda subsistir.

12. *¿ Se cuenta con planes de aplicación de recursos ?*

*No, ya que los recursos se van aplicando en base a las necesidades mas prioritarias.*

13. *¿ Son adecuadas las erogaciones por mano de obra, material, gastos de producción, gastos de ventas, gastos de administración, etc.,*

*Si.*

#### **ORGANIZACIÓN:**

1. *¿ Existe información de los ingresos en forma oportuna ?*

*Si, ya que se lleva un control de las ventas realizadas, ya sea a crédito o en efectivo.*

2. *¿ Cuáles son las fuentes de capital que proveen a la empresa y cuales son las condiciones de préstamo y de pago ?*

*No se recurre a prestamos financieros de ninguna índole.*

#### **DIRECCION:**

1. *¿ Quién realiza la contabilidad de la empresa ?*

*Un contador asesor.*

2. *¿ Existe una adecuada delegación de esta responsabilidad ?*

*Si, ya que quien la delega es el Señor Sandro.*

3. *¿ La comunicación existente con la persona encargada de esta función es adecuada ? ¿ Por qué ?*

*Si, por que hay confianza mutua.*

**CONTROL:**

1. *¿ Se han establecido niveles de cuentas por cobrar ?*

*No, nunca se ha dado importancia a ese aspecto.*

2. *¿ Se cuenta con plazo de cobro ?*

*Si, en caso de una venta a crédito se establecen plazos de 15 y 30 días. aunque estos plazos se dan de acuerdo al monto de la venta y de acuerdo a quien sea el cliente.*

3. *¿ Existen registros de cuentas por pagar ?*

*Si, ya que se considera importante cumplir oportunamente con los pagos, además de que es sumamente importante tener un registro de lo que se debe.*

## P E R S O N A L

### PLANEACION:

1. ¿ Están definidos claramente los puestos dentro de la empresa ?

Si, ya que a cada persona se le asignan actividades de acuerdo a sus puestos y a su conocimiento, esto con el fin de evitar la carga de trabajo y para que cada actividad sea realizada con mayor rapidez. Por lo anterior la empresa cuenta con el siguiente personal: un jefe ( que es el dueño ), un impresor especializado y dos aprendices.

2. ¿ Se analizan los puestos; con que periodicidad ?

No.

3. ¿ Quién contrata al personal ?

El Señor Sandro Sólis.

4. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo ?

Es importante señalar que aunque no se firma un contrato de trabajo al momento de que una persona es contratada, el dueño les indica verbalmente las obligaciones a las que ambas partes se ven sujetos y por lo general todo se cumple en un 100 %.

5. ¿ Se cuenta con un reglamento interior de trabajo ?

No.

6. ¿Qué requisitos se exigen para la contratación del personal ?

♦ Para los aprendices los requisitos son:

- ~ Ser mayores de 18 años.
- ~ Sexo masculino.
- ~ Tener conocimiento de por lo menos una máquina de las que se usan en el taller.
- ~ Tener como escolaridad mínima la secundaria terminada.
- ~ Tener una excelente ortografía.
- ~ Ser puntual.
- ~ Ser entusiasta y positivo.

♦ Para el impresor especializado:

- ~ Edad de 21 años en adelante ( puede haber excepciones ).
- ~ Sexo masculino
- ~ Saber manejar las maquinas Chandler ( manual y automática ) y la Davison, así como saber lo relacionado a la serigrafía.
- ~ Contar con una experiencia mínima de 3 años en la realización de impresos en general.
- ~ Tener una excelente ortografía.
- ~ Tener la secundaria terminada.
- ~ Ser puntual.
- ~ Ser entusiasta y positivo.

7. *¿ Se efectúan exámenes médicos a los aspirantes ?*

*No, se confía en lo que el aspirante escribe en su solicitud de empleo.*

8. *¿ Son comprobados los antecedentes de los solicitantes ?*

*No, ya que generalmente son personas recomendadas.*

9. *¿ Cuáles son los medios empleados para reclutar al personal ?*

*Por medio de los mismos empleados, por amistades o por familiares.*

10. *¿ Existen programas de entrenamiento, desarrollo y actualización para los empleados dentro de la empresa ?*

*No, debido al tamaño de la empresa, aunque cuando llega un empleado nuevo a ocupar una vacante el jefe es el que se encarga de enseñarle que es lo que va ha hacer, así como también el mismo Sr. Sandro quien lo auxilia en el momento en el que el empleado tiene alguna duda.*

11. *¿ Cuáles son los elementos que se toman en cuenta para realizar una calificación de los méritos del personal, en caso de que se realice ?*

*La agilidad y calidad en la realización del trabajo, así como el deseo de superación de las personas.*

12. *¿ Otorga la empresa prestaciones y servicios al personal que ocupa ? ¿ Cuales son ?*

*Sólo otorga aguinaldo.*

13. *¿ Existen ascensos y promociones para los empleados ?*

*Si, pero sólo en caso de que haya un puesto vacante.*

14. *¿Cuál es nivel máximo al que se puede aspirar dentro de la empresa ?*

*El de impresor especializado.*

#### **ORGANIZACIÓN:**

1. *¿ Se realiza periódicamente una valuación de puestos, es decir cada cuando se determina la importancia de cada puesto en función de sus obligaciones y responsabilidades ?*

*No se realiza ninguna valuación de puestos.*

2. *¿Cuál es el sistema de contratación del personal ?*

*~ Se le pide una solicitud de empleo.*

*~ Se le hace una entrevista.*

*~ Se le piden copias de sus documentos ( acta de nacimiento, certificado de secundaria y cartas de recomendación ).*

*~ Se le aplica una prueba de los conocimientos que dice tener.*

*Posteriormente se le llama por teléfono o se le cita para darle una respuesta.*

3. *¿ Cuándo se desea cubrir un puesto se entrevista a varias personas con el fin de encontrar a la mejor ?*

*A veces, es decir cuando no son recomendados se entrevista a dos o tres personas, y cuando son recomendados, generalmente es seguro que se contrate al primero.*

4. *¿ Se provee al personal de los utensilios necesarios para la realización de su trabajo ?*

*Si, ya que de ello depende tener a tiempo los pedidos.*

5. *¿ Se le brindan estímulos al personal para que este realice bien su trabajo ?*

*Si, aunque solo son estímulos de tipo verbal, pero cuando se observa que un trabajador se esmera en realizar bien su trabajo y aprende rápidamente a realizar actividades que no le corresponden, se le aumenta el sueldo y se le asignan actividades mas complicadas.*

#### **DIRECCION:**

1. *¿ Existe cordialidad entre los integrantes de la empresa ?*

*Si, pues todos se llevan bien.*

2. *¿ Es respetada la autoridad ?*

*Si.*

3. *¿ Se da la cooperación entre los miembros de la empresa ?*

*Si, todos contribuyen para que todo salga bien.*

4. *¿ Se da cumplimiento a las obligaciones con gusto y esmero ?*

*Si, ya que existe un ambiente agradable de trabajo.*

5. *¿ Se brinda algún reconocimiento por el cumplimiento de las obligaciones ?*

*Si, aunque casi siempre es verbal. Pero es evidente que esto les infunde confianza y los motiva a realizar mejor su trabajo.*

6. *¿ Se brinda al personal un trato adecuada ?*

*Si, siempre ya que esto permite que haya comunicación entre ambas partes y permite conocer sus inquietudes en cuanto a su trabajo y en cuanto a que les gusta y que les disgusta. Además en base a esto se establecen medidas correctivas para evitar que las actividades que realizan sean hechas de mala gana y por lo tanto de mala calidad.*

7. *¿ Cómo se dirige el dueño hacia los subordinados ?*

*En forma cordial amable y respetuosa.*

8. *¿ Cómo considera usted que siente el personal esa autoridad ?*

*Agradable y respetuosa.*

9. *¿ Considera que los niveles de autoridad y de responsabilidad están definidos adecuadamente ?*

*Si, por que la persona a la que delega esa autoridad esta respaldada por su antigüedad, experiencia y cumplimiento en sus responsabilidades.*

10. ¿ Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal ?

Se recurre a la comunicación verbal. Cuando se encuentra el dueño en la empresa él da las ordenes personalmente y cuando no esta delega esta responsabilidad al impresor especializado, en ocasiones le deja por escrito lo que debe realizar durante su ausencia.

11. ¿ Existe malestar, falta de armonía, fricciones problemas u otra anomalia entre su personal ?

No, pues se procura evitarlo realizando periódicamente convivimos y tratando de tener una relación amistosa mas que de trabajo, esta para que se conozcan mas como personas y detecten sus puntos débiles para que sepan como tratarse y así no surgen conflictos.

13. ¿ Se otorga algún incentivo económico ?

Si; a través de un aumento de sueldo; aunque este solo se da cuando algún trabajador se esmera en aprender rápidamente.

14. ¿ La productividad va en relación con estímulos e incentivos ?

Se considera que si, ya que están por encima del salario mínimo, además de que van acordes al horario de trabajo, que es de 9 a 6 de lunes a viernes y de 9 a 2 los sábados.

CONTROL :

1. ¿ Existen registros de control de asistencia para los empleados ?

No, sólo se lleva en la memoria quien está presente y quien ausente. Esto debido a que son pocos los empleados de la empresa y por lo tanto es fácil detectar cuando alguno de los trabajadores falta o llega tarde al trabajo.

2. *¿ Qué medidas de seguridad existen para el personal ?*

*Ninguna, ya que el trabajo que se realiza no es peligroso; además de que el que ocurra un accidente dentro de la empresa (aunque sea mínimo ) depende de la habilidad y atención del trabajador para la elaboración de su trabajo.*

3. *¿ Existe una adecuada retroalimentacion en la comunicación con sus empleados ?*

*Si, ya que ésta le ha ayudado a no cometer errores como jefe y a tomar en cuenta las ideas de su personal para la mejor realización de las actividades.*

4. *¿ Se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias ?*

*No, aunque cada vez que hay una queja o una sugerencia por parte de un empleado, un cliente o un proveedor, ésta se toma en cuenta (algunas veces) para decisiones posteriores).*

*¿ Quisiera agregar algún comentario o sugerencia adicional a este cuestionario ?*

GRACIAS POR SU COLABORACION

FIRMA DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DE FIRMA DEL AUDITOR

## G CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO

### I. APLICADO AL IMPRESOR ESPECIALIZADO

#### P L A N E A C I O N :

#### OBJETIVOS

1. ¿ Cuántas impresiones tiene usted que producir ?

*Las impresiones que se realizan van en función de los pedidos que se soliciten al día; por consiguiente el número de impresos es muy variable. Aunque también existe un límite de producción debido a la capacidad de cada máquina; por ejemplo, el límite en la máquina Chandler manual es de 8 millares al día., Y en la Davison es de 20 millares.*

2. ¿ Cuántos tipos de impresos realiza ?

*Facturas de honorarios, recibos fiscales y administrativos, libros de mayor, hojas membretadas, notas de media carta, medio oficio o un cuarto de oficio, pagares, registros de personal y nómina, publicidad y diseño gráfico, volantes, tarjetas para eventos sociales, calendarios impresiones en vasos , ceniceros, plumas y gomas.*

3. ¿ En qué tiempo u horas tiene que sacar la producción ?

*No se tiene un tiempo determinado, ya que este depende del tipo de trabajo a realizar. Aunque debido a la experiencia se tiene calculadas las horas que requiere cada tipo de impresión, por lo que el trabajo se distribuye con bastante anticipación para que se realice con la mejor calidad posible.*

4. ¿ Quién le asigna el trabajo que realiza ?

El Señor Sandro Sólis.

**POLITICAS :**

1. ¿ Existe alguna regla de trabajo de producción ?

Si. Aunque están escritas. Una política es realizar en todos los trabajos una primera muestra de estos, para que el Señor Sandro la revise. Es decir el Señor Sandro verifica la ortografía, limpieza y calidad, para darle el visto bueno y proceder a realizar la producción en serie.

2. ¿ Cómo le pagan ?

Semanalmente

3. ¿ Cuánto le pagan ?

\$ 40.00 diarios

4. ¿ Le extienden algún recibo de pago ?

No, ninguno.

5. ¿ Le otorgan algún incentivo económico ?

No, bueno regularmente no, solo cuando alguien asciende de puesto, o cuando alguien le hecha muchas ganas al trabajo y se esmera en aprender mas.

## O R G A N I Z A C I Ó N :

### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

1. *¿ Quién es su jefe ?*

*El Señor Sandro.*

2. *¿ Recibe solo ordenes de su jefe ?*

*Si.*

3. *¿ Le agrada que otra persona le de ordenes ?*

*Todo depende de como lo hagan, aunque realmente prefiero recibir ordenes del Señor Sandro.*

4. *¿ Quién le supervisa su trabajo ?*

*El Señor Sandro, ya que es la única persona capacitada para hacerlo.*

### DESCRIPCION DE PUESTOS :

1. *¿ Qué hace ?*

*Todo tipo de impresos, ya sea en papel, cristal, tela, plástico o metal.*

## 2. ¿Cómo lo hace ?

*La forma de como hacerlo depende del tipo de trabajo que les indique el Señor Sandro.*

## 3. ¿Qué materiales utiliza para la realización de su trabajo ?

*Las máquinas Davison y Chandler, un banco y energía eléctrica y en general se usa papel, caples. Cartulinas, adhesivo couche, tinta para impresión (blanca, negra, roja, azul y amarilla ), químicos para la realización de la lámina de offset como son el sensibilizador, revelador y la goma protectora de lámina, así como regletas de diferentes tamaños. letras en sus distintos tipos, mojadores, agua de la fuente y tipometro.*

*Quando hay que darle mantenimiento a la maquinaria, se utiliza thiner, gasolina, aceite automotriz y grasa.*

## PROCEDIMIENTOS :

### 1. ¿Cuál es el procedimiento para la realización de su trabajo ?

#### ♦ Para imprenta:

- ~ Revisar el prototipo.
- ~ Elegir el tipo de letra a utilizar.
- ~ Elegir el tamaño del clichet.
- ~ Con el tipometro , distribuir el tipo de letras.
- ~ Elaborar el clichet o gravado letra por letra.
- ~ Emparejar las letras.
- ~ Presionar las letras para que queden bien fijadas.

- ~ *Ajustar el clichet en la máquina Chandler.*
- ~ *Elegir la tinta de color o colores solicitados.*
- ~ *Elegir el tamaño de papel idóneo.*
- ~ *Conectar la máquina.*
- ~ *Imprimir la primera muestra.*
- ~ *Supervisar la muestra hasta aprobarla.*
- ~ *Realizar la producción en serie.*
- ~ *Cortar los impresos en caso de que así se requiera.*

◇ *Para serigrafía*

- ~ *Poner la escuadra de lo que se vaya a imprimir.*
- ~ *Elegir la malla dependiendo del tipo de impresión pedida.*
- ~ *Estirar la malla con un raseiro.*
- ~ *Untar sensibilizador.*
- ~ *Dejar secar.*
- ~ *Colocar el positivo y presionarlo durante 15 minutos.*
- ~ *Despegar el positivo colocándolo bajo el chorro de agua.*
- ~ *Esperar a que se seque.*
- ~ *Poner los visagües.*
- ~ *Preparar la tinta con acondicionador.*

~ Untar la tinta a la malla con el rasero.

~ Sacar la primer prueba.

◇ Para offset

~ Elaborar el dibujo mecánico.

~ Elaborar el negativo de acuerdo al dibujo mecánico.

~ Preparar la lámina de zinc con sensibilizador.

~ Colocar el negativo en la lámina sensibilizada.

~ Hacer una exposición por lámina de cuarzo durante 7 minutos.

~ Untar revelador "Whitpoon" a la lámina.

~ Se lava la lámina y se engoma con la goma arábica, refresco o agua dulce.

~ Se mete la lámina en el tambor de la máquina.

~ Acomodar el papel en el fider.

~ Acomodar los mojadores y los rodillos en la máquina

~ Elegir la tinta a utilizar.

~ Lavar la mantilla o hule para comenzar a imprimir

~ Sacar la primer muestra.

~ Aprobar la o las muestras.

~ Sacar la producción en serie.

~ Realizar el terminado completo del trabajo.

## DIRECCION

### AUTORIDAD:

1. ¿ Cómo los dirige su jefe ?

*Con formalidad*

2. ¿ Cómo siente esa autoridad ?

*En forma respetuosa, ya que se dirige a ellos de manera amigable y no autoritaria.*

### TOMA DE DECISIONES :

1. ¿ Los consulta el jefe para tomar alguna decisión ?

*En ocasiones, solo en lo referente a los materiales que ocupa para la elaboración de su trabajo.*

### COORDINACION:

1. ¿ Cuándo esta atrasado en su trabajo alguien le ayuda ?

*Si, el ayudante o en ocasiones el Señor Sandro. Todo depende de quien tenga mas o menos trabajo, por lo general todos se ayudan en caso necesario.*

## C O N T R O L

1. *¿ Checa alguna tarjeta de entrada y salida ?*

No, ya que debido a que son pocos los empleados no se cree necesario, pues el dueño se da cuenta de quien llega a tiempo y quien no, así como de quien se va antes y quien después.

2. *¿ Se le asigna algún castigo en caso de retardo o falta ?*

Si, aunque el castigo depende de la carga de trabajo que se tenga, es decir si hay mucho trabajo y alguien llega tarde, le descuentan la proporción del tiempo perdido o bien ese tiempo se repone después de la hora de salida, o el sábado después de las dos de la tarde, que es la hora de salida. Por otro lado, si no hay mucho trabajo y alguien llega tarde se le manda a casa. En cuanto a las faltas, en ambos casos se les descuenta el día.

3. *¿ Tiene que entregar algún reporte de las actividades que realiza durante el día ?*

Cuando esta el Señor Sandro no, pero cuando se ausenta si se le da un reporte de lo que sucede durante su ausencia, aunque este reporte es oral.

4. *¿ Se le pide que firme algún comprobante de pago ?*

No.

5. *¿ Le son descontados los días que falta, aunque sea por enfermedad ?*

Si se presenta algún comprobante no.

## 2. APLICADO AL APRENDIZ "A"

### P L A N E A C I O N

#### OBJETIVOS

1. ¿ Cuántas impresiones tiene usted que producir ?

*El número de impresiones que tiene que realizar al día, depende de las que le asignen, además de que también tiene que preparar el material a utilizar en la producción; así como realizar actividades de terminado, empaquetado o lo que se requiera.*

2. ¿ Cuántos tipos de impresos realiza ?

*Algunos de los que se refieren a offset, imprenta y serigrafía, como son: tarjetas para eventos sociales, documentos Administrativos e impresiones en ceniceros, vasos, o lo que se requiera. Además también sus actividades son las de cortar la producción terminada, encuadernar facturas, recibos, hojas membretadas, notas, pagares, registros, etc...*

3. ¿ En qué tiempo u horas tiene que sacar la producción ?

*En el tiempo que el Señor Sandro tiene calculado que se realiza cada trabajo en especial.*

4. ¿ Quién le asigna el trabajo que realiza ?

*Generalmente el Señor Sandro aunque cuando éste no se encuentra, el encargado de esta actividad es el impresor especializado.*

**POLITICAS :**

1. *¿ Existe alguna regla de trabajo de producción ?*

*Si, realizar todo con una calidad optima, de acuerdo a lo que se acostumbra en la empresa.*

2. *¿ Cómo le pagan ?*

*En efectivo cada semana.*

3. *¿ Cuánto le pagan ?*

*\$ 30.00 diarios.*

4. *¿ Le extienden algún recibo de pago ?*

*No.*

**O R G A N I Z A C I Ó N**

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**

1. *¿ Quién es su jefe ?*

*El Señor Sandro.*

2. ¿ Recibe ordenes sólo de su jefe ?

*No. también las recibe del impresor especializado.*

3. ¿ Le agrada que otra persona le de ordenes ?

*Si, le es igual.*

4. ¿ Quién le supervisa su trabajo ?

*Cuando se encuentra en la empresa el Señor Sandro es él quien realiza ésta función, pero cuando se encuentra ausente, el encargado de asignar las labores es el impresor especializado.*

#### **DESCRIPCION DEL PUESTO :**

1. ¿ Qué hace ?

*Generalmente lo relacionado a imprenta y offset. Algunas veces realiza alguna actividades de serigrafía.*

2. ¿ Cómo lo hace ?

*De acuerdo al procedimiento que señale el jefe.*

3. ¿ Qué materiales utiliza para la realización de su trabajo ?

*Las máquinas, el papel, sensibilizador liquido, goma arábica, lámpara de cuarzo, revelador esponja suave, rasero, negativos, tijeras, adhesivo couche, tinta, cajas, banco y mesa de trabajo.*

## PROCEDIMIENTOS :

1. ¿Cuál es procedimiento para la realización de su trabajo ?

### ❖ Para Imprenta:

- ~ Revisar el prototipo.
- ~ Con las cuadratinas elegir el tamaño del clichet.
- ~ Con el tipometro se deben distribuir las letras.
- ~ Elaborar el clichet letra por letra , de acuerdo al formato que el cliente proporciona.
- ~ Emparejar letras.
- ~ Enramar el clichet y colocarlo en la máquina Chandler.
- ~ Elegir la tinta correcta.
- ~ Imprimir la primer muestra y una vez autorizada, se procede a la producción en serie.
- ~ Realizar el corte de los impresos, en caso de que se requiera.
- ~ Encuadernar en caso de que el trabajo realizado lo requiera, es decir hacerlo en forma de block
- ~ Acomodar y empacar el producto terminado.

### ❖ Para Serigrafía:

- ~ Poner la escuadra de lo que se vaya a imprimir.
- ~ Elegir la malla adecuada.

- ~ Estirar la malla de manera que quede perfectamente estirada.
- ~ Untar sensibilizador.
- ~ Colocar el positivo.
- ~ Poner los visagües.
- ~ Preparar la tinta con acondicionador.
- ~ Untar la tinta a la malla.
- ~ Sacar la primer prueba.

♦ Para Offset:

- ~ Acomodar el negativo en la lámina de zinc.
- ~ Con una brocha ponerle el sensibilizador a la lámina (ya con el negativo integrado).
- ~ Meter la lámina a la lámpara de cuarzo.
- ~ Transcurridos 7 minutos sacar la lámina para revelar.
- ~ Despegar el negativo.
- ~ Engomar la lámina.
- ~ Meter la lámina en el tambor de la máquina.
- ~ Acomodar el papel a utilizar en el fider.
- ~ Acomodar los mojadores y el rodillo.
- ~ Lavar la mantilla o hule para empezar a trabajar.
- ~ Imprimir para sacar la primer muestra.

- ~ Después de terminar la producción se debe sacar la lámina de zinc para lavarla inmediatamente.
- ~ Cortar la producción ya terminada.
- ~ Si el caso lo amerita se procede a formar los blocks.
- ~ Acomodar la producción terminada.

## D I R E C C I O N

### AUTORIDAD :

1. ¿ Cómo los dirige su jefe ?

*De manera aceptable, ya que casi siempre lo hace con cordialidad, y solo cuando su estado de animo no es muy bueno es cuando se dirige a ellos un poco serio.*

2. ¿ Cómo sienten esa autoridad ?

*Amable y respetuosa.*

### TOMA DE DECISIONES:

1. ¿ Los consulta el jefe para tomar alguna decisión ?

*Depende de cual sea el asunto, ya que en lo relacionado a los problemas que se presentan en la empresa no les pide directamente una opinión, . solo en algunas ocasiones hace algún comentario.*

En cuanto a la realización del trabajo que se lleva a cabo dentro de la empresa si los consulta; por ejemplo en lo relacionado a la ortografía, distribución de letras en el clichet y en los cambios que puedan surgir de improviso en la producción.

#### COORDINACION :

1. ¿ Cuando está atrasado en su trabajo alguien le ayuda ?

Cuando el retraso se debe a que hay mucho trabajo y no a la lentitud de la persona si. Por lo regular se ayudan entre compañeros, incluyendo al Señor Sandro.

#### C O N T R O L

1. ¿ Checa alguna tarjeta de entrada y salida ?

No.

2. ¿ Se le asigna algún castigo en caso de retardo o falta ?

Si, si falta le descuentan el día y si llega tarde y hay mucho trabajo, la persona tiene que reponer ese tiempo, ya sea ese mismo día o el fin de semana: si no hay mucho trabajo y la persona llega tarde el Señor lo regresa, aunque esto casi no sucede, ya que se tiene un limite de 20 minutos para llegar tarde.

3. ¿ Tiene que entregar algún reporte de las actividades que realiza durante el día ?

No.

4. *¿ Se le pide que firme algún comprobante de pago ?*

*No.*

5. *¿ Le son descontados los días que falta, aunque sea por enfermedad ?*

*No.*

*¿ Quisiera agregar algún comentario o sugerencia adicional a este cuestionario ?*

*No, gracias*

**GRACIAS POR SU COLABORACION.**

**FIRMA DEL ESTREVISTADOR**

**NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR**

### 3. APLICADO AL APRENDIZ "B"

#### P L A N E A C I O N .

##### OBJETIVOS:

1. *¿ Cuántas impresiones tiene usted que producir ?*

*Obligatoriamente ninguna, pero para ir aprendiendo realiza algunas muestras.*

2. *¿ Cuántos tipos de impresos realiza ?*

*En ocasiones algunas muestras de offset e imprenta.*

3. *¿ En qué tiempo u horas tiene que sacar la producción ?*

*En el tiempo que estime el Señor Sandro.*

4. *¿ Quién le asigna el trabajo que realiza ?*

*El Señor Sandro Sólis y en su ausencia el Impresor Especializado.*

##### POLITICAS:

1. *¿ Existe alguna regla de trabajo de producción ?*

*Si, realizar todo con limpieza y calidad sobre todo manejar una excelente ortografía.*

2. ¿ Cómo le pagan ?

*Semanalmente.*

3. ¿ Cuánto le pagan ?

*\$ 30.00 Diarios.*

4. ¿ Le extienden algún recibo de pago ?

*No.*

5. ¿ Le otorgan algún incentivo económico ?

*Hasta el momento no.*

## ORGANIZACIÓN :

### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

1. ¿ Quién es su jefe ?

*El Señor Sandro.*

2. ¿ Recibe solo ordenes de su jefe ?

*No, también de José, es decir del Impresor Especializado.*

3. ¿ Le agrada que otra persona le de ordenes ?

*Si lo hace adecuadamente si*

4. ¿ Quién le supervisa su trabajo ?

*El Señor Sandro o Juan.*

#### DRESCRIPCION DEL PUESTO :

1. ¿ Qué hace ?

*Auxilia a sus compañeros en funciones tales como:*

- ~ Acomodar el papel en el fider de la máquina.*
- ~ Cortar la producción terminada.*
- ~ Empacara el pedido para su entrega.*
- ~ Ayudar a los compañeros en la realización del aseo del local.*

2. ¿ Cómo lo hace ?

*En base a las indicaciones de trabajo que le da el jefe para la elaboración del mismo.*

3. ¿ Qué materiales utiliza para la realización de su trabajo ?

*Para las impresiones: tijeras, cajas, papel, tinta, químicos, adhesivo, láminas, etc. Para el mantenimiento de la maquinaria: thiner, gasolina, aceite automotriz y grasa ; y para la limpieza de las instalaciones se utilizan escobas, jergas, recogedores, detergentes, etc.*

## PROCEDIMIENTOS :

1. ¿Cuál es el procedimiento para la realización de su trabajo ?

◆ Para Imprenta:

- ~ Elaborar el Clichet letra por letra.
- ~ Emparejar las letras.
- ~ Presionar las letras, para que queden perfectamente fijas.
- ~ Conectar la máquina para iniciar la producción.
- ~ Realizar el corte de los impresos, en el caso que se requiera.
- ~ Pegar y formar blocks cuando así se requiera.
- ~ Empacar el producto terminado y almacenarlo para su entrega.

◆ Para Offset:

- ~ Colocar el papel en el fider de la máquina. Esto se hace con la máquina desconectada.
- ~ Sensibilizar la lámina de sing.
- ~ Hacer la exposición por lámpara.
- ~ Una vez que se ha comenzado a producirse recibe el producto y se va recortando.
- ~ Se van haciendo los paquetes de los impresos.

## D I R E C C I O N

### AUTORIDAD

1. ¿Cómo los dirige su jefe ?

*En forma amable*

2. *¿ Cómo sienten esa autoridad ?*

*Muy respetuosa.*

TOMA DE DECISIONES :

1. *¿ Los consulta el jefe para tomar alguna decisión ?*

*En algunas ocasiones.*

COORDINACION:

1. *¿ Cuándo está atrasado en su trabajo alguien le ayuda ?*

*A veces, aunque la obligación de cada quien es tener el trabajo que se le asigne, en el momento oportuno.*

C O N T R O L :

1. *¿ Checa alguna tarjeta de entrada y salida ?*

*No, sólo se reporta con el Señor Sandro.*

2. *¿ Se le asigna algún castigo en caso de retardo o falta ?*

*No, sólo se hace lo justo, es decir, si alguien falta, se le descuenta el día y si llega tarde se queda a reponer el tiempo de retraso ese mismo día o de preferencia el sábado.*

3. *¿ Tiene que entregar algún reporte de las actividades que realiza durante el día ?*

*No, ya que el Señor Sandro o los compañeros se dan cuenta de lo que cada quien hizo.*

4. *¿ Se le pide que firme algún comprobante de pago ?*

*No*

5. *¿ Le son descontados los días que falta, aunque sea por enfermedad ?*

*No, siempre y cuando se presente la receta medica o algo que compruebe que la persona estuvo realmente enferma. En muchas ocasiones el Señor Sandro confía en la palabra del empleado.*

*¿ Quisiera agregar algún comentario o sugerencia adicional a este cuestionario ?*

*No.*

GRACIAS POR SU COLABORACION.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR

### 3. EVALUACION

Una vez concluida la recopilación de los datos, el siguiente paso a realizar es la evaluación de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a cada una de las áreas funcionales que integran la empresa.

Con la evaluación pretendemos comprobar si el establecimiento de metas u objetivos, así como la forma en que se planeo el alcanzar los constituye una forma practica y organizada de progresar eficientemente. Además se realizara una comparación entre los resultados obtenidos dentro de la organización y las metas que se desean alcanzar, esto con el propósito de identificar las posibles deficiencias y desviaciones que reducen la eficiencia en el desempeño de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Para la realización de la presente evaluación se propone la aplicación de un método cuyo beneficio, es el de contar un lineamiento que nos permitu orientar fácilmente el criterio de evaluacion, ademas de proporcionarnos un grado de confiabilidad en el informe y recomendaciones que se brindaran a la empresa, pues estas estarán respaldadas sobre bases firmes.

#### CRITERIO PARA LA APLICACIÓN DEL METODO DE EVALUACION.

El método de evaluación se encuentra fundamentado en las áreas funcionales mas trascendentales dentro de la organización; las cuales son:

- ◇ Producción
- ◇ Compras
- ◇ Ventas
- ◇ Finanzas
- ◇ Personal

Cada una de estas áreas a su vez, se analizara en base a las cuatro etapas fundamentales del proceso administrativo ( Planeación, Organización, Dirección y Control ) , pues se considera que cada área funcional debe contar con una serie de fases o etapas sucesivas que se interrelacionen entre si para lograr el incremento de la eficiencia de las mismas; ya que cada una de estas áreas a su vez establecen en conjunto o forma integral el grado de prosperidad y desarrollo en que ha venido operando la organización.

Es decir determinan la importancia y condiciones en que se encuentra la eficiencia de toda la empresa.

Dentro de cada etapa del proceso administrativo se manejara una tabla de calificación, la cual esta conformada por cuatro columnas, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

TABLA DE CALIFICACION			
Elemento a Evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado

La columna conformada por el elemento a evaluar esta integrada por el conjunto de fenómenos que se consideran indispensables dentro de cada una de las fases del proceso para la consecución de los fines no solo de cada área sino de la empresa en su conjunto.

Los grados y puntos que se emplearan para calificar cada uno de los elementos están dados de la siguiente manera :

GRADO	PUNTOS	EVALUACION
1	0	Carencia
2	De 23 a 48	Deficiente
3	De 49 a 74	Aceptable
4	De 75 a 100	Optimo

Unicamente se manejaran cuatro grados, de los cuales cada uno tendrá un intervalo de 25 puntos, esto por considerarlo de mayor amplitud y flexibilidad para la eficiencia de la empresa. Estos puntos, son unidades arbitrariamente elegidas con el fin de medir con mayor precisión la importancia relativa de cada elemento.

En cuanto a la justificación del grado este se emplea con el fin de contar con una base aclaratoria del porque de esa calificación, además de servir como fundamento para la obtención de recomendaciones.

Una vez calificados, a juicio propio, cada uno de los elementos que conforman cada etapa del proceso, se procederá al establecimiento de una tabla de resultados, la cual será obtenida a través de la sumatoria total de los puntos asignados a cada elemento y dividido entre el numero de factores evaluados; este porcentaje obtenido para cada fase del proceso administrativo dentro de cada una de las áreas funcionales, será sumado a su vez y el resultado se dividirá entre el numero de etapas del proceso administrativo que se manejaran dentro de cada área funcional que conforma la unidad orgánica, esto con el fin de obtener el porcentaje de eficiencia con el que se encuentra operando cada una de estas.

Con los porcentajes obtenidos se llegara a la determinación del grado de eficiencia en el que se encuentra operando toda la empresa, pues se sumaran los porcentajes obtenidos para cada área y se dividirán entre el numero de áreas que maneja toda la empresa.

## A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de entrar a lo que es el análisis y evaluación de cada una de las áreas funcionales con que cuenta la empresa, es conveniente analizar algunas de las partes fundamentales de esta; tales como la estructura organizacional y los datos comerciales; esto con el fin de determinar si todo se encuentre bien fundamentado y sin desviaciones que afecten el desempeño de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

TABLA DE CALIFICIACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. logoros de objetivos	4	95	Aunque los objetivos no están plasmados por escrito, se encuentra muy bien definidos y son alentadores a los miembros de la empresa pues todos están al tanto de ellos y están conscientes sobre el por que opera la empresa y hacia donde se dirigen las metas que persigue.
2. Políticas	4	95	Hasta el momento se consideran óptimos los medios que se han impuesto para la realización de los fines perseguidos por la organización. Las políticas han contribuido al logro de las aspiraciones de la empresa, pues han sabido orientar la acción.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
3. planes y programas	1	0	Es erróneo el que la empresa carezca de una secuencia de las actividades específicas que habrá de realizarse para alcanzar los objetivos, así como el tiempo requerido en que habrán de efectuarse cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución, pues el trabajar únicamente en base a la experiencia y conocimiento con que se cuenta en el ramo puede traer como consecuencia un desorden en las actividades, desviación de responsabilidades, utilización mínima de los recursos, elevación de costos, además de una mala distribución de los tiempos de iniciación y terminación de las actividades, e incluso ocasionar una duplicidad de esfuerzos.
4. Niveles jerárquicos	4	95	La empresa tiene muy bien definidas las funciones de acuerdo al rango, grado e importancia de cada puesto; pues el establecimiento de los centros de autoridad son únicamente los indispensables. La organización considera óptimo el que los niveles jerárquicos sean fijados de

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
			<i>acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que posean cada uno de los miembros que integran la unidad orgánica.</i>
<i>5. Manual de organización</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>El carecer de un documento en donde se delimiten las actividades responsabilidades y funciones es erróneo, ya que estos ayudan al incremento de la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y como se debe hacer, además evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad. Debe considerarse a estos manuales como una herramienta útil para hacer conocer al personal de la empresa la historia y fines que persigue la organización; así mismo ayudan a introducirlos y conciéntizarlos del por que existe la unidad orgánica y el por que esta necesita de sus miembros.</i>

## B) DATOS COMERCIALES

Se identificara el grado de conocimiento que se tiene de los principales competidores, así como el modelo empleado para el establecimiento de precios, esto para determinar el espíritu e iniciativa con que cuenta la empresa para lograr un incremento y desarrollo de sus operaciones que la conlleven al crecimiento.

TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Competencia (conocimiento de ésta )	3	75	La empresa no se ha preocupado por identificar el grado de peligrosidad que ejerce para este la competencia, pues lo único que le interesa es mantener sus clientes. Aunque se conoce el nombre de la competencia no se sabe a ciencia cierta la influencia que esta ejerce sobre los clientes. Una empresa que desea desarrollarse y subsistir prósperamente debe procurar estar siempre por encima de los demás.
2. Precios	3	70	Los precios son establecidos en base a lo lineamientos fijados por la Cámara Nacional de las Artes Gráficas, aunque en ocasiones tienen que ser reducidos debido a que los clientes no aceptan pagar un precio mas elevado al que se les ha venido proporcionando.

### C) AREA A ESTUDIAR: PRODUCCION

#### 1er elemento a analizar: Planeación

En este elemento se llevara a cabo una evaluación de estándares de producción, procesos productivos, supervisión y control de la producción, esto con el fin de identificar si los recursos de acción fijados se adaptan a la empresa y permiten a la misma aprovechar al máximo el tiempo y los recursos empleados; además de reconocer si las decisiones se basan en hechos reales y no en emociones que afecten al adecuado funcionamiento de la empresa y nos lleven o no a preveer contingencias y cambios que puedan surgir a lo largo del desempeño de las actividades.

TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Procesos productivos	3	75	Se considera que actualmente los procesos que emplea la empresa son adecuados o aceptables, ya que se adaptan a las necesidades, tamaño y capacidad de la misma. Hasta el momento se obtiene con estos una calidad aceptable y se logra cubrir en su totalidad los requerimientos del cliente.
2. Determinación del tiempo y costo de la producción.	3	75	La determinación del tiempo de la producción es considerada como Adecuada, ya que este es determinado en función de la rapidez con la que trabaja la maquinaria

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
			que se emplea para el desempeño de las actividades. Así mismo el costo de cada pedido se considera aceptable ya que este es determinado en base a la experiencia de la persona encargada de proporcionar los presupuestos al cliente que solicita un trabajo.
3. Estándares del volumen de producción.	3	75	Son aceptables, ya que se encuentran bien manejados por el dueño, pues no sólo lleva un control de éstos estándares por maquinaria, si no por el número de pedidos que le llegan a solicitar al día.
4. Control de actividades.	2	40	Es deficiente ya que no cuentan con controles por escrito, todo es supervisado visualmente.

20. Elemento a analizar : Organización.

En este elemento se evalúan los métodos fijados para el desempeño eficiente de las actividades con un mínimo de esfuerzos, analizando si se reduce o elimina la duplicidad de los mismos, y si se evita la lentitud e ineficiencia en las actividades realizadas con el fin de reducir e incrementar en las actividades realizadas con el fin de reducir costos e incrementar la productividad.

### TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Planes y programas para el desempeño de actividades	1	0	Se considera que la empresa no cuenta con planes y programas para el desempeño de las actividades, lo que hace que los objetivos se distorsionen y se cuente con tiempos improductivos debido a que muchas decisiones se toman, no solo empíricamente, sino también de forma improvisada.
2. Conocimiento de los manuales operativos el equipo empleado para la producción	2	35	Es deficiente ya que la única persona que tiene acceso a estos manuales es el dueño, y por lo general éste tiene contacto con la maquinaria muy pocas veces. Debido a lo anterior se considera que también deberían tener conocimientos de éstos manuales las personas que intervienen directamente con la maquinaria, esto con el fin de poder solucionar contingencias que se puedan presentar cuando el dueño no se encuentra y así no se afecte la producción.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
3. <i>Tiempos y movimientos empleados en los procesos de producción.</i>	1	0	<i>Se carece totalmente de este sistema, pues aunque ayuda a reducir costos y evitar tiempos improductivos, el dueño lo considera innecesario debido al tamaño de la empresa.</i>

3er. Elemento a analizar : *Dirección.*

*Aquí se evalúa si la dirección es manejada adecuadamente, lo cual se puede verificar a través de las formas de conducta que se presentan en los miembros de la organización, pues a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.*

#### **TABLA DE CALIFICACION**

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
1. <i>Supervisión del trabajo.</i>	3	75	<i>Se considera adecuada ya que se lleva a cabo una supervisión por medio de las observación directa.</i>
2. <i>Definición clara de Autoridad y responsabilidad.</i>	4	90	<i>Se considera que se tiene muy bien definida la autoridad y responsabilidad dentro de la organización, ya que cada miembro de la empresa esta consiente de que la máxima autoridad la tiene el dueño.</i>

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
3. <i>División del trabajo.</i>	4	90	<i>Hasta el momento las actividades que se realizan dentro de la empresa están delimitadas de tal manera que se obtiene una máxima productividad con un mínimo esfuerzo, pues cada persona trabaja en el área de su conocimiento.</i>
4. <i>Medios de comunicación empleada.</i>	4	90	<i>Hasta el momento ha resultado excelente el comunicarse en forma oral, ya que los resultados son favorables para la empresa.</i>

40. *Elemento a analizar : Control.*

*En este elemento se evalúan las medidas empleadas para determinar las causas que puedan originar desviaciones en la realización de las actividades; por lo que se analizará si son verificadas en su momento las funciones desarrolladas, con el fin de preveer y corregir errores que pudieran presentarse.*

**TABLA DE CALIFICACIONES**

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
1. <i>Sistemas de control empleados</i>	4	80	<i>El control que se emplea es bueno, ya que es llevado a cabo por medio de la observación directa y se pueden detectar al instante las desviaciones que pudieran originar errores en la producción. Este es un buen</i>

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
			<p>sistema, pero también sería conveniente el que llevara a cabo el control en base a una unidad de medida ( estándar ) que sirviera como guía de representación del estado de ejecución deseado, el cual pueda ser medido con los resultados y así realizar una comparación que nos lleve a la aplicación de una acción correctiva para integrar las desviaciones en relaciones con los estándares de medición fijados para el mejor logro de objetivos.</p>
<p>2. Realización de investigación para el mejoramiento del producto.</p>	4	95	<p>Se considera que la empresa se encuentra ampliamente relacionada con lo que es la actualización de los productos que ofrece, pues de no ser así se caería en la obsolescencia y se perderían los clientes.</p>
<p>3. Mantenimiento preventivo y correctivo.</p>	4	95	<p>El mantenimiento que se le da a la maquinaria, hasta estos momentos, es óptimo, ya que es llevado a cabo cada semana, esto debido a la exigencia de la misma.</p>

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
4. Desperdicios existentes por producto.	2	45	Se considera inadecuada la cantidad de desperdicio que se obtienen en cada producción que se lleva a cabo. Lo anterior, debido a que un amplio volumen de desperdicios trae como consecuencia pérdidas económicas para la empresa, lo cual ocasiona que sus utilidades se reduzcan y se incurra en gastos adicionales no recuperables. Es por ello que es conveniente reducir al mínimo los desperdicios e incurrir en una política de reciclabilidad para la recuperación del costo perdido, ya que vendiéndolo no se recupera ni la mitad de lo invertido.
5. Calidad competitiva de los productos en el mercado.	3	75	Hasta el momento la calidad de los productos es aceptable, pues los clientes se encuentran contentos con que se les ofrece. Además por ser una empresa de difícil competencia en el mercado. Se trata de que el producto cuente con condiciones de calidad lo mejor posibles para su respectiva venta, ya que en caso contrario la empresa podría desaparecer del mercado.

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
6. <i>Proyectos para el mejoramiento de los procesos productivos.</i>	1	0	<i>Se carece totalmente de una iniciativa por mejorar los procesos productivos a largo plazo, pues la empresa no cuenta con utilidades que le permitan capitalizar una inversión en sistemas de impresión más complejos.</i>
7. <i>Definición de estándares de producción.</i>	2	50	<i>Los estándares de producción son inadecuados, ya que estos están determinados en base a la máxima capacidad que puede ofrecer diariamente la maquinaria, al cual no es aprovechada, pues los volúmenes de producción dependen del número de pedidos que lleguen a solicitar diaria o semanalmente a la empresa.</i>
8. <i>Facilidades para el abastecimiento de materiales.</i>	2	50	<i>Se considera inadecuado que no se cuenten con proveedores fijos para el abastecimiento de todos los materiales, pues siempre se tienen que andar buscando el mejor precio y calidad en los productos que se requieren. Además de que se considera que el hecho de acudir personalmente a abastecerse de materiales, implica pérdida de tiempo y dinero.</i>

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
9. Organización del trabajo.	4	95	La única persona que tienen contacto con el cliente es el dueño, es por ello que se excelente el que esta sea la persona encargada de la organización y distribución del trabajo.

## D) AREA A ESTUDIAR : COMPRAS.

1er. Elemento a analizar : Planeación.

En este elemento se evalúa el establecimiento de políticas , presupuestos y sistemas empleados no solo para la elección de proveedores, sino para la realización de las compras, con el fin de determinar las bases a través de las cuales opera esta área dentro de la organización Además de que se conoce el grado de eficiencia que se promueve al evitar la improvisación. Por otro lado con una adecuada planeación se minimizan los riesgos y se obtienen mayores garantías de éxito.

TABLA DE CALIFICACIONES

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Políticas de compra.	4	95	En cuanto a políticas, se refiere, la empresa busca quien le proporcione la mejor calidad y el mejor precio, ya que para brindar un buen servicio se debe proporcionar lo que el cliente exige. Por lo anterior las políticas de esta empresa se consideran adecuadas debido a que se han fijado en base a ambos elementos.
2. Sistema de compras empleado.	4	90	El sistema de compras que se emplea es óptimo ya que esta basado en las políticas establecidas , aunque cabe señalar que en ocasiones debido a las restricciones de las mismas se tiene que perder tiempo en busca del proveedor más adecuado debido a que no se cuenta con proveedores fijos.

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
3. Presupuestos establecidos de compras.	1	0	La empresa carece totalmente de un presupuesto fijo para la realización de las compras, lo cual es algo incorrecto ya que los materiales no deben comprarse cuando se acaben, sino que debe contarse con un stock de seguridad para evitar tiempos improductivos y pro consiguiente cuellos de botella, ya que éstos ocasiona que se incurra en costos adicionales e impuntualidad en la entrega, afectando de esta manera la imagen de la empresa.
4. Criterios empleados para la elección de proveedores.	4	95	Se considera que son óptimos los criterios empleados para la elección de proveedores, ya que hasta el momento se ha obtenido una excelente calidad a un buen precio, lo cual ha originado una amplia satisfacción no sólo por parte de la empresa, si no de los clientes.

20. Elemento a analizar : Organización.

En este elemento se evalúan las relaciones entre el responsable de compras y los proveedores, así como los encargados de almacén y de control existente de entradas y salidas de materiales: esto con el objeto de establecer si el buen manejo de estos elementos nos ayuda al logro de los objetivos, eliminando la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

## TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Relación con los proveedores.	4	90	Se considera que la relación interpersonal existente entre el dueño y los proveedores es excelente ya que con algunos de ellos, ya se lleva tiempo tratándolos y se ha creado un ambiente de confianza en el que se procura evitar posibles conflictos. Cabe mencionar que los posibles conflictos que se tendrían en estos momento serían en cuanto al constante alza de los precios, pero este aspecto no es muy problemático , ya que ambas partes están conscientes de la situación por la que se atraviesa.
2. Responsabilidad de recepción y conservación de artículos en almacén	3	75	La responsabilidad de la recepción y conservación de los artículos existentes en almacén corre a cargo del dueño de la empresa, esto se considera adecuado ya que así este tienen una relación directa con los materiales que se emplean llevando así un control de los mismos y evitando que surjan pérdidas de esto. Aunque debe considerarse el delegar la responsabilidad a otra persona, esto debido a que el

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
			sueño tiene a su cargo otras funciones, las cuales ocasionan que haya duplicidad de funciones, lo cual afecta el buen manejo de los artículos.
3. Clasificación de los artículos almacenados.	4	90	La clasificación que se tiene de los artículos que se emplean se considera óptima ya que con estas se evitan confusiones para la elección de los productos, además de su localización fácil y rápida.
4. Sistema empleado para registro de entradas y salidas de materiales.	1	0	La empresa carece totalmente de un sistema de registro de entradas y salidas, por considerarse innecesario pues el dueño es el que entrega el material que requieren los operarios, además de que también lleva un control directo del manejo de estos. Esta filosofía impuesta por la empresa es incorrecta ya que el no contar con un control por escrito de entradas y salidas de almacén aún no manejando cantidades muy elevadas de materiales ocasiona errores y pérdidas por falta de medidas que permitan una visión más

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
			real de la utilización máxima de los recursos empleados para la producción , originándose de esta manera el desperdicio y mala utilización de los recursos.

3er. Elemento a analizar : Dirección.

Se evaluará la autoridad y responsabilidad delegada para la realización de las compras y el suministro de los materiales con el objeto de analizar si son respetados los canales de comunicación establecidos por la organización, de tal manera que al emitirse una orden, ésta sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, confusiones, pérdidas de tiempo y fugas de responsabilidad.

Se determinará la forma, el apoyo y la comunicación que existe entre el dirigente y sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal forma que éstos se realicen con mayor facilidad.

#### TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Persona responsable de realizar las compras.	4	90	El dueño de la empresa es la persona encargada de la realización de las compras, debido a que él es quien se encuentra directamente involucrado con el almacén y con los proveedores, esto es bueno para la empresa ya que el dueño es la persona idónea para realizar esta actividad. Aunque cabe mencionar que debido a que es él quien también lleva a cabo otras actividades esto origina duplicidad de funciones.

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
2. Responsabilidad del suministro de materiales.	4	85	Es óptimo que el dueño se encargue de suministrar los artículos, ya que así se lleva un control más directo de la utilización de materiales y se evitan desperdicios y mala utilización de los mismos. Pero para evitar carga de trabajo se debería capacitar a otra persona para que se encargue de ésta función.

**40. Elemento a analizar : Control.**

Se analizarán los métodos de control empleados para evitar desperdicios y mala utilización de los recursos. También se verificará que los sistemas de control permitan , en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las actividades, tanto a nivel general, como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Además se verificará que se tenga :

- ~ Una adecuada selección de proveedores.
- ~ Una correcta evaluación de cantidad y calidad de los materiales solicitados.
- ~ Un buen control de los pedidos desde su requisición hasta su entrega.

Lo anterior con el fin de promover la eficiencia, al evitar :

- ~ Compras innecesarias y excesivas.
- ~ Adquirir materiales de baja calidad.
- ~ Evitar retrasos en los programas de producción y otras áreas.

### TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Supervisión y control de la utilización de materiales.	4	90	Se considera óptimo, ya que el dueño es el encargado de suministrar los materiales en la cantidad necesaria, ya que es él la persona que está directamente involucrada con los pedidos solicitados.
2. Frecuencia de la reposición de existencias.	2	26	Se considera inadecuado que la reposición de existencias se haga cada vez que se terminan los materiales ya que esto ocasiona tiempos improductivos y pérdida de tiempo. Por lo que se debe tener fijado de antemano un stock de seguridad en almacén para no quedarse, en un momento dado, sin materia prima, obviamente considerando no saturarse de ésta.
3. Realización de investigaciones de nuevos proveedores.	2	50	Es deficiente, ya que no se realiza investigación alguna en éste sentido; por lo que sería adecuado conocer nuevos proveedores que tal vez puedan proporcionar mejores garantías, precio y calidad. Cabe mencionar que el no analizar nuevas opciones puede traer como consecuencia que se forme una venda en los ojos del

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
4. Recepción de pedidos en forma y términos solicitados.	4	90	<p>comprador y por tal motivo le este ofreciendo mala calidad a un costo, quizá , elevado ocasionando desequilibrios en los costos de producción. Por tal motivo es conveniente el contar con un registro de proveedores y precios actualizados; esto con el fin de estar al tanto de precios y productos que interesen a la empresa.</p> <p>La forma en que se reciben los pedidos de los materiales se considera óptima, ya que la persona que realiza las compras esta al tanto de la forma en que se debe recibir ( de los proveedores ) cada pedido; es decir, cada compra se realiza considerando una óptima calidad y un buen precio, ya que de otra manera, el pedido es devuelto al proveedor y no se vuelve a recurrir a él. Es importante mencionar que éste es uno de los procesos más cuidadosamente vigilados debido a que no se cuenta con recursos suficientes para soportar pérdidas por descuidos en la recepción de materiales de mala calidad.</p>

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
5. Determinación de los niveles de existencia en almacén.	2	50	<i>Es deficiente ya que sólo se tiene un nivel de existencias para ciertos pedidos, además de que no se cuenta con un stock de garantía, pues sólo se surten de material cuando éste es necesario. Esto es a consecuencia de la crisis que impera actualmente en la micro, pequeña mediana y gran empresa.</i>

## E) AREA A ESTUDIAR : VENTAS

### 1er. Elemento a analizar ; Planeación.

En este elemento se evalúan los sistemas de ventas fijados, así como las políticas previamente establecidas para el logro de las mejores ventas. Se pretende comprobar y determinar el grado de funcionalidad de ésta área a través de planes establecidos que permitan al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar decisiones.

### TABLA DE CALIFICACION.

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Sistema de ventas empleado.	4	90	El sistema de ventas es idóneo, ya que se basa en disposiciones establecidas por la ley y en la políticas de la empresa. Hasta el momento este sistema ha brindado buenos resultados a la empresa, lo cual se puede observar en el listado de clientes con que cuenta así como en el prestigio de sus productos.
2. Políticas de ventas establecidas.	4	95	Se considera que la empresa cuenta con lineamientos generales establecidos en forma óptima, ya que estos han permitido que el nivel de funcionalidad de la organización sea llevado a cabo en forma satisfactoria, además de permitir que las relaciones entre el cliente y

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
			empresa queden claras en cuanto a descuentos, rebajas y créditos, lo cual ocasiona que no surjan malos entendidos, ni conflictos entre ambas partes.

20. Elemento a analizar : Organización.

Se analizará si se promueve la eficiencia y si se simplifica el trabajo. Además se determinará si el trabajo se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, ya que mientras más específico menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia.

**TABLA DE CALIFICACION.**

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
1. Funciones de los vendedores .	3	75	Se consideran óptimas las funciones que lleva a cabo el responsable de ventas; ya que éstas ayudan a la capitación de nuevos clientes, lo cual ayuda al incremento de las ventas y por consiguiente al crecimiento de la empresa.
2. Conocimiento de los productos de la competencia.	3	75	Aunque este aspecto no es manejado de manera óptima, cabe señalar que se considera bueno. Aunque hay que recalcar que el tener conocimiento sólo en forma superficial no es suficiente ya

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
			<p>que de esta manera no se tendrá la iniciativa de alcanzar mayores niveles de ventas; por lo que es conveniente conocer lo que ofrece la competencia con el objeto de mejorar y ofrecer mejor calidad y precio.</p>
3. Comunicación con los clientes para las ventas.	4	90	<p>Es óptimo acaparar al cliente en forma personal ya que así se tiene más contacto con él y se entiende mejor lo que solicita, así como sus expectativas de lo que requiere. El contacto personal ayuda a identificar nuevas inquietudes y necesidades que pueden ayudar a la actualización de los productos que ofrece la empresa.</p>
4. Garantías que se ofrecen al cliente.	4	95	<p>La empresa procura mantener contento al cliente por lo cual garantiza la mejor calidad, precio y devolución de los pedidos que no cumplan con lo acordado. Obviamente esto ayuda a que al empresa mantenga una buena imagen ante el cliente.</p>
5. Control de ventas.	2	50	<p>La empresa sólo lleva a cabo un registro de las ventas en facturas para efectos de declaración de impuestos, lo cual es incorrecto ya que esta</p>

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
			debe manejar un pronóstico de ventas para detectar las variaciones en las ventas reales con las estimadas, con el fin de adoptar medidas correctivas como podrían ser : mejorar el servicio, otorgar créditos, aumentar el número de visitas a los clientes, etc.

3er. Elemento a analizar : Dirección.

Se determinará si los subordinados y los jefes están conscientes de que la autoridad y responsabilidad es transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes ; además de analizar si las responsabilidades son delegadas en base a la especialización de cada persona involucrada con la empresa.

#### TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Definición del nivel de responsabilidades para la realización de las ventas.	3	75	Se considera adecuado, ya que la persona encargada de realizar las ventas es el dueño, debido a que su especialización en el ramo de la impresión da como resultado al hombre adecuado para el puesto adecuado; sin embargo se debe considerar que las cargas de trabajo ocasionan

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
			que se descuiden otras áreas y no se preste la debida atención a lo que se esta haciendo por estar pensando en solucionar otros problemas.

40..Elemento a analizar : Control.

Se evaluará si los resultados obtenidos, son satisfactorios para la empresa. Además se analizará si se llevan a cabo pronósticos y presupuestos de ventas que permitan fijar normas de realización con las que sea posible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben de cubrir; esto con el fin de medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con la ventas pronosticadas y se detecten las variaciones significativas para que se adopten las medidas correctivas adecuadas.

TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Registro de las ventas.	3	75	Los registros llevados por medio de la facturación son adecuados, aunque sería conveniente que se llevara un control que contenga registros de acuerdo al tipo de clientes, descripción completa del producto, así como la cantidad vendida con el fin de identificar a los clientes potenciales y el tipo de producto de mayor demanda.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
2. Cartera de clientes.	4	90	El contar con un registro de los clientes es excelente, ya que de ésta manera se puede tener contacto con ellos vía telefónica cada que se considere oportuno el ofrecer y promover los productos que ofrece la empresa para así obtener una posible venta.
3. Lugar que ocupa la empresa de la competencia.	3	75	Es adecuado que la empresa se encuentre al mismo nivel que los competidores ya que de esta manera se ve que su calidad y servicios ofrecidos son aceptables, pero una empresa siempre debe contar con proyecciones a futuro que le permitan crecer y alcanzar un desarrollo más prospero; no se debe de contar con una mentalidad cerrada a los cambios, ya que de ésta manera la empresa se estanca y opera nada más para sobrevivir y brindar poca satisfacción económica a las personas involucradas directamente con ella, pasando así a ser una más del montón.

## F) AREA A ESTUDIAR : FINANZAS.

### 1er. Elemento a analizar: Planeación.

Se determinara si la obtención de fondos y suministros de capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa propicia el desarrollo de la misma. Así mismo se evaluará el establecimiento de métodos que permitan la utilización racional de los recursos.

### TABLA DE CALIFICACION.

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Establecimiento de presupuestos de ingresos y egresos.	1	0	Se carece totalmente de un presupuesto de ingresos y egresos lo cual es algo incorrecto ya que los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades que se realizarán, permitiéndose de esta manera determinar el límite y alcance de las erogaciones ; además presentan por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades ; lo cual permite llevar un control de los gastos que realizará la empresa. Se considera que la organización debe tomar en cuenta el establecimiento de un presupuesto con el fin de tener un control de la utilización máxima de los recursos y en donde se le permita hacer frente a las contingencias que se pudieran presentar a lo largo del trayecto del desempeño de sus actividades.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
2. <i>Fuentes de Financiamiento internas y externas.</i>	3	65	<i>Para que la empresa logre un desarrollo en la realización de sus actividades debe considerar la obtención de fondos por parte externa aunque esta sean mínimas, pues el operar únicamente con reinversiones internas trae como consecuencia que sólo se logre el subsistir sin espirar a cambios que pudieran llevar a la empresa al crecimiento.</i>
3. <i>Cuota de efectivo disponible.</i>	2	30	<i>El contar con fondos que puedan suministrar capital cuando este se requiera es bueno ya que se pueden solucionar los gastos inmediatos que se presenten. Debe tomarse en cuenta que el efectivo disponible debe ser respetado y utilizarse únicamente para cubrir las necesidades que surgan dentro de la empresa; esto con el objeto de llevar un control sobre este; además se debe tener una cantidad fija y no variable para llevar a cabo un control del efectivo, el cual debe ser reembolsable conforme se gasta.</i>

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
4. Destino de los Ingresos percibidos.	4	85	Aunque no se lleva a cabo un control externo de los ingresos percibidos estos son destinados para cubrir los Gastos de Administración de la empresa, lo cual es adecuado ya que esto es necesario para que siga operando la empresa sin que traiga arrastrando deudas.
5. Programas de pago a proveedores.	4	90	Los programas destinados al pago a proveedores deben ser cumplidos ya que de otra manera, el crédito sería retirado y se perdería la confianza obtenida para el suministro de materiales, es por ello que se procura que estos se lleven al corriente, evitando en su mayoría la solicitud de aplazamiento de pagos.
6. Políticas de Dividendos.	1	0	La empresa carece totalmente de políticas de reinversión de dividendos, lo cual es inadecuado ya que de esta manera no se lleva a cabo un control y se cae en el error de que las distintas áreas de la empresa no dispongan con los medios económicos necesarios en forma oportuna para su buen funcionamiento.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
			Además se incurrirá en el mínimo aprovechamiento y mala administración de los recursos financieros.
7. Políticas de reinversión de utilidades y estudio de nuevas inversiones.	4	90	<p>La empresa esta consciente que la reinversión de utilidades trae como resultado una organización prospera y encaminada al desarrollo y crecimiento, es por ello que procura evitar las dificultades financieras al no programar políticas de inversión.</p> <p>En cuanto al estudio de nuevas inversiones estas se han realizado, pero en estos momento las utilidades con que opera la empresa no permiten la obtención de nuevos procesos debido a los costos tan elevados.</p>
8. Prevención de necesidades financieras.	3	75	<p>Debido a que la empresa no cuenta con una planeación para los controles financieros esta no puede preveer sus necesidades futuras, es por ello, que, únicamente opera al momento con los ingresos que cuenten en el momento: esto es aceptable debido a que hasta el momento se ha operado eficientemente y sin contra tiempos.</p>

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
9. Elección de fuentes de recursos.	2	50	Es inadecuado que la empresa no cuente con fuentes de financiamiento y solvente sus operaciones sólo con capital obtenido de la empresa que esto origina que la organización se estanque e inclusive incurra en una crisis al no poder solventarse así misma y por consiguiente no propicie su desarrollo, además de originarse el que la organización opere con bajas utilidades.
10. Utilidades razonables.	2	45	Es deficiente el que la empresa no opere con utilidades razonables ya que esto quiere decir que sólo funciona para subsistir y brindar muy pocas satisfacciones económicas para el dueño y los que conforman la empresa.
11. Planes de Aplicación de Recursos.	2	26	Se considera inadecuado el que la empresa no cuente con planes de aplicación de recursos y que estos sean asignados al momento que se requieran. Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa ya que del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier organización.

## 2º. Elemento a Analizar : Organización

Se determinará si se obtiene información de los ingresos en forma oportuna así mismo se analizarán las fuentes de financiamiento con que cuenta la empresa; esto con el objeto de identificar la forma en que son distribuidos y aprovechados los recursos.

TABLA DE CALIFICACION.

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Información oportuna de los ingresos.	3	75	Se considera aceptable que la empresa lleve un control de sus ingresos por medio de las ventas, pero debe considerarse que aunque éstas sean fundamentales, este no es le único medio para la obtención de ingresos.
2. Fuentes de Capital que proveen a la Empresa.	1	0	La empresa no cuenta con ningún tipo de financiamiento lo cual debe ser considerado, pues en la actualidad existen varias instituciones que brindan apoyo para el fomento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

## 3er. Elemento a analizar : Dirección.

Se analizará la responsabilidad delegada a la persona encargada de la realidad de la contabilidad con el objeto de determinar si es una persona capacitada y especializada en el ramo, de tal forma que permita al directivo dedicarse al resto de las actividades.

**TABLA DE CALIFICACION.**

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
1. Responsabilidad de la Contabilidad de la empresa.	4	90	Se considera que la delegación de esta responsabilidad es óptima ya que se especifican claramente las metas y objetivos de la función delegada además permite al directivo compartir la responsabilidad que tiene a su cargo.
2. Comunicación existente entre el Contador y el Dueño de la Empresa.	4	95	Es excelente ya que para el buen funcionamiento de la empresa y para evitar cualquier desequilibrio se procura estar en constante contacto y aclarar cualquier mínima falla que se presente en la retroalimentación que se esta llevando a cabo. Además se da la comunicación evitando el exceso de confianza esto para evitar las confusiones en cuanto a la mala interpretación de la amistad en lo que a lo económico se refiere.

**4º. Elemento a analizar : Control.**

Se analizarán los niveles de cuentas por cobrar y por pagar así como los plazos de cobro con el objeto de establecer si existen lineamientos para evitar perdidas. canalizar y optimizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización.

## TABLA DE CALIFICACION

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
<i>1. Niveles de cuentas por cobrar.</i>	<i>2</i>	<i>50</i>	<i>Se considera deficiente pues aunque se lleven al día las cuentas por cobrar, en ocasiones la empresa tiene que brindar crédito a sus clientes potenciales debido a que les ha otorgado crédito, en muy contadas ocasiones.</i>
<i>2. Cuentas con Plazos de Cobro.</i>	<i>3</i>	<i>75</i>	<i>Son adecuados los plazos de cobro debido a que generalmente son cubiertos, pues, el crédito es otorgado a clientes de renombre y que ya llevan buen tiempo con la empresa y que hasta el momento no han quedado mal con la confianza que les ha depositado; aunque en ocasiones debido a está confianza piden aplazamientos para cubrir el monto total de su adeudo.</i>
<i>3. Registro de cuentas por pagar.</i>	<i>4</i>	<i>90</i>	<i>La empresa considera de suma importancia el no contar con ningún tipo de deudas por lo lleva un registro de lo que se pagar, esto es excelente ya que de está manera la empresa opera eficientemente y no tendrá que sacrificar utilidades que no están destinadas al logro de las actividades de la empresa.</i>

### G) AREA A ESTUDIAR : PERSONAL.

#### 1er. Elemento a analizar : Planeación.

Se identificara si la empresa cuenta con el objetivo de: tener la cantidad y calidad de la gente necesaria en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que produzca los objetivos deseados a corto y a largo plazo traduciéndose todo ello en beneficio para la empresa, el trabajador y la sociedad. Es decir se determinara si la organización cuenta con la fuerza de trabajo necesaria y especializada para el logro de las operaciones.

#### TABLA DE CALIFICACION.

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Definición de Puestos dentro de la Empresa.	3	75	Los puestos que integran la empresa se encuentran definidos adecuadamente en el ámbito productivo más ,sin embargo en lo que se refiere a los administrativos se detecta una carga de trabajo ya que todo es realizado por el dueño de la empresa a excepción de la contabilidad.
2. Análisis de puestos.	1	0	La empresa no cuenta con un sistema de análisis de puestos, lo cual no es idóneo ya que la organización de be buscar el contar con un grupo humano de trabajo cuyas

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
			<p>características vayan de acuerdo con sus objetivos. Todo estos debe ir encaminado a la especialización, es decir, tener la gente adecuada en el puesto adecuado. Debe considerarse el contar con una técnica en la que se clasifiquen pormenorizadamente las labores, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que las desempeña.</p>
3. Contratación de personal.	3	65	<p>Se considera aceptable que el dueño sea el encargado de realizar la contratación ya que antepone los requisitos indispensables que debe cubrir una persona para un determinado puesto antes de contratarla, lo cual se encuentra muy definido ya que cada puesto cuenta con requerimientos diferentes. Se determina que es incorrecto que no se celebre ningún tipo de contrato por escrito debido a que esto puede ocasionar conflictos interpersonales, además de que no se cuentan con</p>

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
4. Reglamento interior de trabajo.	1	0	<p>mayores antecedentes del trabajador contratado más los que se hablaron en la entrevista preliminar a su contratación los cuáles no son comprobados en ningún momento.</p>
5. Reclutamiento de personal.	3	75	<p>La empresa carece de un reglamento interior, todo es estipulado verbalmente, esto ocasiona que no se lleva un orden consecutivo de lo que debe hacerse además de que no se lleva a cabo un control. Aunque el reglamento es manejado en forma verbal y se toma como arma la autoridad imperante para su ejecución el no tenerlo por escrito origina que se presenten índices de ausentismo y retardos, además de un lento cumplimiento en la realización de las actividades.</p> <p>El personal que requiere la empresa es atraído en base a fuentes interna, es decir, a los parientes, amigos, e decir, a los parientes, amigos y familiares del propio personal lo cual se considera de alto riesgo ya que de esta</p>

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
6. Programas de entrenamiento, desarrollo y actualización.	1	0	<p><i>manera impera un ambiente de desconfianza en cuanto a la responsabilidad del personal que se contrato pues todo lo tratará de hacer bien y sin errores sólo por el hecho de ser recomendado pero a su vez esto puede acarrear a la empresa problemas en cuanto a la especialización del empleado pues se puede contratar a alguien que no cuente con conocimiento en el ramo y por tal motivo se tenga que incurrir en gastos adicionales para la capacitación y entrenamiento del nuevo miembro de la empresa.</i></p> <p><i>La empresa carece de programas de actualización debido a que hasta el momento se cuenta con los mismos procesos productivos desde que inicio sus operaciones, y se considera innecesario el implementar este tipo de programas. En cuanto al entrenamiento, este sólo se proporciona cuando entra un nuevo integrante a la empresa, el cual es brindado por el mismo dueño de la organización, para cumplir con la Ley Federal del Trabajo en su art. 153 dentro del capitulo de capacitación y adiestramiento.</i></p>

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
7. Calificación de Méritos.	4	90	Hasta el momento es óptimo ya que se lleva a cabo en base a la supervisión de la agilidad y calidad con que desempeña su trabajo el operario.
8. Prestaciones otorgadas.	4	90	Debido al tamaño de la empresa no se pueden otorgar varias prestaciones al personal, por lo que únicamente se brindan prestamos económicos además del aguinaldo, lo cual es considerado como óptimo para el dueño.
9. Ascensos y Promociones.	2	50	Es deficiente debido a que este sistema se maneja a nivel productivo y en base a las vacantes que pudieran surgir.

2º. Elemento a Analizar : Organización

Se establecerá si en la división y agrupamiento de las funciones y actividades específicas, se encuentra definida con toda claridad la importancia de las labores y actividades que habrán de desarrollarse.

**TABLA DE CALIFICACION.**

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
1. Valuación de Puestos.	1	0	La empresa carece de ésta iniciativa , pues únicamente considera la importancia de cada puesto en base a las

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
			<i>aptitudes y desempeño del personal y no en base a la importancia que brinda cada puesto para que la empresa opere eficientemente.</i>
<i>2. Entrevistas al personal solicitante.</i>	<i>3</i>	<i>75</i>	<i>Debido a la conducta tan variable del recursos humano, la etapa de elección es la más difícil y aun más , cuando no se cuenta con los conocimientos básicos en este ramo, es por ello que se considera adecuado que la empresa trate de seleccionar al personal adecuado de manera práctica , es decir únicamente analizando sus conocimientos.</i>
<i>3. Estimulos al personal.</i>	<i>3</i>	<i>75</i>	<i>Es aceptable el que se brinde al personal un incentivo que le haga sentir que realiza bien su trabajo y que es imprescindible en la empresa: pero debe tomarse en cuenta que los estímulos de desempeño contribuyen a que el personal realice su trabajo más eficientemente y con satisfacción, es por ello que un estímulo económico es más satisfactorio que un estímulo personal, aún más en la actualidad en la que vivimos una gran crisis económica.</i>

3er. Elemento a Analizar : Dirección.

Se analizará si para la ejecución de las actividades se considerada la comunicación, autoridad y cooperación grupal, esto con el fin de establecer si el personal se encuentra motivado para la realización óptima de sus actividades.

TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Autoridad.	4	95	Hasta el momento se encuentra en forma excelente la forma en que se ejerce la autoridad . pues se han sabido manejar los aspectos motivacionales, procurando tratar al personal como seres pensantes y no como simples máquinas o robots que ayudan a la consecución de un fin; esto conlleva a que una orden sea cumplida con agrado en un ambiente de cordialidad para que la empresa opere eficientemente.
2. Comunicación.	4	90	La comunicación que se emplea es óptima ya que es la de dirigirse personalmente al trabajador; esto se emplea con el objeto de evitar que la información sea percibida en forma desvirtuada y por tal motivo se originen confusiones y errores, que disminuyan el rendimiento del grupo.

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
3. Motivación y Reconocimientos.	3	75	Es brindar una motivación en la que el trabajador se sienta realizado no es suficiente ya que de acuerdo a la conducta del trabajador éste espera no sólo el contar con un reconocimiento en su trabajo, sino que ahora le interesa obtener un satisfacer económico que le ayude a llevar una vida familiar más desahogada.
4. Espíritu de Cooperación.	4	90	El ayudarse mutuamente no sólo aumenta la productividad de la empresa sino que guía a la realización del trabajo de una manera más cordial en un ambiente de armonía y afecto solidario.
5. Definición de los niveles jerárquicos.	4	90	La empresa considera óptima la importancia de respetar los diferentes niveles de autoridad existentes en la empresa y por consiguiente los niveles de comunicación establecidos dentro de la misma. ya que de esta manera al transmitir una orden está se hace a través de los niveles jerárquicos correspondientes con el fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad y pérdidas de tiempo.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
6. Trato al personal	4	95	Para que la empresa opere eficientemente se debe dar un trato excelente al personal, en donde se le haga sentir parte de la organización e indispensable. Esto se logra mediante el reconocimiento de los méritos logrados por el trabajador y mediante la transmisión respetuosa y afectuosa de las ordenes sin que se pierda el respeto a la autoridad.
7. Ambiente de trabajo.	4	95	Para que el trabajador sea más productivo y realice su trabajo eficientemente debe sentirse en un ambiente donde fluya la armonía y aflore la amistad con sus compañeros. Esto logra mediante realización de reuniones periódicas, en donde en un ambiente diferente al de trabajo se entable un contacto en confianza para que el personal mencione como le gustaría que fuera su centro de trabajo o que sugiere para que este sea más comfortable y en base a esto que se implementan los aspectos necesarios para que el operario funcione mejor.

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>	<i>Justificación del grado</i>
8. Sueldos y Salarios.	4	90	La empresa otorga los salarios en base al nivel de conocimiento y de desempeño de cada uno de los miembros de la organización, lo cual es óptimo ya que una empresa que desea un desarrollo prospero a base de la realización del trabajo se sus operarios debe de brindar este tipo de reconocimientos al salario; en donde conforme a la ley estos se consideren justos y equitativos.
9. Incentivos.	4	95	Se considera excelente ya que para otorgarlos el dueño realiza una observación de la conducta para determinar los cambios que surjan no sólo en el entorno laboral sino en el aumento de su productividad. Cuando el desempeño de un operario va en aumento se le pueden brindar días especiales de vacaciones con goce de sueldo, así como permisos para faltar con goce de sueldo; además de aumento mínimo por los méritos logrados. Todo esto es óptimo para la empresa ya que el personal por lograr estos premios procura ser más productivo y realizar más eficaz y eficientemente su trabajo.

#### 4°. Elemento a Analizar : Control.

Se verificará si llevará a cabo una evaluación sistemática y analítica de todas y cada una de las funciones operativas del personal con el fin de corregir deficiencias. Además se determinará si se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

TABLA DE CALIFICACION

Elemento a evaluar	Grado	Puntos	Justificación del grado
1. Controles de asistencia del personal.	3	75	El no contar con un sistema de control de asistencias puede ser adecuado ya que esto sería un estímulo al trabajador, pues se le demostraría la confianza que se le tiene, pero puede traer como consecuencias el que se creen conflictos interpersonales, entre el dueño de la empresa y el trabajador ya que estos pueden contar con varios retardos al no tener una tarjeta en donde tenga que checar una hora fija de entrada y salida.
2. Sistemas de quejas y sugerencias.	1	0	La empresa carece de este sistema lo cual es incorrecto ya que en base a esto se pueden atender no sólo las necesidades que se les presenten al trabajador, sino

<b>Elemento a evaluar</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos</b>	<b>Justificación del grado</b>
---------------------------	--------------	---------------	--------------------------------

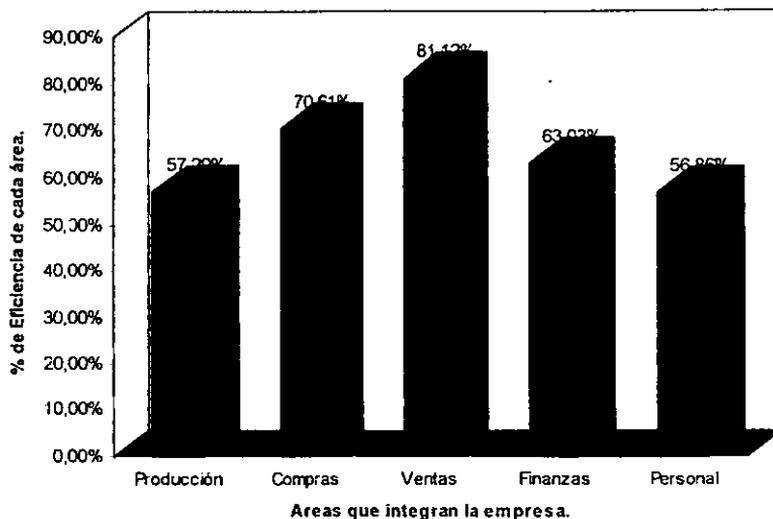
*las nuevas ideas que estos puedan proporcionar para el mejor desempeño de las actividades de la empresa; debe considerarse que dos cabezas piensan más que una y que conjuntándolas se puede lograr un desarrollo más prospero para la organización.*

## H) OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA MICROEMPRESA

Una vez realizada la evaluación de las situaciones y problemas investigados, se procederá a encauzar y remarcar de manera general para cada área las deficiencias y carencias que hacen que la empresa se encuentre operando con un 65.78% de eficiencia.

Dichos resultados se fundamentan en el criterio y la percepción clara del problema detectado para el auditor; esto debido a que en dicha empresa las actividades e llevan acabo empíricamente, es decir, no se auxilia de un proceso cuyo objeto sea la coordinación eficaz y eficiente de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos que lo ayuden a lograr sus expectativas con una máxima productividad, dicho de otra forma no aplica la Administración.

## GRAFICA GLOBAL DE RESULTADOS



Como se aprecia en la gráfica el grado de eficiencia con el que se encuentra operando la empresa impresos OFERMAR, S.A. en cada una de sus áreas es muy variado., esto debido a que la persona encargada de la Administración carece de la preparación y conocimientos en cuanto a Administración, economía y áreas fiscales y financieras.

*Se considera de suma importancia que el Dueño de ésta microempresa, por pequeña que sea debe implantar un sistema administrativo que ayude a la consecución más óptima de las actividades, lo cual se puede lograr mediante el establecimiento de principios, métodos y procedimientos que den origen a un desempeño más ágil y de mayor efectividad.*

*Así mismo se determino que la empresa no cuenta con planes y programas para cada una de las áreas, que muestran la secuencia de las actividades y el tiempo requerido para su elaboración. Es importante mencionar que no se cuenta con presupuestos, los cuales son de suma importancia pues muestran anticipadamente los gastos en que habrá de incurrir la empresa a lo largo de su desempeño, además de que auxilian en la solución de las posibles contingencias que pudieran presentarse.*

*Cabe recalcar que la organización carece del establecimiento por escrito de un marco fundamental que contenga las disposiciones y correlación de las funciones jerárquicas y actividades necesarias para el logro de sus objetivos, es decir, de una estructura organizacional bien definida.*

*Otro de los aspectos que únicamente hacen mantener a la empresa en equilibrio y no le permitan aspirar a cambios encaminados al crecimiento es la falta de control, pues la empresa no cuenta con medidas implementadas que le permiten corregir y detectar errores que pudieran presentarse en la ejecución de las actividades.*

*Se identifico también que la única área que cuenta con una delegación de responsabilidades es la productiva, pues es el desempeño de las actividades que se llevan a cabo dentro de las demás áreas funcionales se encarga personalmente el dueño, lo que ocasiona que se centren las actividades y se produzca una carga de trabajo excesiva.*

*Con el objeto de dar a conocer cuales son las áreas que merecen una mayor atención por su baja grande de eficiencia con el que se encuentra operando: a continuación se analiza cada una de estas por separado.*

## 1). OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MICROEMPRESA POR ÁREAS.

### TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE PRODUCCION

#### PLANEACION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
2	3	75
3	3	75
4	2	40
Sumatoria		265

Porcentaje Obtenido  $265/4 = 66.25 \%$

#### ORGANIZACION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	1	0
2	2	35
3	1	0
Sumatoria		35

Porcentaje Obtenido  $35/3 = 11.66 \%$

#### DIRECCION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
2	4	90
3	4	90
4	4	90
Sumatoria		345

Porcentaje Obtenido  $345/4 = 86.25 \%$

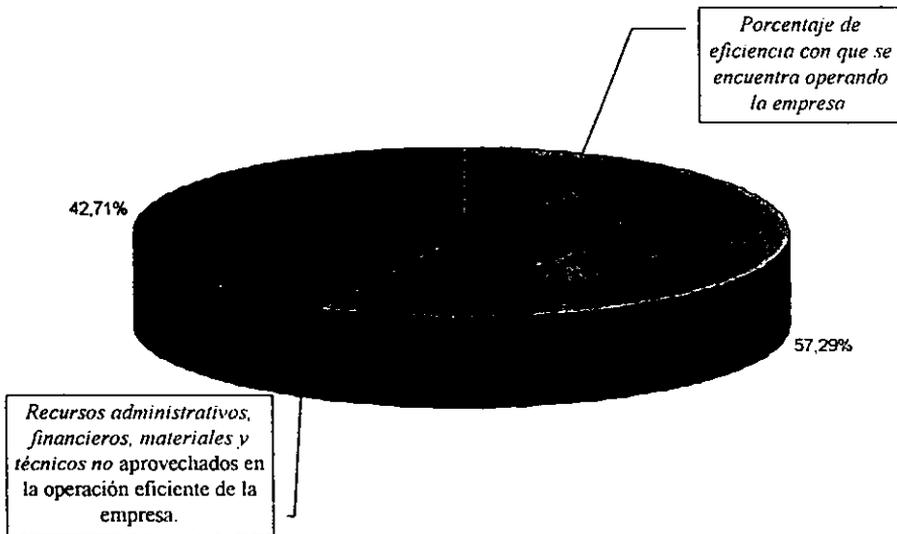
C O N T R O L

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	80
2	4	95
3	4	95
4	2	45
5	3	75
6	1	0
7	2	50
8	2	50
9	4	95
Sumatoria		585

Porcentaje Obtenido  $585/4 = 65 \%$

Porcentaje Global del área de producción :  
 $229.16/4 = 57.29$

ANALISIS DE RESULTADOS



De acuerdo a la gráfica anterior se detecta que el área de producción opera con un bajo grado de eficacia (57.29%), esto debido a que la persona encargada de la Administración y supervisión de la producción de la microempresa considera que en estos momentos su funcionamiento es aceptable ya que los procesos productivos y el tiempo de producción han logrado cubrir los requerimientos que hasta el momento se han presentado.

Por otro lado cabe mencionar, que, debido a la falta de conocimientos Administrativos por parte del dueño el 42.71% del área de producción se encuentra operada en forma deficiente, ya que la microempresa no cuenta con.

1. Planes y programas para el desempeño de actividades y mejoramiento de procesos productivos.
2. Conocimiento de los manuales operativos del equipo empleado para la producción.
3. Un sistema de tiempos y movimientos que ayude a reducir los tiempos improductivos.

Es importante señalar que el buen funcionamiento de una empresa depende del esmero que se dedique al mejoramiento del desarrollo de las actividades.

**TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE COMPRAS.**

**P L A N E A C I O N**

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	95
2	4	90
3	1	0
4	4	95
Sumatoria		280

Porcentaje Obtenido  $280/4 = 70 \%$

**O R G A N I Z A C I O N**

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	90
2	3	75
3	4	90
4	1	0
Sumatoria		255

Porcentaje Obtenido  $255/4 = 63.75 \%$

**D I R E C C I O N**

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	90
2	4	85
Sumatoria		175

Porcentaje Obtenido  $175/2 = 87.5 \%$

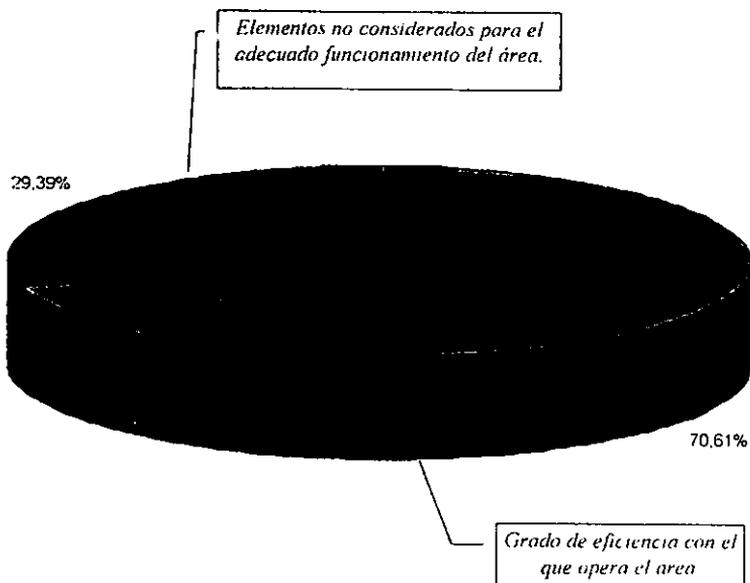
## C O N T R O L

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	90
2	2	26
3	2	50
4	4	90
5	2	50
Sumatoria		306

Porcentaje Obtenido  $306/5 = 61.2\%$

Porcentaje Global Obtenido del Area de Compras :  $282.45/4 = 70.61\%$

### ANALISIS DE RESULTADOS



Debido a que es una de la áreas que se encuentra directamente ligada con la calidad del producto final , esta se encuentra estrictamente vigilada y por lo tanto funcionando con un 70.61% de eficiencia la cual quiere decir que las políticas y los sistemas empleados en la elección de proveedores y las compras del material se encuentran muy bien difundidos lo cual origina que se compre a la mejor calidad, precio y garantía, evitando así desperdicios y gastos innecesarios, además de tiempos improductivos por falta del material adecuado.

Es importante mencionar que para que dicha área opere al 100% de eficiencia la persona encargada de las compras debe tomar en cuenta el establecimiento de presupuestos en donde se mencionen las erogaciones a realizar para cada material, así mismo deben programarse los tiempos de compra para evitar tiempos improductivos por falta de material de igual forma es de vital importancia que se cuente con un registro de entradas y salidas de material con el objeto de prever desperdicios y mala utilización de los recursos.

## RESULTADOS DEL AREA DE VENTAS

### PLANEACION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	90
2	4	95
Sumatoria		185

Porcentaje Obtenido  $185/2 = 92.5 \%$

### ORGANIZACION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
2	3	75
3	4	90
4	4	95
5	2	50
Sumatoria		385

Porcentaje Obtenido  $385/5 = 77 \%$

### DIRECCION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
Sumatoria		75

Porcentaje Obtenido  $75/1 = 75 \%$

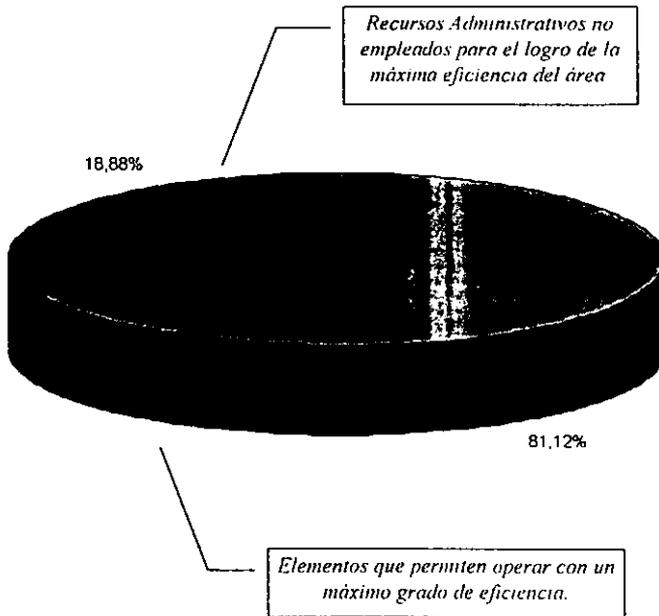
## C O N T R O L

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
2	4	90
3	3	75
Sumatoria		240

Porcentaje Obtenido  $240/3 = 80\%$

Porcentaje Global Obtenido del Area de Ventas :  $324.5/4 = 81.12\%$

### ANALISIS DE RESULTADOS



*El objetivo primordial de la microempresa "Impresas OFEMAR, S.A" es el de vender un servicio, es por ello que el área de ventas se encuentra con lineamientos perfectamente definidos que le permiten operar con un 81.12% de eficiencia como se aprecia en la gráfica; es decir se cuenta con sistemas y políticas de ventas basadas no solo en disposiciones legales sino en los requerimientos de los clientes en cuanto a rebajas, créditos y dividendos.*

*Así mismo la gráfica muestra que la microempresa en el área de ventas se encuentra con un 18.88% de deficiencia en su desempeño, esto debido no solo a la falta de actualización en cuanto a diseño y creación de nuevos productos solicitados por el cliente, sino en la falta de competitividad con las empresas del mismo giro, es decir únicamente busca el mantenerse en el mercado con los recursos materiales técnicos y financieros con los que cuenta.*

## TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE FINANZAS

### PLANEACION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	1	0
2	3	65
3	2	30
4	4	85
5	4	90
6	1	0
7	4	90
8	3	75
9	2	50
10	2	45
11	2	26
Sumatoria		556

Porcentaje Obtenido  $556/11 = 50.54\%$

### ORGANIZACION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
2	1	0
Sumatoria		75

Porcentaje Obtenido  $75/2 = 37.5\%$

### DIRECCION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	90
2	4	95
Sumatoria		185

Porcentaje Obtenido  $185/2 = 92.5\%$

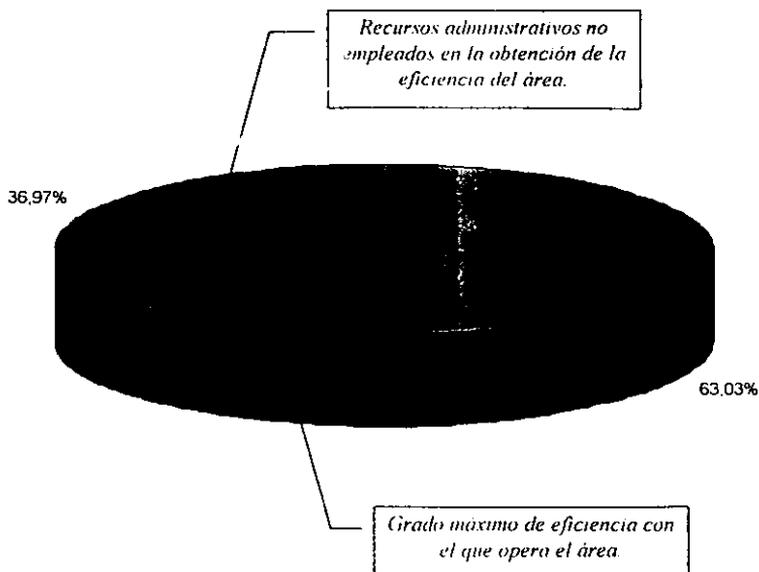
## C O N T R O L

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	2	50
2	3	75
3	4	90
Sumatoria		<hr/> 215

Porcentaje Obtenido  $215/3 = 71.6\%$

Porcentaje Global Obtenido del Area de Finanzas:  $252.14/4 = 63.03\%$

## ANALISIS DE RESULTADOS



Como se observa en la gráfica el área de finanzas únicamente se encuentra operando con un 63.03% de eficiencia esto debido a que a la persona encargada de la Administración de la microempresa únicamente le interesa cubrir sus necesidades, es decir sus objetivos van enfocados a cubrir los gastos de Administración y Operación de la microempresa; así como cubrir la compra de materiales necesarios y las deudas con proveedores.

De tal manera se aprecia que el área de finanzas es deficiente en un 36.97%, esto debido a la mala planeación, aplicación y desconocimiento de los sistemas Administrativos pues no se llevan a la práctica ciertos elementos como:

- ~ Establecimiento de presupuesto de ingresos y egresos , en donde se asignan cifras a las actividades que se realizan.
- ~ Fuentes de financiamiento externo
- ~ Políticas de reimpresión
- ~ Planes de aplicación de recursos.

**TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE PERSONAL.**

**P L A N E A C I O N**

<i>Elemento evaluado</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>
1	3	75
2	1	0
3	3	65
4	1	0
5	3	75
6	1	0
7	4	90
8	4	90
9	2	50
<i>Sumatoria</i>		<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> 445

*Porcentaje Obtenido 445/9 = 49.4 %*

**O R G A N I Z A C I Ó N**

<i>Elemento evaluado</i>	<i>Grado</i>	<i>Puntos</i>
1	1	0
2	3	75
3	3	75
<i>Sumatoria</i>		150

*Porcentaje Obtenido 150/3 = 50 %*

DIRECCION

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	4	95
2	4	90
3	3	75
4	4	90
5	4	90
6	4	95
7	4	95
8	4	90
9	4	95
Sumatoria		<u>815</u>

Porcentaje Obtenido  $815/9 = 90.55 \%$

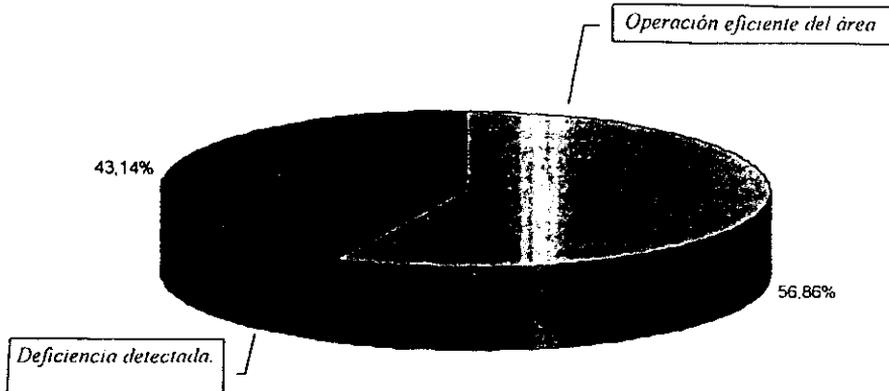
CONTROL

Elemento evaluado	Grado	Puntos
1	3	75
2	1	0
Sumatoria		<u>75</u>

Porcentaje Obtenido  $75/2 = 37.5 \%$

Porcentaje Global del Area de Personal :  $227.45/4 = 56.86 \%$

ANALISIS DE RESULTADOS



En el área de personal de la microempresa "Impresos Ofemas, S.A" se encontró que esta únicamente opera a un 56.86% eso debido al desconocimiento Administrativo, pues solamente se busca cubrir las necesidades de ocupar un puesto vacío, ya que no se lleva a cabo un Análisis de los requerimientos reales del puesto es decir la empresa carece de:

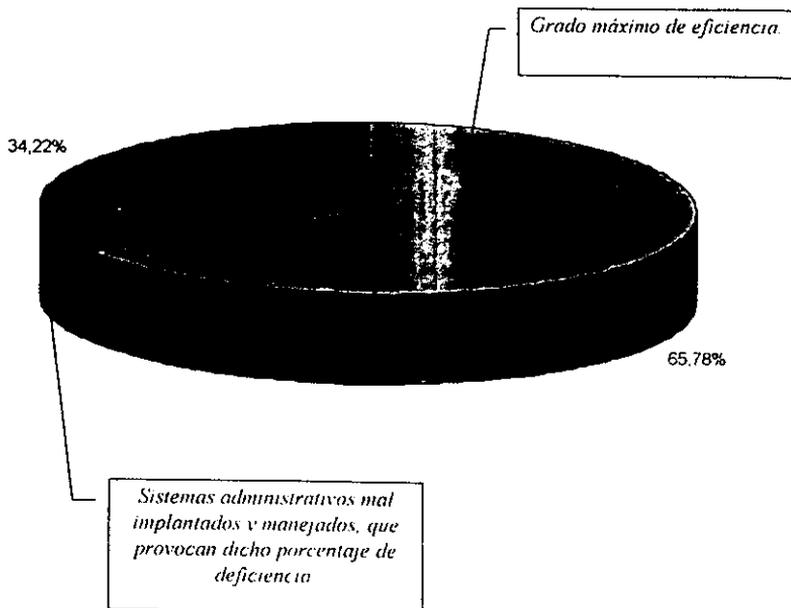
❖ Análisis de puestos.

- ~ Reglamento interior de trabajo
- ~ Programas de entrenamiento, desarrollo y actualización.
- ~ Valuación de puestos.
- ~ Sistema de quejas y sugerencias.

J) TABLA GLOBAL DE RESULTADOS CON EL GRADO MAXIMO DE EFICIENCIA

Porcentaje con el que se encuentra operando la empresa en su conjunto, en forma eficiente.

Producción	57.29 %
Compras	70.61 %
Ventas	81.12 %
Finanzas	63.03 %
Personal	56.86 %
Sumatoria	328.91 %
Grado Máximo de Eficiencia	65.78 %



En el área de personal de la microempresa " Impresos Ofemat. S.A" se encontró que esta únicamente opera a un 56.86% eso debido al desconocimiento Administrativo, pues solamente se busca cubrir las necesidades de ocupar un puesto vacío, ya que no se lleva a cabo un Análisis de los requerimientos reales del puesto es decir la empresa carece de:

♦ Análisis de puestos.

- ~ Reglamento interior de trabajo
- ~ Programas de entrenamiento, desarrollo y actualización.
- ~ Valuación de puestos.
- ~ Sistema de quejas y sugerencias.

#### 4. CONCLUSIONES

Con la presente investigación pudimos darnos cuenta que la microempresa es la base de la economía mexicana, debido a que en México del 100 % de las empresas, el 90 % de estas corresponden a las clasificadas como microempresas. Cabe mencionar que aunque la microempresa es la que más empleos genera en la actualidad, es la que más problemas enfrenta, esto debido al sin número de trámites burocráticos que se tienen que llevar a cabo para la creación de las mismas.

Así mismo es conveniente señalar que debido a que las personas físicas, que crean su microempresa son empresarios que han laborado en su ramo únicamente como empleados, sólo cuentan con una amplia experiencia en el ámbito operativo y carecen de una total preparación educativa de los sistemas administrativos que debe contener toda empresa pequeña, mediana o grande, para la consecución óptima de sus objetivos.

Es por lo anterior, que sería conveniente que las instituciones encargadas de fomentar la creación y crecimiento de la micro y pequeña empresa ( NAFIN ) brindaran asesorías administrativas a las personas que decidan ser empresarios, ya que esto ayudará al crecimiento eficiente de las empresas y por lo tanto al crecimiento de la economía mexicana, pues se generarían más y mejores empleos.

De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar que esto es comprobable con la aplicación de la Auditoría Administrativa realizada a la microempresa " Impresas OFERMAR, S.A. " , pues pese a que se encuentra establecida conforme a los requisitos que marca la ley, se identificó que carece de un adecuado sistema Administrativo, que incluya objetivos, políticas, reglas, planes, programas y manuales de todas y cada una de las áreas, que la lleven a operar eficientemente. Además es evidente que la persona que está a cargo de la empresa no cuenta con los conocimientos administrativos, fiscales y económicos que lo lleven a mejorar su organización; y a aprovechar su rentabilidad, es decir, las posibilidades que tiene de crecer y obtener mejores rendimientos financieros y administrativos.

## 5. RECOMENDACIONES

*Anexamos a continuación algunas recomendaciones que consideramos pertinentes para un mejor aprovechamiento de la empresa quedando sujetas al criterio de la persona responsable de llevar o no a cabo los cambios propuestos dentro de la misma.*

*Las recomendaciones que se anexan son en relación a las áreas que se manejan en la empresa, tales como Producción, Compras, Ventas, Finanzas y Personal.*

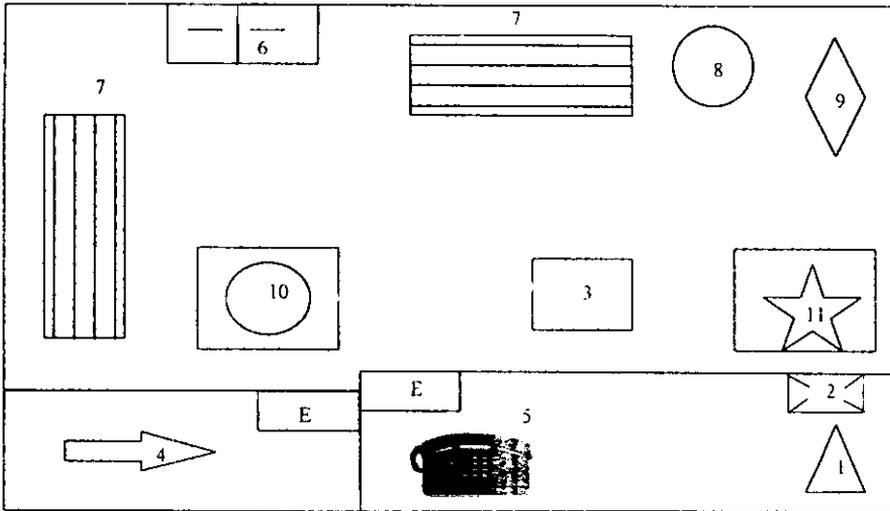
## RECOMENDACIONES GENERALES EN CUANTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

*Como se ha analizado, en base a la información obtenida, es evidente que en la empresa se deben tener por escrito y no sólo en mente - como se hace en impresos OFEMAR -objetivos, políticas, planes y programas relacionados a las áreas que comprende la empresa tales como : Producción, Compras, Ventas, Finanzas y Personal; ya que el actuar empíricamente implica que lo que se planea para la empresa se desvirtúa y no se lleva a cabo.*

*Por otro lado, es importante diseñar tanto un manual de organización como uno de procedimientos : esto con el fin de que tanto el personal como el dueño y toda persona que lo requiera, tengan acceso a información relacionada con la empresa.*

*Es por ello que a continuación presentamos - como apoyo a lo anterior -, tanto el plano de la empresa, como el organigrama de la misma; quedando a consideración del personal interesado en la adecuada organización de Impresos OFERMAR, S.A. ( Fig. 1 y 2).*

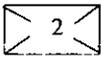
PLANO PROPUESTO DE LA PLANTA



Estante para el papel



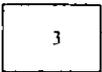
Mesa de trabajo



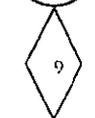
Estante para la tinta



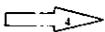
Máquina Chandler manual



Máquina Davison



Tiburete de letras



Baño



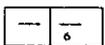
Máquina Chandler automática



Oficina

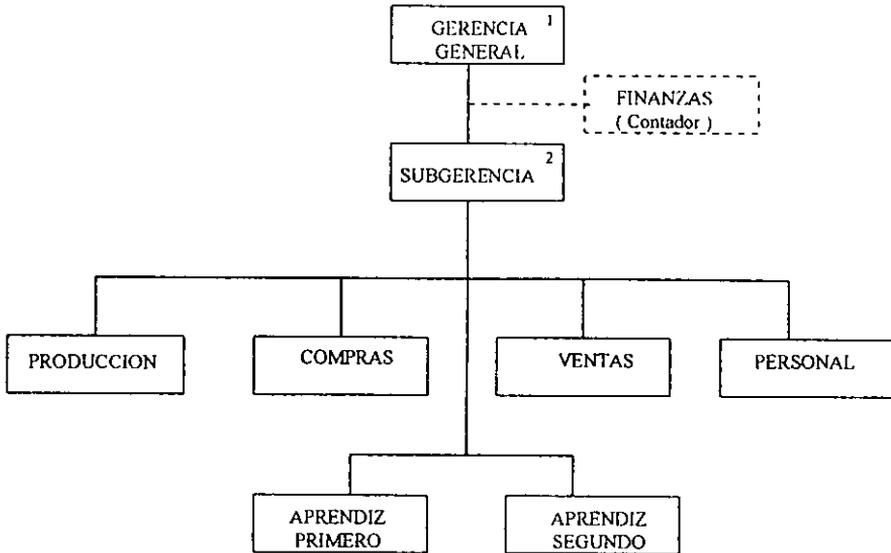


Mesa de supervisión.



Entrada

## ORGANIGRAMA PROPUESTO



- 1) La Gerencia estará a cargo del Sr. Sandio Sólis Scoth; y debido al tamaño de la empresa y las condiciones de la misma, será él mismo el gerente de Producción, Compras, Ventas y Personal.
- 2) La Subgerencia estará a cargo del Impreso especializado, quien estará a cargo del área de Compras (almacén) y Personal, cuando el Gerente le delegue dichas responsabilidades.

## RECOMENDACIONES AL AREA DE PRODUCCION

*Los diferentes puestos que existen en la empresa requieren de una modificación, además de la contratación de una persona para el departamento de ventas y así evitar la duplicidad de funciones y carga de trabajo en una sola persona, por lo que se propone lo siguiente :*

*Jefe de Producción: Sr. Sandro Sólis Scotch*

### CON LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- 1. Recibir del cliente la orden del pedido, y en su caso recibir el material que lleva el maquilador.*
- 2. Dar mantenimiento a las máquinas.*
- 3. Supervisar la producción.*
- 4. Asignar trabajo a los operarios.*
- 5. Supervisión de los productos*
- 6. Establecer y llevar un control de los materiales de habilitación y refacción.*
- 7. Anticiparse a la falta de materiales*
- 8. Realizar la compra de los materiales requeridos*
- 9. Entregar el producto terminado*
- 10. Delegar autoridad a la persona especializada para cuando el dueño no se encuentre.*

**CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

1. *Elevar el nivel de producción del 57.29 % al 100 % de la siguiente manera :*
  - a) *A través de la captación de nuevos clientes y de acuerdo al volumen de los pedidos.*
  - b) *Con el mismo número de operarios y máquinas, evitando principalmente tiempos improductivos como son la hora de comida no establecida.*
  - c) *Establecer controles de calidad.*
  - d) *Implementar la supervisión continua del trabajo, desde el inicio hasta la terminación de cada etapa del proceso productivo.*
  - e) *Fijar un inventario de la materia prima requerida para la producción de los pedidos.*
  - f) *Tener un almacén de materia prima y herramientas, para el mantenimiento periódico de la maquinaria, para que al presentarse alguna contingencia, ésta se solucione al momento.*
  - g) *En el área donde se lleva a cabo el proceso de transformación, debe contarse con una mejor distribución del material utilizado para evitar desperdicios y accidentes en el trabajo.*

**CON LAS SIGUIENTES POLÍTICAS EN RELACIÓN A:**

1. *Control y calidad de la materia prima y de la producción.*
  1. *En relación al servicio maquilador, no se recibirá ningún material que presente algún defecto.*
  2. *La materia prima utilizada será proporcionada por el dueño y en caso de la ausencia de él, por el que quede como responsable.*

3. Los materiales requeridos para la producción, serán comprados únicamente con los proveedores establecidos, y serán de las marcas utilizadas actualmente.
4. Establecer estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos del cliente.
5. Promover un sentido de ética y responsabilidad en los distintos niveles jerárquicos, en cuanto a evitar la utilización de productos sustitutos en la elaboración del producto que deterioren la calidad del mismo.

#### **Procedimiento de Control de Calidad :**

1. En caso de que sea trabajo de maquila se revisará que el material recibido este en óptimas condiciones.
2. Al inicio de la producción se deberá tomar la primera impresión y se revisará ortografía, distribución de letras, limpieza y características que pide el cliente para mantener un control de calidad del trabajo.
3. Terminada la producción sacar dos o tres impresiones al azar para la revisión del producto terminado.

#### **Control de Calidad de la Producción Realizada :**

Al realizar la compra de los materiales utilizados, el dueño revisará que no vengan en malas condiciones. Esto para evitar producción de mala calidad.

Antes de realizar la producción total se realizará una primera impresión para la supervisión de calidad; en cuanto a ortografía, distribución de las letras, y cumplimiento de los requerimientos solicitados por el cliente; anotándose lo supervisado en un reporte de calidad, como el que a continuación se presenta : (Fig. 1)

### REPORTE DE CALIDAD.

HORA	ACTIVIDAD QUE SE SUPERVISA	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	NUMERO DE PIEZAS SUPERVISADAS.	EVALUACION ESCALA DE 0 AL 10.

Figura 1

*El presente reporte de calidad deberá realizarse por lo menos con una periodicidad de una vez al día.*

#### *II Control para materiales de habilitación y refacción*

*Este control se estableció en base al número de existencias que se emplean semanalmente.*

*1. Se propone un sistema de control como punto de partida, el cual será, un inventario de Primeras Entradas, Primeras Salidas, ( PEPS ). Se formulará de acuerdo al número de existencias que se emplean actualmente cada semana.*

*Para este inventario se llevarán unas tarjetas de almacén, en las que ese anotaran fecha, orden del pedido, número de entradas y salidas y costos del producto terminado.*

*Para el almacenamiento de estas existencias será necesario comprar cajas de plástico con separaciones iguales.*

### III. Control de Recursos Materiales.

1. Cada treinta días se revisará, que se tenga en almacén tinta de los colores que generalmente se utilizan, papel de distintos gruesos, colores y tamaños, así como todo tipo de tarjetería para poder realizar cualquier pedido que se les presente : aceite para el mantenimiento de las máquinas, fijador, sensibilizador, goma arábica, agua de la fuente, lámina de zinc y negativos que el dueño piense que se pueden volver a emplear.
2. Preguntar al cliente los colores y tipo de material a utilizar, así como las especificaciones generales del trabajo requerido.

La razón por la cual se establece este inventario, es por que se observo que en ocasiones debido a la falta de materiales se rechazan algunos pedidos, ya que no se le puede realizar el trabajo al cliente para la fecha que lo requiere; evitando así la pérdida del cliente por la falta de algún material, también con el fin de comprar por mayoreo y a precios más económicos.

#### Estándares :

Debido a que no existe una producción fija lo que se le propone al dueño para tener mayores ingresos, es aumentar la capacidad y aprovechamiento de la maquinaria a través de la captación de nuevos clientes y evitando el rechazo de pedidos.

## RECOMENDACIONES AL AREA DE COMPRAS.

Este puesto estará a cargo del dueño de la empresa, aunque éste deberá asignara a un responsable de almacén, con el fin de que éste lo auxilie en ésta función. Dicha persona sería el impresor especializado, debido a que tiene un mayor conocimiento del área.

En dicho puesto se tendrán las siguientes funciones :

1. Captar proveedores fijos, esto con el fin de evitar, tanto pérdidas de tiempo - en busca del más adecuado -, como variación en la calidad de los materiales empleados.
2. Seleccionar a los proveedores que proporcionen mejores garantías en cuanto a precio, condiciones e pago, calidad y puntualidad en la entrega : esto con el objeto de mantenerlos fijos y así evitar desequilibrios en la producción.
3. Mantener una relación adecuada con los proveedores con el fin de mejorar las negociaciones.
4. Adquirir materiales con la mejor calidad, que tengan un precio acorde a ésta.
5. Realizar las compras de materiales y refacciones adecuadas.
6. Realizar una evaluación e la calidad de los materiales adquiridos.
7. Conservar y llevar un registro de las facturas de compra, para su posterior entrega al contador.
8. Proporcionar a Producción los materiales y refacciones cuando se requiera, y en la cantidad solicitada, ya sea para la elaboración del pedido o para el mantenimiento de la maquinaria.

9. *Implementar un adecuado control de existencias, es decir implementar un registro de entradas y salidas para rendir un informe diario de esto y así evitar desperdicios innecesarios o fugas de material.*
10. *Se deberá implementar el sistema de inventarios PEPS ( Primeras Entradas , primeras salidas ), el cual consiste en registrar las entregas y salidas de material, debido a la producción que se realiza diariamente.*
11. *Contar con un Stock de garantía, para que en un momento de necesidad se eviten tiempos inproductivos e impuntualidad en la entrega del pedido. Así como para evitar rechazo de pedidos debido a que en el momento que se requiera, no se cuente con el material necesario; ya que esto también refleja mala imagen para la empresa.*

## RECOMENDACIONES AL AREA DE VENTAS

### CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

#### *A corto plazo.*

- 1. Aumentar el volumen de ventas en un 19% más.*
- 2. Incrementar las utilidades con el aumento en las ventas.*
- 3. Proporcionar a producción los recursos de habilitación y reaccionarios, de acuerdo con el inventario previamente establecido por producción.*
- 4. Satisfacer las necesidades de los clientes, es decir tratar de cubrir la demanda existente.*
- 5. Confirmar las ventas a través de vía telefónica.*
- 6. Persistencia de conseguir más clientes, ya sea personalmente, a través de vía telefónica o de directorios dentro de las cámaras.*

#### *A largo plazo*

- 1. Buscar nuevos clientes por recomendación de los clientes actuales y por medio de visitas a posibles clientes promoviendo los productos que ofrece la empresa.*
- 2. Aumentar el tamaño de la planta (incluyendo la compra de maquinaria con tecnología de punta).*

### CON LAS SIGUIENTES POLÍTICAS:

- 1. preguntar regularmente al cliente si esta o no satisfecho con el servicio prestado.*
- 2. Implementar un sistema de quejas y sugerencias.*

3. Que los pedidos estén disponibles físicamente en el momento y lugar convenido por el cliente.
4. Todas las compras de materia prima y refacciones deben ser realizadas únicamente por el jefe de ventas; pero con la autorización del dueño.
5. Contar con una lista de los principales proveedores; así como sus principales sustitutos para cada material.
6. Tener el empaque idóneo para la entrega del producto.
7. Contar con el transporte necesario para la distribución de los pedidos.
8. Firmar entre el cliente y el dueño un convenio que contenga las especificaciones del trabajo requerido, así como su costo, fecha y condiciones de entrega.
9. Pedir un anticipo de 50% sobre el costo total del pedido.

Las políticas establecidas son el fin de evitar que con el aumento de la producción, baje la calidad, se sufran retrasos en la entrega del pedido, y de que exista una duplicidad de funciones. Todo lo anterior para abarcar un mayor número de ventas, obtener mejores utilidades y no tener quejas por parte de los clientes.

#### Organización.

La Estructura orgánica del área de ventas estará integrada por un sólo puesto, a cargo del jefe de ventas, quien tendrá las siguientes funciones :

1. Recibir la producción terminada.
2. Empacar los pedidos para su entrega.
3. Llevar un inventario de mercancías
4. Almacenar los pedidos que no sean de entrega inmediata.
5. Entregar al cliente el pedido.

6. Cobrar al cliente.
7. Establecer los precios de los pedidos con los clientes con la debida autorización del dueño.
8. Entregar a contabilidad el pago y recibo de clientes; así como registrar ingresos por concepto de las operaciones realizadas diariamente, además de conservar las notas de venta para su posterior entrega a finanzas
9. Elaborar el procedimiento para la prestación del servicio.

Es importante definir claramente las funciones del jefe de ventas, para evitar una duplicidad de funciones con otros puestos directivos como son el Jefe de Producción y Recursos Humanos ( el Sr. Sandro Sólis Scotch ).

Además , para efecto de llevar a cabo una mejor organización de esta área, a continuación se propone una programa de ventas, al que se deberá apegar el Sr. Sandro Sólis Scotch, debido a que es él quien esta a cargo de dicha área.

**PROGRAMA DE VENTAS PROPUESTOS.**

<b>DIAS ACTIVIDAD</b>	<b>LUN.</b>	<b>MART.</b>	<b>MIERC.</b>	<b>JUEV.</b>	<b>VIER.</b>
1. Contacto con los clientes.					
2. Recibir al cliente					
3. Recibir por escrito los requerimientos que solicite el cliente en el pedido.					
4. En caso de que el cliente sea maquilador, recibir su material, previamente revisado.					
5. Elaboración del producto.					
6. Entrega del producto.					
7 Supervisión del producto por el cliente.					
8. Firmar la nota de entregado.					
9. Cobro al cliente.					

Cabe señalar que los días para realizar cada actividad , los deberá indicar la persona que esté a cargo de esta área ya que por la naturaleza del trabajo no se puede estandarizar un mismo programa para todos los clientes.

## RECOMENDACIONES AL AREA DE FINANZAS

El área de finanzas estará a cargo del Administrador o Contador, por ser éstas las personas idóneas, para dicha función. El contador deberá llevar a cabo las siguientes funciones, para posteriormente rendir informes al Sr. Sandro Sólis Scotch.

1. Elaborar un presupuesto de ingresos y egresos con el fin de tener un control de la utilización máxima de los recursos con los que cuenta la empresa.
2. Registrar los egresos e ingresos en que incurren la empresa.
3. Revisar que las notas de compra, venta y otros gastos, vayan acorde a la información que se tiene registrada.
4. Realizar un reporte del trabajo contable realizando, el cual deberá mostrar al Sr. Sólis, para posteriormente rendir informes a las autoridades correspondientes, en el momento que se lo soliciten.
5. Se deberá contar con información de las posibles fuentes de financiamiento externas, esto con el fin de tener la opción de operar con fondos externos, para aspirar a un crecimiento de la empresa.
6. Implementar planes de aplicación de recursos, con el objeto de lograr los objetivos propuestos, objetivos que conduzcan a la empresa al éxito.
7. Se deberá contar con dinero disponible en caja, esto para tener con que cubrir las necesidades urgentes que se presenten; dicho capital debe ser respetado con el fin de llevar un control sobre éste. Además de que debe ser reembolsado conforme se erogue.
8. Tener un registro tanto de cuentas por cobrar, como de cuentas por pagar esto con el fin de tener un control adecuado de cuando y cuanto hay que pagar o cobrar.
9. Fijar plazos adecuados de cobro para los clientes a los que se les concedió una venta a crédito, esto con el objeto de cobrar intereses en caso necesario.

## RECOMENDACIONES AL AREA DE PERSONAL.

*Este puesto también lo llevará a cabo el dueño de la empresa debido a la experiencia con que cuenta en este giro.*

### OBJETIVO.

*Seleccionar, contratar y capacitar al personal idóneo tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.*

### POLITICAS :

#### 1. DE SELECCIÓN.

- ~ *No se dará preferencia alguna para los solicitantes externos o recomendados por los mismos obreros.*
- ~ *Todos los aspirantes tendrán la misma oportunidad manifestando en una sencilla prueba sus habilidades para el puesto que desean ocupar.*

#### 2. DE CONTRATACION

- ~ *Mujeres y hombres de 18 años en adelante.*
- ~ *Estado civil cualquiera.*
- ~ *Mínimo haber cursado o terminado la secundaria.*
- ~ *Contar con una excelente ortografía.*
- ~ *Ser entusiasta y positivo.*
- ~ *El horario es de Lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 18 :00 p.m.*

*Además de acuerdo al puesto solicitado deben cumplir con los siguientes requisitos :*

#### **Aprendiz. :**

- ~ Saber utilizar por lo menos una de las máquinas que existen en la empresa.

#### **Personal Especializado :**

- ◇ Será contratado si sabe utilizar las siguientes máquinas.
  - ~ CHANDER ( Manual y Automática )
  - ~ DAVISON
- ◇ Conocer todo lo relacionado a serigrafía.
- ◇ Tener una experiencia mínima de 3 años en la realización de impresos en general.

#### **3. DE CAPACITACION.**

- ~ Dentro de las limitaciones de la empresa en lo que se les puede capacitar es en aprender a utilizar las máquinas.
- ~ La capacitación se dará una hora el día viernes después de terminadas sus labores, a los operarios que lo requieran. Esta capacitación la dará el jefe independientemente de sus funciones.

#### **4. DE MOTIVACION**

- ~ Para aumentar el volumen de producción es necesario dar un incentivo de tipo económico a los operarios; en este caso en particular, sus sueldos serán ajustados a los incrementos dispuestos por la ley al salario mínimo.
- ~ Por el aumento de pedidos semanales, cada operario tendrá un aumento extra; siempre y cuando dicho operario, haya tenido que ver con la captación del cliente; o haya trabajado tiempo extra. ( Fig. 2 ).

- ~ Por ninguna falta al mes, por ser productivo y por llegar temprano todos los días, se les dará una gratificación ya sea económica o del tipo que más convenga.

#### 5. DE SALARIOS :

- ~ Los salarios se asignaran de acuerdo al puesto, la experiencia y aptitudes de la persona.
- ~ El pago del salario se hará semanalmente y en efectivo.
- ~ El día correspondiente al pago del salario será el viernes.
- ~ Se deberá extender un recibo de pago a los obreros de acuerdo a lo siguiente :
  - ◇ Aprendiz \$ 14.73 arriba del salario mínimo semanal.
  - ◇ Persona especializada \$ 24.73 arriba del sueldo mínimo.( Fig. 3 ).

**FORMA PARA EL RECIBO DEL PAGO DE GRATIFICACION.**

"IMPRESOS OFERMAR", S.A.  
Av. Miramontes 5100, Local C  
Col. Esperanza  
Tel : 915-19-75



Recibo No. 001

Bueno por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_, por concepto  
de gratificación al empleado \_\_\_\_\_  
por haber trabajado la semana completa del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_ del  
año \_\_\_\_\_.

Recibido \_\_\_\_\_ Entregado \_\_\_\_\_

( Fig. 2 )

**FORMA PARA EL RECIBO DE PAGO.**

"IMPRESOS OFERMAR, S.A. "  
Av. Miramontes 5100, Local C  
Col. Esperanza  
Tel : 915-19-75

Nombre : \_\_\_\_\_  
Puesto : \_\_\_\_\_  
Sueldo : \_\_\_\_\_  
Días Trabajados : \_\_\_\_\_  
Retardos : \_\_\_\_\_  
Importe total : \_\_\_\_\_  
Recibido por : \_\_\_\_\_

Entregado por : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del obrero

\_\_\_\_\_  
Firma del dueño.

( Fig. 3 )

## 6. DE PREVENCIÓN

- ~ Tener un botiquín con lo indispensable como es :
- ~ Alcohol , algodón, merthiolate, gasas, tela adhesiva, curitas.,  
mejóralas, aspirinas, Alka seltzer , agua oxigenada, ligas, antibióticos.  
etc.
- ~ Comprar un extinguidor cada que se requiera.
- ~ Tenerlos inscritos al IMSS , con el objeto de evitar problemas en caso de  
algún accidente de trabajo.

## 7. DE CONTROL.

- ~ Crear un formato de control de asistencia de las operarios.
- ~ Tener un formato para el registro de retardos.
- ~ Implementar un horario fijo de comida. (Fig. 4)
- ~ Tener un registro de datos personales de los empleados, con el fin de  
hacer uso de ellos cuando se requiera.
- ~ Implementar un registro de nombres , direcciones, teléfonos y datos  
generales de las personas que han acudido a la empresa a solicitar  
trabajo: esto para que en el momento en que se necesite cubrir una  
vacante, se tenga a quien recurrir

IMPRESOS OFERMAR, S.A.											
" CONTROL DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL "											
ACTIVIDAD	HORA	MAÑANA			TARDE						
Hora de entrada		09	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Descanso ( 15 minutos )											
Hora de comida											
Hora de salida											

(Fig. 4).

## NIVEL OPERATIVO.

En cuanto al nivel operativo, se recomiendan los siguientes ajustes en relación a las funciones que deben realizar dichas personas.

### PERSONA ESPECIALIZADA :

1. Manejo de la máquina DAVISON.
2. Enramar el Clichet.
3. Sensibilizar la lámina de Zinc.
4. Realizar la exposición en la lámpara e cuarzo.
5. Engomar la máquina de Zinc.
6. Meter la lámina en el tambor de la máquina.
7. Auxiliar y dar instrucciones a los aprendices en la máquina CHANDLER, tanto automática como manual.
8. Auxiliar al dueño en el mantenimiento de la maquinaria.
9. Asignar a los aprendices el material a utilizar.
10. Delegar responsabilidad a los aprendices, cuando el dueño no se encuentre y haya que cumplir con un pedido.
11. Reportar al dueño las contingencias que se presenten en la maquinaria y en el proceso productivo.
12. Elaborar diariamente un reporte de lo que se realizó durante el día.

### APRENDICES :

Los dos aprendices se auxiliarán en el cumplimiento de las siguientes funciones :

1. Manejo de la máquina CHANDLER.
2. Colocar las letras en el Clichet, siguiendo los requerimientos solicitados.
3. Auxiliar tanto al dueño como a la persona especializada, en lo que se les pida.
4. Cuando se trate de serigrafía, untar la tinta en la malla con el rasero.
5. Preparar la tinta con acondicionador.
6. Colocar en la máquina la tinta a utilizar.
7. Acomodar los mojadores y rodillos.
8. Acomodar el papel en la máquina.

## 6 . I N F O R M E F I N A L ,

México, D.F. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_.

Sr. Sandro Sólis Scotch.

*El trabajo realizado en su Empresa tuvo como objetivo fundamental el poder informarle acerca del funcionamiento de la misma. Para lo cual se aplicó un Método de Auditoría Administrativa que consistió en los siguientes pasos : Primeiramente se realizaron entrevistas, visitas e investigación documental, con el fin de obtener una visión general de su empresa.*

*Posteriormente se procedió a reunir datos concretos, los cuales se verificaron, organizaron, analizaron y evaluaron. Con el objeto de tener un panorama definitivo del funcionamiento de su empresa, llegando a la conclusión de que ésta tiene posibilidades de crecer y obtener una mayor rentabilidad que le ayude para el cumplimiento de sus objetivos.*

*Por lo antes mencionado, le proponemos tome en consideración las sugerencias que a continuación le hacemos.*

ATENTAMENTE

L.A. Marivel Simón Mendoza.

L.A. Ofelia Pedraza Corona.

Debido a que IMPRESOS OFERMAR, S.A. ; carece de experiencia en el ámbito administrativo; y de asesoría para llevar a cabo un análisis cuantitativo, investigaciones y una planeación a largo plazo a cerca de sus actividades y objetivos para competir con mayor calidad; nos permitimos sugerirle las siguientes estrategias en relación a Producción , Compras, Ventas, Finanzas y Personal.

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

- ❖ Se propone que se establezca un control de calidad continuo, así como la supervisión del trabajo que se lleva a cabo diariamente, esto para evitar el desperdicio de materiales.
- ❖ Se sugiere llevar a cabo una planeación en cuanto al proceso productivo para evitar demoras de tiempo.
- ❖ Se recomienda que se asignen funciones específicas a los operarios: para evitar así la duplicidad de funciones.
- ❖ Otro aspecto es elevar el nivel de producción, a través de la captación de nuevos clientes.
- ❖ Procurara contar con un almacén de materias primas debidamente controlado a través de la realización de inventarios de materias primas, los cuales deberán efectuarse mensualmente.
- ❖ También deberá procurar usar la misma marca del material, esto con el fin de que los trabajos realizados mantengan un estándar igual de calidad. (Pág. 318 )

## C O M P R A S :

- ❖ En el área de compras se propone que el dueño siga siendo la persona responsable del área, pero se sugiere que también le delegue responsabilidad a un operario ( al impresor especializado ) , para que éste lo auxilie en lo relacionado a almacén.
- ❖ Se sugiere captar proveedores fijos que den ciertas garantías , con el fin de evitar , pérdidas de tiempo y variación en la calidad del material adquirido.
- ❖ Otro aspecto muy importante es el llevar un control de inventario como lo es el sistema PEPS ( primeras entradas, primeras salidas ).

- ❖ También es aconsejable contar con un stock de seguridad en almacén, para poder realizar sin ningún problema todos los trabajos que lleguen a solicitar a la empresa . (Pág. 323 )

## V E N T A S :

- ❖ En relación a las ventas un aspecto que debe tenerse como prioritario es el dar un buen trato al cliente, ya que esto da como beneficio la buena imagen de la empresa.
- ❖ Es conveniente que quien se encargue de esta área sea el dueño, ya que por la importancia de dicho departamento se requiere de una adecuada atención.
- ❖ Que la persona encargada de ventas, debe realizar funciones de control de pedidos, confirmación de los mismos y búsqueda de más clientes.
- ❖ Se deberán implantar políticas en cuanto a los requisitos y trámites para efectuar una venta. (Pág. 325 )

## F I N A N Z A S .

- ❖ Se aconseja que el encargado de esta área sea el contador, debido a que es la persona que tiene conocimientos en cuanto al área.
- ❖ Se sugiere que el contador lleve un control de los egresos e ingresos en que incurre la empresa y que cada que realiza un trabajo contable, se lo muestre al Señor Sólis para que éste lo verifique.
- ❖ Se deben implementar planes de aplicación de recursos con el objeto de tener mayor control de éstos.
- ❖ Se debe considerar allegarse de información en cuanto a planes de financiamiento externo para que en un momento dado se sepa a quien recurrir. (Pág. 329 )

## P E R S O N A L .

- ❖ Este puesto lo debe dirigir el dueño de la empresa, debido a la experiencia que tiene este giro.

- ❖ *Se deben contemplar las épocas de producción en que tienen mayores o menores ventas para así determinar el número de empleados, con que debe de contar y así evitar gastos innecesarios.*
- ❖ *También se deben asignar responsabilidades a cada operario de acuerdo a las funciones que les corresponden.*
- ❖ *Un aspecto de suma importancia, es que debe establecer un horario de comida y descanso, para no tener tiempos ociosos.*
- ❖ *Se deben implantar sistemas motivacionales, tales como brindar incentivos, seguro social, INFONAVIT, y lo que marque la Ley Federal del Trabajo.*
- ❖ *En cuanto a los pagos que realiza para con el personal, se deben extender recibos de pago, donde se especifiquen la cantidad y el motivo por el que se otorga dicho documento.*
- ❖ *Se debe tener contemplada la creación de una lista que contenga los datos personales de los empleados, con el fin de acudir a ellos en caso necesario. Además se debe tener una lista con nombres, teléfono y dirección de las persona que llegan a solicitar empleo; para que en caso de que alguna vez se este en emergencia de contratar a otra persona, se tenga a quien recurrir de inmediato.*
- ❖ *Como medida de seguridad se debe contar con un botiquín con lo indispensable para atender cualquier urgencia o accidente que se presente.*  
(Pág. 330 )

*Tomando en cuenta que Impresos OFEMAR, S.A. tiene aspectos positivos en cuanto a su organización. y sólo le hace falta reforzar algunos de los aspectos como los antes mencionados; se llegó a la conclusión de que dicha empresa es rentable; es decir que tiene posibilidades de crecer y obtener mejores utilidades.*

## BIBLIOGRAFIA Y LECTURAS COMPLEMENTARIAS

1. Alemán Velazco Miguel; **DICCIONARIO ANAYA DE LA LENGUA**; México. Fundación Cultural Televisa, A.C.; 1ª Reimpresión, 849 págs.
2. Álvarez Anguiano Jorge; **APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**; Editorial FCA-UNAM; 1995; 123 pág.
3. Cámara Nacional de las Artes Gráficas; **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**; CANAGRAF 1996, 63 pág.
4. Colegio Nacional de Licenciados en Administración - CONLA -; **CODIGO DE ETICA**; México; Editorial ECA ; 5ª Edición 1995 ( 2ª Reimpresión, 1997); 32 pág.
5. Fernández Arena José Antonio; **LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**, Editorial DIANA; México; 14ª Impresión, enero de 1990, 227 págs.
6. Ibarra Ramos Juan; **REVISTA EXPANSION** : agosto 31 de 1994; Grupo Editorial Expansión; 88 págs.
7. Martínez Villegas Fabian; **EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA** , Editorial PAC; 1ª. Edición ( 8ª reimpresión 1991 ) ; 239 págs.
8. Münch Galindo Lourdes / García Martínez José; **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**; Editorial Trillas; 5ª Edición 1990; 240 págs.

9. Paniagua Victor /Espinosa Fernando/ Rojas Alejandro: **AUDITORIA INTEGRAL**; Fondo Editorial F.C.A- U.N.A.M: 1ª Edición, 1987: 123 págs.
10. Rodríguez Valencia Joaquín; **COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**; Editorial Ecasa: 1ª reimpresión, 1994: 340 págs.
11. Rodríguez Valencia Joaquín; **SIPNOSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**; Editorial Trillas; 6ª Edición, 1990 (1ª reimpresión 1991); 297 págs.
12. Rubio Ragazzoni Víctor Manuel/ Hernández Fuentes Jorge, **GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**; Editorial Trillas; 6ª Edición, 1990 (1ª reimpresión 1991); 297 págs.
13. Santillana González Juan Ramón; **CONOCE LAS AUDITORIAS**; Editorial Ecasa; 5ª edición, 1992 (1ª reimpresión 1994); 231 págs.
14. Santillana González Juan Ramón, **AUDITORIA INTERNA INTEGRAL**; Editorial Trillas, México; 3ª reimpresión, enero de 1986; 184 págs.