



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y RENTA DE EQUIPO DE COMPUTO

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

291780

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:  
GISELA GARCIA OLVERA

ASESOR:  
L.A. Y MTRO. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIA

A mi viejito,

A mi mamá

y a mis abuelitos,

con todo el cariño que les tengo.

# AGRADECIMIENTOS

Gracias, a mis padres Gisela Olvera de García y Gabriel García Criollo por todo su apoyo, cariño, dedicación y guía durante todos estos años de estudio y por ser parte fundamental de mi vida, de verdad muchas gracias.

Gracias, a toda mi familia, hermanos, tíos y primos por siempre preocuparse por mis estudios.

A Hilario Corona Uscanga y a sus padres por su apoyo, cariño, paciencia y comprensión siendo parte importantísima en la realización de este trabajo, gracias de todo corazón.

Gracias, a mi queridísimo L.A. y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio por brindarme sus valiosos consejos y por todo el tiempo que invirtió al asesorarme a lo largo de este trabajo.

A mis inseparables amigos Mónica A. Hernández Reyes, Eva Sepúlveda Arce y Juan Manuel Martínez Ramírez por todos los momentos que compartimos dentro y fuera de la facultad, gracias por su amistad.

Agradezco, a mí adorada escuela, Facultad de Contaduría y Administración por su enorme calidad académica.

A la maravillosa Universidad Nacional Autónoma de México, por brindar la oportunidad a miles de jóvenes de realizar una carrera universitaria, principal herramienta en nuestra vida.

A TODOS MUCHÍSIMAS GRACIAS.

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 5  |
| <b>CAPÍTULO I</b>   |    |
| <b><u>GENERALIDADES</u></b> .....   | 8  |
| A) Definición de Administración .....   | 10 |
| B) Aplicación de la Administración .....  | 12 |
| C) Proceso Administrativo .....   | 13 |
| C.1. Diversos criterios de división.....  | 14 |
| C.1.1. División tripartita .....  | 14 |
| C.1.2. División en cuatro elementos .....   | 14 |
| C.1.3. División de Koontz en cinco elementos .....                                    | 15 |
| C.1.4. División de Urwik en seis elementos .....                                      | 16 |
| <b>CAPÍTULO II</b>  |    |
| <b><u>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y MÉTODOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</u></b> ..... | 32 |
| A) Antecedentes históricos.....   | 34 |
| B) Definición.....  | 35 |
| C) Objetivos de la Auditoría Administrativa .....                                     | 36 |
| D) Alcance de la Auditoría Administrativa .....                                       | 37 |
| E) Tipos de Auditoría Administrativa .....  | 39 |
| F) Necesidad y beneficios de la aplicación de la Auditoría Administrativa .....       | 40 |
| G) Quienes realizan la Auditoría Administrativa .....                                 | 41 |
| G.1. El Licenciado en Administración y la Auditoría Administrativa .....              | 41 |
| H) Método de William P. Leonard .....   | 42 |
| I) Método de Víctor M. Rubio Ragazzoni .....  | 47 |
| J) Método de Jorge Alvarez Anguiano .....   | 51 |

## CAPÍTULO III

**DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

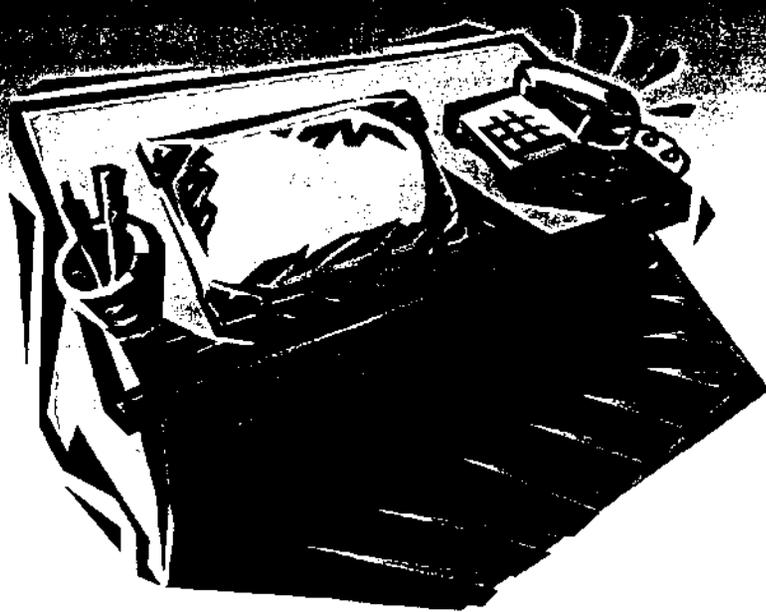
54

|  |     |
|--|-----|
| A) Planteamiento del problema .....                                | 56  |
| B) Hipótesis .....   | 56  |
| C) Objetivos y alcance de la auditoría .....                       | 56  |
| D) Recomendaciones para elaborar la Auditoría Administrativa ..... | 57  |
| E) Generalidades de la empresa a auditar .....                     | 59  |
| F) Desarrollo de la Auditoría Administrativa .....                 | 62  |
| F. i. investigación preliminar .....                               | 62  |
| F. 1.1. Observación .....  | 63  |
| F.2 Entrevistas previas .....                                      | 64  |
| F.2.1. Peligro que ofrecen las conclusiones prematuras .....       | 65  |
| F.2.2. Participación de los interesados .....                      | 65  |
| F.3. Determinación del área a investigar .....                     | 65  |
| F.4. Determinación de los detalles a estudiar .....                | 65  |
| F.5. Determinación del tiempo disponible para la auditoría .....   | 66  |
| F.6. Obtención de información .....                                | 66  |
| F.6.1. Entrevistas .....   | 67  |
| F.6.1.1. Riesgos de las entrevistas .....                          | 68  |
| F.6.2. Cuestionarios .....   | 69  |
| F.6.2.1. Reglas de los cuestionarios .....                         | 70  |
| H) Evaluación .....  | 71  |
| H. 1. Etapas de la evaluación .....                                | 72  |
| 1. Ponderación de funciones .....                                  | 72  |
| 2. Determinación de factores a evaluar .....                       | 73  |
| 3. Asignaciones de puntos a los factores a evaluar .....           | 74  |
| 4. Determinación de grados .....                                   | 74  |
| 4.1.1. Ponderación (peso a cada área) .....                        | 77  |
| 4.1.2. Distribución de puntos entre las subfunciones .....         | 78  |
| 4.1.3. Distribución de puntos por pregunta .....                   | 79  |
| 4.1.4. Eficiencia por pregunta .....                               | 90  |
| 4.1.5. Cuadro de eficiencia por área .....                         | 101 |
| 4.1.6. Cuadro de eficiencia por funciones y subfunciones .....     | 102 |
| 4.1.7. Gráficas de resultados de eficiencia y deficiencia .....    | 103 |

## CAPÍTULO IV

|  |     |
|--|-----|
| <b><u>INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</u></b> ..... | 108 |
| A) Introducción .....  | 110 |
| B) Alcance de la auditoría .....                                 | 110 |
| C) Evaluación de la empresa .....                                | 110 |
| D) Problemas y soluciones generales de la empresa .....          | 112 |
| E) Deficiencias y recomendaciones específicas por área .....     | 117 |
| <br>   |     |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | 152 |
| <b>ANEXOS</b> .....  | 155 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 174 |

# INTRODUCCIÓN



México hoy en día es un país diferente y todos los hombres de empresas tienen que aprender cómo superar la nueva realidad.

La Administración de las Empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad, cada día en aumento, de las actividades, de las operaciones, así como el interrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

El gran reto que se plantea la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas de todos los consumidores se requiere una gran variedad de actividades empresariales.

Para lograr lo anterior desde hace muchos años las empresas de cualquier tamaño y giro realizan auditorías para evaluar principalmente sus estados financieros, pero esto era una limitación ya que solo se sabía el control y manejo de los recursos materiales.

Es por ello que surge la Auditoría Administrativa la cual "se encarga de realizar un examen integral o parcial de la organización con el propósito de precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora".

Este trabajo está destinado a brindar a esta organización por auditar, la información necesaria para utilizar esta poderosa herramienta, la Auditoría Administrativa; en forma congruente con sus necesidades y capacidad instalada, a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño.

En el primer capítulo llamado Generalidades, se establece el marco conceptual de la Administración en donde recordaremos su definición y aplicación, así como el proceso administrativo y sus diferentes divisiones aportados por maestros en esta materia, todo esto siendo parte fundamental para el desarrollo de este trabajo. En el segundo capítulo tendremos el marco conceptual de la Auditoría Administrativa, a partir de antecedentes históricos y contribuciones importantes de diferentes autores a lo largo de la historia de la administración, así como tipos de auditorías y la necesidad que existe de aplicarla en cualquier empresa no importando su tamaño o giro, asimismo se estudiará algunos de los métodos que existen para realizar la Auditoría Administrativa, tales como el método de William P. Leonard, el L.A.E. y C.P. Víctor M. Rubio Ragazzoni, como también el desarrollo de la Auditoría Administrativa del C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano, quienes nos guiarán para realizar nuestro trabajo.

Siguiendo con la introducción a este trabajo en el tercer capítulo se encuentra el desarrollo de la auditoría administrativa, donde veremos principalmente la problemática que presenta la empresa a auditar, los objetivos, el alcance que tendrá este trabajo y la aplicación de la metodología que seguiremos. Todos los elementos que de una u otra manera determinan el curso de acción de un esfuerzo de esta naturaleza, buscando destacar la información relevante tanto para el empresario como para el auditor.

Todo lo anterior se realizará en la etapa de obtención de información, por medio de entrevistas y cuestionarios, para realizar el análisis, la clasificación y depuración de información innecesaria, lo cual nos permitirá realizar una evaluación de la eficiencia de la empresa, obteniendo las condiciones particulares de la organización teniendo como objetivo el dar al empresario o dueño opciones para mejorar, corregir, implementar mecanismos administrativos que lo deben a obtener una mejor maximización de sus recursos.

En el mismo capítulo, se realizará la evaluación en forma cuantitativa, de las diferentes áreas para descubrir las deficiencias y buscar su corrección, todo esto será a partir de; una investigación preliminar a través de la observación, siendo el primer contacto con la empresa para obtener una idea global de la organización, teniendo como ventaja el acceso a la empresa auditada y contando con el apoyo del empresario para poder participar en las actividades cotidianas.

Y por último, en el capítulo IV se encuentra el informe final, siendo la última fase de realización de una auditoría administrativa, en virtud de que en este documento se señalarán los hallazgos y donde se presentarán las recomendaciones, con el propósito de brindar la suficiente información a la organización, la cual constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales.

# CAPÍTULO I



## GENERALIDADES

**GENERALIDADES**

A. Definición de Administración

B. Aplicación de la Administración

C. Proceso Administrativo

C.1. Diversos criterios de división

C.1.1. División tripartita

C.1.2. División en cuatro elementos

C.1.3. División de Koontz en cinco elementos

C.1.4. División de Urwik en seis elementos

**GENERALIDADES**

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de ese concepto. Sirve para complementar el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y, por fin, las partes o elementos de que se componen, es por ello que iniciamos este capítulo con la definición de administración.

Para iniciar este trabajo recordaremos el concepto de Administración desde el punto de vista de algunos de los más importantes estudiosos del tema:

**A. Definición de Administración.**

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Comúnmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Según los siguientes autores, la Administración es:

**HAROLD KOONTZ<sup>1</sup>**

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

**GEORGE R. TERRY<sup>2</sup>**

Un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos

**WILLIAM P. LEONARD**

Un enfoque integrado y sistemático para asegurar coordinación y acción, medir planes contra resultados, interpretar éstos y tomar decisiones.

<sup>1</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., 1999.

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, primera parte, Editorial Limusa, México, D.F., 2000,

La Administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

### AGUSTIN REYES PONCE

La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

### F. TANNENBAUM

El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

### HENRY FAYOL

Es Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una y otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

**Objetivo.-** La Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

**Eficacia.-** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

**Eficiencia.-** Se refiere a "hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**Grupo social.-** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

**Coordinación de recursos.-** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

**Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

*"Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos (aprovechamiento de recursos) de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad."*

## **B. Aplicación de la Administración.**

En la última década en que nuestro país se ha enfrentado a una serie de problemas socioeconómicos (devaluación del peso, quiebra de una porcentaje considerable de organismos pequeños y medianos, desempleo, etc.) es cuando se necesita la aplicación de una administración más activa y adecuada para que sobrevivan los organismos sociales que aún quedan en pie; para afrontar los conflictos laborales, gubernamentales y del mercado se necesitan aprovechar al máximo los recursos con que cuentan estos organismos y esto se logra mediante las técnicas de la administración científica; la administración es cambiante de acuerdo a las ideologías y las necesidades de los pueblos por lo que se debe estar al día para tener éxito.

La mayoría de los fracasos de organismos sociales se desarrollan por que son dirigidos en su mayoría por personas no están preparadas para ello, afectando a la sociedad por los servicios deficientes que se les otorgan y a los trabajadores que les impide la superación económica, técnica y cultural, por lo que nuestro país todavía depende de otros.

La Administración moderna requiere la utilización en sus investigaciones del método científico, utilizando además de las herramientas, métodos más rápidos y mejores, al elemento hombre como un ser humano que tiene aspiraciones y necesidades y que, si se le proporcionan pueden cooperar eficientemente.

Después de analizar lo anterior resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

### **C. Proceso Administrativo.**

Es tarea de los administradores es transformar eficaz y eficientemente, los insumos en productos. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde diversas perspectivas. Así la atención puede dirigirse a funciones empresariales como finanzas, producción, personal y comercialización.

La Administración forma una unidad continua, se imparte inseparable y simultáneamente, pero para que se comprenda y aplique mejor es necesario dividirla en varios elementos que nos indiquen principios, reglas y técnicas. Comúnmente al conjunto de ellos se les llama Proceso Administrativo.

También podemos encontrar como conceptos del Proceso Administrativo:<sup>3</sup>

" Un proceso Administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad".

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

" El conjunto de frases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que interrelacionan y forman un proceso integral".

<sup>3</sup> Münich Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, 5ª edición, Editorial Trillas, México, D.F., 1990.

Pero revisemos lo siguiente:

### **C.1 Diversos criterios de división.**

#### **C.1.1. División tripartita.**

La American Management Association, considera que en la Administración existen tres elementos:

- 1) Planeación,
- 2) Organización y
- 3) Supervisión.

Esta división de elementos, además de ser sumamente corta, tiene el inconveniente de que la organización, como elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica, y con ello, si la organización se refiere al "como deben ser las relaciones", o "como son de hecho".

#### **C.1.2. División en cuatro elementos.**

Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos es:

- 1) Planeación,
- 2) Organización,
- 3) Ejecución y
- 4) Control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir. Tiene esta división la ventaja de ser más sencilla, de estar muy difundida o generalizada y en distinguir bien las etapas de la mecánica: Planeación y Organización y las de la parte dinámica: Dirección o Ejecución y Control.

Existen dos limitaciones en esta división:

1.- No distingue entre Previsión y Planeación, entre "lo que puede hacerse". Con ello, limita, como hacen notar muchos autores, las posibilidades de forzar la mente a encontrar entre los diversos cursos alternativos, el mejor, pues se da por hecho que partimos de "algo que debe hacerse", o sea los planes.

El principal inconveniente de reunir ambas es que da por supuesto que los planes de los que partimos son los mejores o los únicos, siendo que pueden existir otros más eficientes.

2.- Confunde el término de dirección o ejecución, lo que corresponde a cómo se debe integrar un organismo social y lo que se refiere a cómo dirigirlo, mandarlo o conducirlo; y aunque es indiscutible que existen relaciones de contacto entre ambos elementos, los problemas de que cada uno se ocupa, son bastante diversos como para justificar su especificación separada.

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, en donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos frases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

### **C.1.3.División de Koontz en cinco elementos.**

Koontz propone una división en los siguientes elementos:

- 1) Planeación,
- 2) Organización,
- 3) Integración,
- 4) Dirección y
- 5) Control.

### C.1.4 División de Urwik en seis elementos.

Urwik, sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento, propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación. Y justifica esto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas consistía en mera adivinación – lo que hoy no ocurre, dadas las diversas técnicas típicas de la previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con base a la estadística, etc., como también observando con gran agudeza, lo que ya dejamos apuntando: Que el mismo Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos, al decir que consiste en: 1) escrutar el futuro y 2) hacer los programas de acción.

La tabla 1.1 muestra los criterios de los tratadistas más brillantes acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo. Todos han hecho aportaciones valiosas, pero algunos ponen énfasis exagerando en el análisis de ciertas etapas.

Tabla 1.1. Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.<sup>4</sup>

| Autor                   | Año  | Etapas                   |                              |                          |         |
|-------------------------|------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|---------|
| Henry Fayol             | 1886 | Previsión                | Organización                 | Comando,<br>Organización | Control |
| Koontz y<br>O'Donnell   | 1935 | Planeación               | Organización,<br>Integración | Dirección                | Control |
| George R. Terry         | 1956 | Planeación               | Organización                 | Ejecución                | Control |
| Agustín Reyes<br>Ponce  | 1960 | Previsión,<br>Planeación | Organización,<br>Integración | Dirección                | Control |
| J. Antonio<br>Fernández | 1967 | Planeación               | Implementación               |                          | Control |
| William P.<br>Leonard   | 1971 | Planeación               | Organización                 | Dirección                |         |

<sup>4</sup> Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 5ª ed., editorial Trillas, pág 35.

Para manejar un organismo social a satisfacción, es necesario especificar sus objetivos, establecer los planes y el sistema de procedimientos para ejecutarlos; delegar responsabilidades y autoridades, establecer los métodos adecuados y las normas para su ejecución y valorizar los resultados.

El proceso administrativo de un marco conceptual amplio y claro para comprender a la administración, representa un común denominador para todos los directivos sea cual fuere el tipo de organismo social, pues su clasificación es una herramienta útil y concreta para el análisis y la comprensión de los fenómenos.

Consta de seis elementos o etapas más comunes, que para algunos autores son; Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Los tres primeros pertenecen a la fase mecánica y que se refieren a investigar de hecho, las anteriores etapas y sus relaciones para que produzcan y pongan en acción, eficazmente, los planes, programas y estructuras.

Presentamos a continuación la división del Maestro *Agustín Reyes Ponce*, por considerar que su desglose es más didáctico:

## PREVISIÓN

Cada etapa nos contesta una pregunta:

**PREVISIÓN:**

**¿Qué podemos hacer?**

**Definición:**

La palabra previsión (de pre-ver; ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

- ❖ **Objetivos.** - a esta etapa corresponde fijar fines. Se deben de especificar y aclarar, pues teniendo una meta concreta nos orientaremos en nuestras acciones ya que, sin la implantación de los objetivos daríamos vueltas en círculos, sin llegar a un fin determinado.
- ❖ **Investigaciones.** - antes de realizar cualquier operación es necesario hacer investigaciones previas, para saber con cuántos y cuáles elementos se cuenta y cuáles estorban para alcanzar los objetivos.

- ❖ **Cursos Alternativos.**- trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen. Para tomar alguna decisión debe de tener muchas y variadas posibilidades de donde escoger, para que el ejecutivo tenga éxito en dichas decisiones debe señalar en cada una de las alternativas presentadas sus ventajas y limitaciones basándose en métodos cuantitativos, por medio de modelos (matemáticos), por medio de simulaciones, etc.

La previsión nos determina los cursos de acción, con mira a situaciones futuras y esto nos llevará hacia el logro de los objetivos, a través de la investigación.

Las previsiones solamente son una reducción de riesgos por la intervención de factores y decisiones humanas.

Para que las previsiones alcancen una certeza más completa y segura se debe:

- 1) Analizar los factores que intervienen en la realización de los hechos futuros en que se basará el éxito de un organismo social.
- 2) Que a estos factores se les aplique medidas estadísticas y cálculo de probabilidades.
- 3) Que existan fundamentos con hechos objetivos.

## P L A N E A C I Ó N

PLANEACIÓN:

*¿Qué vamos hacer?*

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. De esta etapa se va a fijar con exactitud que es lo que va a hacerse.

Los planes deben ser precisos porque van a regir acciones concretas, flexibles permitiendo cambios que puedan surgir y por último todos los planes aplicados al organismo social deben de estar integrados y coordinados, formando un solo plan general.

Cada uno de los planes que se formulen, debe ser sencillos y fáciles de comprender, usando palabras comunes y ejemplos ilustrativos para que sean atendidos en todos los niveles del organismo; también deben estar enfocados de acuerdo a las necesidades y facultades de quienes los pondrán en práctica y a las actividades que se emprenden, se deben asignar responsabilidades específicas a cada uno de los individuos o grupos de acuerdo a los requerimientos del plan y cómo deberán definirse claramente las relaciones entre quienes participen en él.

Se debe poner en el plan todas las funciones necesarias para el logro de su objetivo y no descuidar los detalles para que dicho plan sea completo, asimismo se debe motivar al colaborador, proporcionando las ventajas del plan y éste haga lo mejor que pueda en la acción prescrita.

Se formulan políticas (principios para orientar la acción), procedimientos (secuencia de operaciones o métodos), programas (fijación de tiempos requeridos), presupuestos (que son programas en que se precisan unidades, costos, etc.) y diversos tipos de pronósticos, tomando en cuenta los recursos del personal, equipo y tiempo necesarios en cada una de las áreas, para alcanzar los resultados deseados.

De acuerdo a lo anterior daremos una explicación más amplia de los aspectos que se formulan dentro de la planeación como son:

**Políticas.**- Son normas genéricas que orientan la acción y son medios indispensables para una adecuada delegación.

*Reglas de las políticas.*-

- De preferencia que queden claramente fijadas por escrito.
- Deben ser difundidas en todos los niveles donde han de ser aplicadas.
- Que exista alguna persona que coordine o de una interpretación objetiva a la aplicación de las políticas establecidas.
- Que se realice una revisión periódica.

*Algunas ventajas pueden ser.*-

- Las políticas son explícitas y las fallas de comprensión se reducen al mínimo.
- Se pueden confiar en que por la transmisión de la política ésta no sufrirá alteraciones.
- Permite todo aquel que las utilice, contar con una referencia conveniente y autorizada.

**Procedimientos.**- Son planes que determinan la secuencia cronológica de una tarea, para obtener los mejores resultados.

Un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas desde el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los gastos. Son considerados aplicables a trabajos repetitivos.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.<sup>5</sup>

Igual que las políticas deben fijarse por escrito (de preferencia gráficamente) hacerse una revisión periódica, por último debe evitarse la duplicación innecesaria de ellos.

Programas.- Son planes que determinan el tiempo requerido para cada una de sus partes. Puede hacer diferentes clases de programas, generales o particulares y a corto o largo plazo.

Una vez que se han determinado las etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

- ✓ Un esquema en donde se establecen.- la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así, vemos que se puedan establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

Presupuestos.- Se puede decir que es un programa numérico donde se determina cuantitativamente los elementos programados.

Pueden expresarse en términos financieros o bien en términos hombre-hora, unidades de producto o cualquier otro término numérico.

Los presupuestos, en su esencia, son programas en lo que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos. Siendo un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

<sup>5</sup> Münich Gatindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 5ª ed., editorial Trillas, Pág. 99.

**ORGANIZACIÓN**

## ORGANIZACIÓN:

*¿Cómo lo vamos hacer?*

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones, individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, coordinandoas de manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. *Jerarquías*.- fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. *Funciones*.- la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. *Obligaciones*.- las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En esta etapa, se establece la determinación y división de las funciones en forma ordenada y efectiva hacia el logro de los objetivos específicos; también establece la integración de cosas y personas necesarias para determinar cómo y quién deberá desempeñarlas, fija los niveles jerárquicos, determinando la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel; con el análisis de puestos, determina las funciones y actividades concretas que se encomienda a cada jefe y a cada trabajador. Asimismo, se establecerán canales de comunicación con el propósito de lograr una mayor eficiencia en el logro de sus objetivos.

La organización puede darse formal e informal. La **Organización Formal** es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente; cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir más eficientemente con su trabajo, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

Lo anterior se logra mediante un organigrama que muestre todos los niveles y posiciones administrativas; contando con un manual organizacional de apoyo para mostrar funciones detalladas y asignadas a cada uno de los miembros del organismo social, por lo que es conveniente que las relaciones entre los miembros de la organización sean concebidas lógicamente y que todos las entiendan bien. Se debe definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los canales de comunicación apropiados.

La **Organización Informal** no aparece en los manuales ni en ningún documento, pero es muy importante por la fuerza con que actúa pues es espontánea y forman sus propias reglas y tradiciones, que nunca se hacen por escrito pero que se cumplen habitualmente.

Al formar grupos de relaciones no oficiales se crean fuerte sentimientos de solidaridad y de trabajo y permiten la introducción de elementos de juego y de expresión individual, por lo que no se deben subestimar estas organizaciones ya que, si no están bien dirigidas por las autoridades de la entidad social, pueden contraponerse con los objetivos de ella alterando gravemente la productividad y la cooperación.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:<sup>6</sup>

1. Es de carácter continuo: jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Lyndal F. Urwik estableció un conjunto de principios fundamentales y que son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

1.- La Organización debe ser una expresión de los objetivos previamente definidos y entendidos, incluyendo las divisiones que sean básicas a dichos objetivos. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

<sup>6</sup> Münich Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 5ª edición, editorial Trillas, Pág. 109.

- 2.- La especialización individual y el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menos sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- 3.- La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
- 4.- La autoridad suprema debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- 5.- La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimientos de todos los miembros del grupo evitando la duplicidad de funciones. Es necesario establecer centro de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- 6.- La delegación de la autoridad deberá ser descendiente para su actuación, evitando demora, mala comunicación, falta de control administrativo y fugas de responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.
- 7.- Debe estructurarse una organización de lo más sencilla posible y cada estructura deberá ser práctica desde el punto de vista de costos. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en los que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.
- 8.- La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
- 9.- La autoridad debe tener siempre una responsabilidad correspondiente.
- 10.- Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona. Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

11.- No deberán de ser responsables ante una misma persona más empleados de los que pueda supervisar eficazmente. (Actualmente se consideran de cinco a ocho personas las apropiadas para ser dirigidas. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a una ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

12.- Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado y de la manera más adecuada.

13.- Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad. Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico ni ayudante a otro a la vez.

14.- Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

Dentro de la estructura orgánica, se requiere una división del trabajo de acuerdo a las necesidades del organismo social y dicha división se debe dar por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas.

Con la especialización supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo, una mayor variedad de los mismos productos más exclusivos, menos esfuerzo, mejor calidad, empleo creciente de los subproductos y reducción de los desperdicios, empleo más eficiente del trabajo, del sueldo y del capital y, en general, niveles de vida que mejoran incesantemente. La especialización rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de estos resultados.

Sobre la administración recae la tarea de hallar hasta qué punto puede aprovecharse la especialización, con objeto de obtener buenos resultados en lugar de malos.

## I N T E G R A C I Ó N

### INTEGRACIÓN:

#### *¿Con qué y con quiénes lo vamos hacer?*

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarias para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando. De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. *Reclutamiento*: consiste en reunir los posibles candidatos a ocupar el puesto tanto haciéndolos conocidos al organismo, como despertando el interés necesario en ellos. Se debe contar con fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.
2. *Selección*: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios. Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean aptos, clasificando por las cualidades que reúnan y comparándolas con los requerimientos del puesto; desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado. Los medios usuales para seleccionar son: hoja de solicitud, entrevista, pruebas psicotécnicas y/o prácticas, encuestas y examen médico.
3. *Introducción*: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social. Su fin es ajustar y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

El departamento de Personal es el adecuado para formular todos los trámites del contrato de trabajo y registros del nuevo trabajador, dar la bienvenida al mismo entregándole el manual del empleado donde se reúnen las políticas del organismo social e historial del mismo. Se le lleva a un recorrido por la planta u oficina y la presentación con su jefe inmediato y jefes que ha de tratar. En su departamento o sección se le explica detalladamente su trabajo, describiendo el puesto que les corresponde y la presentación a sus compañeros de trabajo.

4. *Desarrollo*: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible y puede ser teórico o práctico de acuerdo al puesto con el fin de dar al trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo suele dividirse en:

- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- Capacitación a supervisores.
- Desarrollo de ejecutivos.

La integración es un elemento que se encuentra dentro de la dinámica administrativa donde entra lo operativo. Integrar es obtener y manejar los elementos materiales y humanos específicos para el funcionamiento adecuado de un organismo social. Aunque la integración de los materiales compete al sistema técnico como en el estudio de sistemas de producción a un ingeniero, ventas a un experto en mercadotecnia, el aspecto finanzas a un contador especializado en estados financieros, etc., en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos porque coordinan dichos elementos técnicos con los elementos humanos.

En la integración de personas se procura la relación de hombres y funciones, buscando que se reúnan los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente adaptando los hombres las funciones, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, debiendo cuidar que no se busquen hombres con cualidades superiores a las que el puesto demandara, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

## DIRECCIÓN

### DIRECCIÓN:

#### ¿Cómo se esta haciendo?

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

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. *Mando o autoridad*: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. *Comunicación*: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva directo al centro todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas. La transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente esencial, por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.
3. *Supervisión*: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planteado y mandado. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

En este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por ello, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El ejecutor formal de un grupo de trabajo es el supervisor, la actitud que adopte él para con sus subalternos, influye sobre el ambiente en que se realicen las labores y sobre la cantidad y la calidad del trabajo que se ejecute.

El Supervisor puede adoptar dos actitudes:

- 1) Tener una vigilancia demasiado estrecha.
- 2) Una vigilancia menos rígida.

En el primer caso, él parece creer que su principal misión consiste en obtener determinada cantidad de producción y suele insistir sobre esta idea ante los de su grupo permitiendo poca libertad a ellos. A pesar de esta situación, la mayoría del personal sujeto a este tipo de vigilancia, tiende a estar satisfecho porque tiene una meta claramente definida y sabe exactamente que es lo que se espera de su trabajo.

En el segundo caso, los trabajadores tienen más libertad para hacer su trabajo, pueden aprovechar sus propias ideas y están más a su gusto, alcanzando altos niveles de productividad, ya que suelen no sentirse tan satisfechos con una vigilancia estrecha porque no se satisfacen sus aspiraciones.

Dentro de la Dirección, entra la ejecución, que implica actuar o ponerse en acción. La autoridad es una fuerza motivadora y para que ésta funcione satisfactoriamente se debe proporcionar objetivos claros y definidos, planes meditados, la colocación de los hombres en puestos adecuados para sus facultades distintivas, estrategias seleccionadas, la formación de grupos de trabajo adecuados, amplias oportunidades para la satisfacción de las necesidades humanas, comunicación efectiva y controles adecuados.

También en esta etapa se presenta la delegación de autoridad sin perder responsabilidad por ello, sino con ayuda para supervisar las actividades e incluye la capacidad para orientar la conducta y los conocimientos de los empleados hacia el objetivo dado, motivándolos para que trabajen con seguridad, confianza y tranquilidad.

Si se observa lo anterior es posible determinar sus componentes comunes:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Se consideran cinco fundamentos para comprender el significado y uso de la Dirección:

- La Dirección es una relación que existe y es afectada por el jefe, los dirigidos y la situación.
- Es la función del líder y su grado de aceptación.
- Tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definan las tareas.
- El líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo.
- El estilo de Dirección y la situación de la organización afectan los resultados obtenidos.

Características importantes del Dirigente:

- Energía.
- Serenidad.
- Conocimiento de las relaciones humanas.
- Facultad de ver las cosas objetivamente y de comprenderlas según el punto de vista de otro.
- Motivación del personal.
- Habilidad comunicativa.
- Habilidad para enseñar.
- Sentido social.
- Competencia técnica.

La Dirección es trascendental porque:

- \* Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- \* A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- \* La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

- \* Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implantación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- \* A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

En un organismo social todos comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones, no se trata solamente de que el dirigente pueda tomar la iniciativa mientras que los otros reciben, ni tampoco de que únicamente los subordinados originen mientras los supervisores escuchan, sino que es un hecho el que todo el mundo es tanto originador como receptor de información, dependiendo de las relaciones de autoridad, relaciones funcionales y relaciones de cooperación que existen en cualquier organismo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

## C O N T R O L

CONTROL:

### *¿Cómo se hizo?*

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

1. *Establecimiento de normas.*- porque sin ellas es imposible hacerla comparación, base de todo control.
2. *Operación de los controles.*- ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. *Interpretación de resultados.*- ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

El control es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes e implica el establecimiento de estándares y la evaluación de los resultados de las operaciones, tomando una acción correctiva cuando los resultados no son los esperados. Los estándares se establecen como medida de comparación y/o correctiva y la evaluación se realizan en todas y cada una de las áreas que integran al organismo social a través de los factores cantidad, calidad, uso de tiempo y costo, comparando y valorizando los resultados obtenidos con las metas predeterminadas, para tomar las medidas necesarias y corregir los errores encontrados, así como incrementar los aciertos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que ha sucedido. De tal manera vista, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación, y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

En la actualidad no es necesaria esperar hasta que los resultados se produzcan íntegramente para tomar la acción correctiva, con la retroalimentación de las informaciones del control mismo y utilizarlas automáticamente para corregir los errores; un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

El control se da en todas las demás funciones administrativas utilizándolo como medio para manejarlas.

Los pasos en todo control son:

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados.

En la interpretación de los resultados, se compara lo que se obtuvo con lo que se esperaba, para ver:

- a) Si se obtuvo exactamente lo que se deseaba y en la forma y tiempo en que se deseaba.
- b) Que una parte de lo que se había previsto, no fue obtenido.
- c) Que se obtuvo más de lo que se deseaba, en uno o varios campos.
- d) Que se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, los que pueden ser positivos, negativos o indiferentes.

Dentro de los controles que existen pueden mencionarse los siguientes: controles de ventas, controles de producción, controles de financieros contables, control de calidad y controles generales.

#### Reglas de los controles -

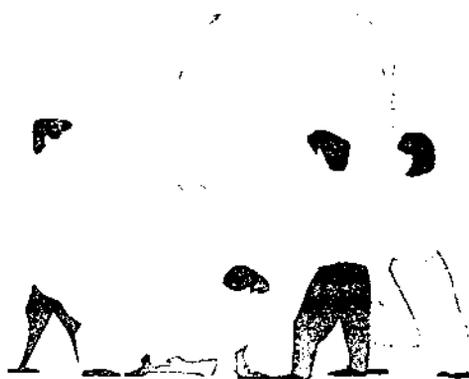
Se deben escoger los controles que se consideren:

- a) Más estratégicos, los que nos indiquen que podría mejorarse, los que pueden medir más rápidamente las desviaciones.
- b) Los controles también deben ser flexibles.
- c) Que los reportes sigan los canales de la organización para que no la distorsionen.
- d) Que sean interpretados por los jefes de cada departamento.
- e) Deben ser claros para que los entiendan todos los que han de emplearlos.
- f) Los controles deben llevar por sí mismos la acción correctiva.
- g) En la utilización de datos en el control debe seguirse un método:
  - 1) Análisis de los hechos.
  - 2) Interpretación de los mismos.
  - 3) Adopción de medidas correctivas.

Los controles se pueden llevar por medio de gráficas, con presupuestos, pronósticos, estimaciones, diagramas de proceso y de flujo, auditorías contables y administrativas tanto internas como externas, etc.

Después de haber analizado los conceptos más importantes de Administración, los distintos criterios en cuanto a las etapas del Proceso Administrativo, así como el Proceso Administrativo de acuerdo al criterio del Maestro Agustín Reyes Ponce, se analizarán los aspectos más importantes de la Auditoría Administrativa, ya que es parte importante de este estudio, empezando con sus antecedentes, conceptos, tipos, etc.

## CAPÍTULO II



AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y  
MÉTODOS DE LA AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y MÉTODOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- A. Antecedentes históricos
- B. Definición
- C. Objetivos de la Auditoría Administrativa
- D. Alcance de la Auditoría Administrativa
- E. Tipos de Auditoría Administrativa
- F. Necesidad y beneficios de la aplicación de la Auditoría Administrativa
- G. Quienes realizan la Auditoría Administrativa
  - G.1 El Licenciado en Administración y la Auditoría Administrativa
- H. William P. Leonard
- I. Víctor Rubio Ragazzoni
- J. Jorge Álvarez Anguiano

**A. Antecedentes históricos.**

Desde que el hombre empezó a usar y manejar las cosas, y más tarde a delegar funciones a otras personas para lograr sus fines particulares o bien colectivos o comunes; tuvo la necesidad comprobar o verificar que a quienes ordenaba una labor la efectuarán tal cual él la había concebido. Dicho en otras palabras, tuvo la necesidad de controlar.

Por muchos años las empresas de los países industrializados han sido objeto de auditorías a sus estados financieros; incluso la práctica se ha ligado a requisitos fiscales y características diversas (determinación de la utilidad para la participación en ella de los empleados y obreros).

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan sólo en los estados financieros. Por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración". A resultas de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas; surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

Sin embargo, estas auditorías contables son limitadas en sus alcances y sólo abarcan los recursos materiales. Los recursos humanos y técnicos demandan otro tipo de auditoría y eso ha obligado a pensar en una auditoría más amplia que la de los estados financieros.

La Auditoría Financiera consideramos que es más amplia que cualquiera de las auditorías específicas, ya que todas las operaciones de una empresa tienen directa o indirectamente alguna implicación financiera.

La idea de unificar todas las auditorías existentes en una sola, la cual controlará todas las áreas de una empresa bajo un mismo criterio coordinador, efectuando la verificación, comprobación y evaluación.

A pesar de los grandes avances en la práctica y principios de la administración, poco se ha publicado sobre la auditoría administrativa, es decir, sobre sus fundamentos y manera de efectuarla.

Los criterios para el tratamiento de la auditoría administrativa son variados, por lo que se presentaran en el inciso **B** de este capítulo algunos conceptos de diversos autores.

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinadas a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva. Parte del convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, razón por la cual la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de una autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

La auditoría administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración; suceso lógico pues está ubicado en sus raíces mismas, como la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Practicar la auditoría administrativa nos obliga a investigar, a penetrar en el más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimientos útiles, para entender dónde está una organización, cómo llegó hasta allí, de donde partió y adónde quiere llegar.

### **B. Definición.**

En principio se puede decir, que es una herramienta de control que determina el estado actual de un organismo social, mediante la revisión y evaluación de los objetivos y actividades existentes, en cada una de las áreas que forman a dicho organismo social.

Pero ahora veamos la opinión de profesionales en materia de la Auditoría Administrativa:<sup>7</sup>

#### **WILLIAM P. LEONARD**

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

#### **INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACIÓN**

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

<sup>7</sup> Fernández Arena Antonio José. *La Auditoría Administrativa*, 2ª Edición, editorial Diana, México, D.F., 1992.

**MANUEL D' AZAOLA**

Lo más importante en la Auditoría Administrativa es la determinación del grado hasta el cual el resultado se asemejan a los objetivos. Como estos últimos se traducen generalmente en exposiciones de política, la verificación más común es la que compara los resultados con la política. Igualmente, podría ser necesario examinar las exposiciones de la política para descubrir cuán clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización.

**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

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

**ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN F.**

La Auditoría Administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

**C. Objetivos de la Auditoría Administrativa.**

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En la auditoría administrativa existe la necesidad de hacer una investigación exhaustiva buscando las causas y efectos de lo que se está llevando a cabo en las áreas a estudio, para determinar su grado de eficiencia. Todo esto, mediante la medición precisa de los elementos, utilizando las herramientas o técnicas más apropiadas.

Siendo de manera más específica los objetivos de la auditoría administrativa los siguientes:

- a) Ver el grado de eficiencia del o de las áreas examinadas.
- b) Determinar los factores que intervienen en cada función.
- c) Encontrar los elementos favorables y los perjudiciales para mejorarlos y/o cambiarlos respectivamente.

- d) Descubrir las deficiencias para remediartas.
- e) Mejorar el uso de los recursos materiales y humanos.
- f) Ayudar a la Dirección a lograr una Administración más eficaz.

Pero el objetivo primordial para la Auditoría Administrativa es el tener la mayor información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad de la administración. A resultas de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

Como puede observarse, la finalidad de la Auditoría Administrativa es: la determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa con el fin de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Dicho en otras palabras, su finalidad primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

#### **D. Alcance de la Auditoría Administrativa.**

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo que correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- ☞ Naturaleza jurídica.
- ☞ Criterios de funcionamiento.
- ☞ Estilo de administración.
- ☞ Proceso Administrativo.
- ☞ Sector de actividad.
- ☞ Ámbito de operación.
- ☞ Número de empleados.
- ☞ Relaciones de coordinación.
- ☞ Desarrollo tecnológico.
- ☞ Sistemas de comunicación e información.
- ☞ Nivel de desempeño.
- ☞ Trato a clientes (internos y externos).
- ☞ Entorno.
- ☞ Productos y/o servicios.
- ☞ Sistemas de calidad.

Nuevamente se aprecia la universalidad de la Administración, pues el alcance se aplica a cualquier tipo de empresa, organismo o institución y en su totalidad o una porción específica de la misma como ya se ha mencionado, si se desea, puede ser recomendable realizarla a todo el organismo para obtener un mejor control.

Con el objeto de ampliar la explicación del alcance de la Auditoría Administrativa es necesario conocer la clasificación de evaluación de la Auditoría Administrativa que presenta el "American Institute of Management", que a continuación se presentan:

**RELIGIOSO**

- Función social
- Estructura formal
- Crecimiento de sus Instituciones
- Análisis de membresía
- Análisis de desarrollo
- Políticas Financieras
- Análisis del Consejo de Directores
- Eficiencia en la operación
- Evaluación administrativa
- Efectividad en la Dirección

**EDUCATIVO**

- Función académica
- Estructura formal
- Crecimiento
- Programa de desarrollo
- Análisis de alumnos egresados
- Políticas Financieras
- Eficiencia de operación
- Evaluación del Consejo Directivo
- Evaluación administrativa
- Efectividad en la enseñanza

**HOSPITAL**

- Función social
- Estructura formal
- Crecimiento de sus Instituciones
- Programa de desarrollo
- Cuidado de pacientes
- Políticas Financieras
- Eficiencia en la operación
- Evaluación del Consejo Directivo
- Evaluación administrativa
- Efectividad en la actividad científica

**NO LUCRATIVO**

- Función económica
- Estructura formal
- Crecimiento
- Atención a donadores
- Investigación y desarrollo
- Análisis al Consejo de Directores
- Políticas financieras
- Eficiencia en la operación
- Servicio al público
- Evaluación de los ejecutivos

Esta relación a esta clasificación se considera que las áreas más interesantes para su estudio en la Auditoría Administrativa se realizarán de acuerdo a un proceso administrativo adecuado a los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y los recursos de la empresa.

### E. Tipos de Auditoría Administrativa<sup>8</sup>

Con base en las orientaciones anteriores y nuevas de la auditoría, en esta parte se examinarán los diversos tipos de Auditoría Administrativa:

1. *Auditoría financiera*. - realizada por auditores internos y externos.
2. *Auditoría de operaciones*. - bajo la responsabilidad de auditores internos, auditores de operaciones, auditores externos y asesores de la gerencia.
3. *Auditoría administrativa*. - llevada a cabo por auditores internos y externos y por asesores de la gerencia y gerentes de organización.
4. *Auditoría de funcionamiento*. - realizada por miembros del consejo de auditores.
5. *Auditoría social*. - realizada por ejecutivos de alto nivel así como por asesores internos y externos de la gerencia.

### Diferencias entre la Auditoría Financiera y Auditoría Administrativa

| AUDITORIA FINANCIERA   | AUDITORIA NO FINANCIERA  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen normas y principios generalmente aceptados.</li> <li>▪ Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.</li> <li>▪ Existen disposiciones de carácter legal, referidos para efectuarlas (únicamente el Contador Público).</li> <li>▪ Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.</li> <li>▪ Le interesa a: la empresa y el fisco.</li> <li>▪ Verifica que las decisiones de los empresarios han quedado registrados correctamente en la contabilidad.</li> <li>▪ Se refiere a hechos pasados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen normas y principios generalmente aceptados.</li> <li>▪ Se refieren a cualquier área de la Administración.</li> <li>▪ No existen disposiciones a la personalidad legal de quien las practica.</li> <li>▪ Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.</li> <li>▪ Resultado de uso interno en la empresa actualmente.</li> <li>▪ Evalúa las decisiones y los sistemas.</li> <li>▪ Debe proyectarse a futuro.</li> </ul> |

<sup>8</sup> Thireaug J. Robert. *Auditoría Administrativa*. Cuestionarios de Trabajo, 11ª edición, Editorial Limusa Editores, México, D.F., 1999.

Sin embargo, la Auditoría como instrumento de control, no debe concretarse al estudio de estos aspectos de la Administración. Debe aprovecharse esta herramienta para todas las actividades de las empresas: Producción, Ventas, Relaciones Humanas, Finanzas, etc.

#### **F. Necesidad y beneficios de aplicar la Auditoría Administrativa.**

Existen en la actualidad un sin número de organismos sociales que fracasan debido al uso de técnicas y sistemas administrativos obsoletos, es por ello que los administradores debemos obtener una mayor investigación y desarrollo sobre éstas; la auditoría administrativa todavía no alcanza un verdadero auge debido a que la investigación en el campo de la administración es extremadamente difícil y compleja.

Encontrar hechos y comprobar relaciones, no es una tarea fácil y además muy costosa. Otra causa del bajo nivel de la investigación administrativa, es el exceso de información obtenida en labores de consultoría de carácter profesional y académico sobre casos reales que no se clasifican, analizan y resumen, ya sean por tipos de organismos sociales, áreas de las mismas, tipos de productos, etc., se dispondrán a un conocimiento considerable sobre las deficiencias existentes y sobre los aspectos administrativos que ha tenido éxito en la práctica.

En la Auditoría Administrativa existe la necesidad de hacer una investigación exhaustiva buscando las causas y efectos de lo que se está llevando a cabo en las áreas a estudio, para determinar su grado de eficiencia. Todo esto, mediante la medición precisa de los elementos utilizando las herramientas o técnicas más apropiadas.

En México cada día son más las empresas que implantan esta nueva técnica. A pesar de ello, las pequeñas empresas por carecer de conocimientos y recursos no ven el gran alcance o beneficios que proporciona al utilizarla como una herramienta.

La razón principal para llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes (y los problemas operacionales que acarrear) en las operaciones en etapa de realización. A pesar de la revisión anual por parte de contadores externos, la cual se concentra en los resultados financieros del año anterior y por tanto es una mirada hacia atrás, la auditoría administrativa representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia delante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo de la organización.

Otro beneficio de la auditoría administrativa es que los problemas administrativos y las dificultades que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece con la auditoría financiera

Y por último un importante beneficio de la auditoría administrativa, es que represente otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

### **G. Quienes realizan la Auditoría Administrativa.**

Es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posean una buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas. Además habrá de estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con lo que se vean confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos.

Para obtener una buena calidad del trabajo, al auditor deberá seguir un programa continuo de capacitación, ya que debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos, con el fin de mejorar las normas de auditoría, así como de diversas y nuevas técnicas administrativas inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

Hablando de las características personales, la persona debe tener una inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación, la capacidad para redactar y expresarse clara y lógicamente, considerando que es necesaria la constitución de un equipo formado por especialistas en cada una de las áreas a investigar, pero siempre sus investigaciones estarán coordinadas por un jefe o director.

Para que la empresa moderna pueda lograr sus fines en la forma más eficiente posible, se requiere la actuación de un coordinador de todas las actividades funcionales de una empresa, viendo a ésta en su conjunto como un todo y aplicando las técnicas y/o ciencias de la Administración Moderna.

### **G.1) El Licenciado en Administración y la Auditoría Administrativa.<sup>9</sup>**

La misión fundamental de la Administración es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma en la forma más eficiente posible.

El Colegio de Licenciados en Administración de Empresas A.C., en el año de 1966, publicó un folleto con el fin de divulgar entre profesionales, empresarios y público en general, cual es la participación del Licenciado en Administración, en el mundo actual de los negocios.

<sup>9</sup> Alvarez Anguiano Jorge, Apuntes De Auditoría Administrativa, Vigésima Reimpresión, FCA, México, D.F., 1997.

A continuación transcribimos del mencionado folleto, lo que pudiéramos llamar;

### **Definición del Licenciado en Administración de Empresas:**

En efecto, preparación del Licenciado en Administración de Empresas es la que comprende a un coordinador, no es un experto en producción, en distribución, en finanzas o en relaciones humanas, pero sí con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas.

El Licenciado en Administración de Empresas, es una especie de "Doctor" en medicina general de los negocios, que culmina su examen en un diagnóstico y que cuando es necesario, orienta a la empresa hacia el consultor especializada.

#### **H) Método de William P. Leonard.**

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las diferencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

#### **✓ ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES**

La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica de un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Los elementos en los métodos de Administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- I. Planes, objetivos, políticas, prácticas y métodos de control
- II. Formas de operación y estructura orgánica
- III. Recursos materiales y humanos
- IV. Sistemas y procedimientos

**✓ PLANES Y OBJETIVOS**

Los planes y objetivos van a servir de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implementación de métodos y procedimientos detallados. Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de las micro, pequeña, mediana y grandes empresas, mismos que sirven de guía en la determinación de las políticas, la selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo involucran aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, para maquinaria o mejoramiento de instalaciones, necesidades de mano de obra, elaboración del patron de la organización, además de:

- Garantizar los objetivos, la rentabilidad, financiamiento, desarrollo y utilidades.
- Deben ser reales para contribuir como guía y dirección de la empresa.
- Determinar la evaluación al llevar a cabo las normas y políticas con los subordinados.
- Evaluación periódica y restablecimiento de metas con base en los logros obtenidos.

**✓ ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa como la necesidad de una planeación de la estructura orgánica a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Para la estructuración de una organización eficaz se requiere el empleo de un criterio empresarial sensato. Una buena estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá con mucho en la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

Enunciaremos algunas deficiencias que son comunes en la micro, pequeña, mediana y grande empresa:

1. La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.
2. Las funciones no están coordinadas, balanceadas y controladas.
3. Hay una falta apropiada de la delegación de autoridad y responsabilidad.
4. Personal no calificado ocupa puestos clave.
5. Falta de dirección y guía a los subordinados.
6. Existen pugnas entre los jefes departamentales.
7. Los ejecutivos están saturados de trabajo.

**✓ POLÍTICAS Y PRÁCTICAS**

Las políticas y prácticas sanas son esenciales para una administración eficaz, éstas delimitan las intenciones de la Dirección, constituyen los principios orientados a contribuir a que la empresa pueda seguir un curso de acción congruente.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la empresa son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a realizar las cosas de un modo coherente y económico. Una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas pueden atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia. La expresión de una política es necesaria para tomarla como base para tomar decisiones en las áreas de líneas de producción, finanzas, personal, investigaciones, compras, salarios, precios de venta, crédito, reparaciones, inventarios, canales de distribución, etc. La elección de un determinado curso de acción es indispensable a fin de llegar a una meta definida.

Algo que conviene recordar es que toda política, por buena que sea, no surtirá buenos efectos si no está apoyada por sistemas y procedimientos.

Estas políticas deberán analizar los siguientes puntos:

- Sistemas de promoción eficientes y que satisfagan los objetivos.
- Prevención de métodos con inversión mínima de tiempo y esfuerzo.
- Establecer las funciones y programas en la realización de cambios necesarios que mejoren la efectividad de las metas a lograr.

**✓ SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es el examen constante de todos los sistemas y procedimientos, ayudando a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, realizar los conocimientos general de lo que se persigue y contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

**✓ MÉTODOS DE CONTROL**

Son instrumentos por medio de los cuáles la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

Todo método de control dentro de una empresa comprende una comparación del desempeño pretendido. En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas, las prácticas, los sistemas y procedimientos.

### ✓ FORMAS DE OPERACIÓN

La operación de toda empresa indica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otras funciones.

El éxito en las empresas se consigue, principalmente, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las funciones. Es de suma importancia que se efectúe una cuidadosa evaluación de todas las técnicas de control de una empresa para determinar su eficiencia.

El control constituye el paso final en el ciclo administrativo al comparar los resultados reales con los planes o políticas para cerciorarse de que se hayan observado estos últimos en forma prescrita.

### ✓ RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

En casi todos los tipos de empresa micro, pequeña, mediana y grande, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal para mantener una buena administración del mismo. La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen con relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina.

### ✓ ESTANDARES Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos, por lo que el primer paso a seguir será la recolección de datos e información, este punto se refiere a la obtención de información mediante la realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios y todo aquello que conlleve a la obtención de datos e información.

**TÉCNICAS PARA UNA REVISIÓN ADECUADA****ORGANIGRAMAS**

- De tipo estructural
- Funcional
- Departamental
- Lineal y de posiciones con detalle de actividades

**DIAGRAMAS DE PROCESO**

- Productos y operaciones
- Hombres
- Formas y procedimientos

**DIAGRAMAS GRÁFICOS**

- Programa de trabajo
- Lineales
- Barras

**HOJAS**

- Entrevistas
- Observaciones
- Estadísticas
- Hojas de instrucciones, operaciones y rutas
- Lista de verificación y realización de trabajo
- Muestreo y medición de trabajo
- Cuestionarios y papeles de trabajo

**ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS**

- Estudio de los elementos y antecedentes de la empresa
- Diagnóstico de deficiencias
- Determinar propósitos e interdependencias
- Realiza un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento
- Prueba de eficiencia de cada factor
- Buscar problemas y determinar orígenes
- Comparación de las alternativas de solución
- Simplificar métodos de trabajo

**PRESENTACIÓN DE SU INFORME Y SU DISCUSIÓN**

- Propósito y su alcance
- Aspectos fundamentales
- Prácticas comunes
- Discusión y comentarios
- Recomendaciones y anexos

**I) Método del L.A.E. y C.P. Víctor M. Rubio Ragazzoni.**

La auditoría administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida ésta, como resultado de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen; entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección.

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las siguientes etapas de acuerdo al criterio del autor, ya mencionado anteriormente:

**PLANEACIÓN**

- Definición del estudio a desarrollar.
- Diagnóstico administrativo.
- Elaboración del programa de diagnóstico.
- Desarrollo d 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.

La planeación de la auditoría es la función en donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. La finalidad de la planeación consiste en poder prever todos aquellos factores que se requieren y que, por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados. En la planeación el auditor debe considerar, entre otros, los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa.
- Finalidad de los trabajos.
- Secuencia de su desarrollo.
- Estimación de tiempo para la estimación de cada trabajo.
- Determinación del personal que intervendrá.
- Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- Determinación del pago que la empresa proporcionará.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría es necesario, antes de iniciar la auditoría, recabar información a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogos de formas, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad, etc., todo esto, con el objeto de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocerán las características de las condiciones en la unidad a auditar, se procederá al análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar las áreas que presenten algún problema y, como consecuencia, surge la necesidad de dar una revisión más detallada o de mayor profundidad.

El programa específico será elaborado con base en la información obtenida en los trabajos previos de la auditoría o investigación preliminar, puesto que sin una adecuada programación de los puntos esenciales que se van a auditar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la auditoría. Antes de iniciar la auditoría, se diseñarán cuestionarios, guías de entrevistas, listas verificables, etc., además de prever las técnicas auxiliares que podrán ser utilizadas, entre las que se encuentran, principalmente:

- Organigramas
- Diagramas de proceso
- Gráficas de Gantt
- Redes de actividades
- Estadísticas, muestreo y pruebas selectivas
- Flujo análisis factorial
- Cuestionario de auditoría
- Técnicas de investigación, etc.

### **EXAMEN**

- Entrevistas con los responsables
- Aplicación de técnicas de auditoría administrativa
- Captación de documentación (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- Revisar, complementar y depurar la información captada.
- Captación de opiniones y sugerencias

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

En dicha presentación se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada. En esta etapa es en donde se aplican las técnicas de investigación como:

**Encuestas:** Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar la información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuáles se clasifican en dos tipos: cuestionarios y entrevistas.

**Cuestionarios:** esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar la información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

**Entrevista:** Esta técnica tiende a obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

### INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS

Es la técnica que se encarga de estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

### VERIFICACIÓN

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

### OBSERVACIÓN

Esta técnica consiste en observar la forma en que se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, a fin de realizarlas de manera pertinente, procurando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según sea el caso, el camino a seguir con mayor interés.

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones atendiendo el siguiente orden:

#### **□ *Concentración de los datos obtenidos en la investigación***

El auditor procederá a hacer una recopilación de datos obtenidos en la información escrita o verbal que le fueron proporcionados, así como en los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, con el fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

**o Clasificación de los datos obtenidos**

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar los mecanismos para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

**o Evaluación de resultados**

Los datos obtenidos en los informes y sus operaciones personales serán determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Éste es un requisito que debe llenar satisfactoriamente a fin de considerar los problemas importantes y que consecuentemente merecen mayor atención para una correcta solución.

**o Determinación de la solución**

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor después de hacer evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

**INFORME**

Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un cargo. Los informes recibidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma da constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en él se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

**o Presentación y contenido**

La presentación y el contenido del informe deben reunir los siguientes requisitos:

- A) La redacción debe ser en forma sencilla, clara y precisa.
- B) Conclusiones de argumentos razonados y convincentes.
- C) La escritura debe presentarse con limpieza y papel adecuado.

El informe, según el caso, deberá acompañarse de documentos que formulen resultados de trabajos, como gráficos, instructivos, formas, etc. En el informe que rinde el auditor deberá precisarse que las conclusiones emitidas con el resultado de sus operaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa se relacionan a continuación:

### Consideraciones generales

En este apartado se entenderá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud se citan los resultados específicos que se realizaron en forma adicional y las áreas que éstos hayan comprendido.

### Observaciones relevantes

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentes al nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática se estipularán, jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

### Observaciones detalladas

En este punto del informe se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.

### Recomendaciones

Aquí se formarán las recomendaciones planteadas en el ámbito de sugerencia como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a la instrumentación, a reserva de la situación que lo amerite por la premura de la solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

### Comentarios

En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades. Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

## **J) Método del C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano.**

El método de Auditoría Administrativa del maestro Jorge Alvarez Anguiano revisa y evalúa de manera metódica la eficiencia de los componentes de la empresa y de toda aquella área específica, o en algún departamento, un procedimiento o una función. Éste se describirá a continuación de una manera breve.

**PLANEACIÓN**

En esta etapa se realizará una investigación preliminar aplicando las entrevistas previas para determinar y definir el área a investigar y los detalles a estudiar.

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>FINANZAS</b>      | Obtención y aplicación de los recursos financieros.<br>Créditos.<br>Recepción de pagos.  |
| <b>PERSONAL</b>      | Reclutamiento y selección.<br>Contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo.<br>Análisis y valuación de puestos.<br>Calificación de méritos.<br>Prestaciones y servicios, salarios e incentivos.<br>Relaciones, ascenso y promociones.   |
| <b>PRODUCCIÓN</b>    | Diseño del Producto.<br>Ingeniería de métodos, localización y planificación de la planta.<br>Planteamiento de proceso, determinación del tiempo.<br>Control y adquisición de materiales.<br>Almacenaje y control de existencias, tráfico y almacenaje.<br>Planificación, programación, elaboración y control de producción.<br>Mantenimiento y conservación.<br>Corrección y control de calidad. |
| <b>MERCADOTECNIA</b> | Investigación de mercados.<br>Canales de distribución y adecuación de productos.<br>Simplificación, diversificación, estandarización y grados.<br>Marca, empaque, etiquetas, precio y publicidad.<br>Campaña de planeación y control de ventas.  |

**EXAMEN**

En esta etapa se obtendrá la información para ordenarla y depurarla, analizando y evaluando adecuadamente la información para después investigar las causas, diferencias y buscar las soluciones para discutir las posibles mejoras.

**EVALUACIÓN**

En la etapa de evaluación se atenderá a las siguientes generalidades:

**1. Ponderación de funciones.**- es uno de los pasos de la evaluación. Una vez asignadas las funciones se les agregará un valor o peso con el fin de establecer la importancia relativa que influye en la eficiencia de la empresa y de las funciones, dependiendo del giro y tipo de empresa. El peso representa la importancia en relación con las demás funciones de la empresa, mismo que se expresará en porcentajes. Para expresar el peso se considerará un valor de 100 para el total de las funciones que existan en la empresa en su conjunto, para asignar un cierto número de aquellas unidades que forman ese total.

**2. Determinación de factores a evaluar.**- dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar y para su determinación se tendrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Los factores que propone el autor son los siguientes:

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

**3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.**- con el objeto de dar una mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría, se propone el uso de puntos. Se entiende por "punto" a una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa o peso de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

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

**4. Determinación de grados.**- Llamamos grado a cada una de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia o excelencia en la actividad. El autor propone para facilitar la elaboración de los datos de la auditoría:

| <b>APRECIACIÓN</b> | <b>GRADOS</b> | <b>CUMPLIMIENTO</b> |
|--------------------|---------------|---------------------|
| 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 evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en donde quede comprendido, según el grado de eficiencia de acuerdo a las técnicas de investigación usadas. Así, la determinación del total de puntos corresponderá a cada función de la suma de los puntos.

## CAPÍTULO III



## DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

**DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- A) Planteamiento del problema
- B) Hipótesis
- C) Objetivos y alcance de la Auditoría
- D) Recomendaciones para elaborar la Auditoría Administrativa
- E) Generalidades de la empresa a auditar
- F) Desarrollo de la Auditoría Administrativa
- H) Evaluación
  - H.1 Etapas de la evaluación
    1. Ponderación de funciones
    2. Determinación de factores a evaluar
    3. Asignación de puntos a los factores a evaluar
    4. Determinación de grados

Después de haber visto la parte teórica de este trabajo, ahora iniciaremos con el caso práctico en donde se desarrollará la auditoría administrativa.

### **A) Planteamiento del problema.**

Empresa dedicada a proporcionar equipo de cómputo para venta y renta que no ha creado soluciones que permitan vencer los obstáculos en las actividades cotidianas que impiden tener un nivel óptimo de servicio a sus clientes, así mismo no ha innovado soluciones enfocadas a mejorar el servicio a los clientes, sistemas, procedimientos, políticas, recursos materiales y humanos.

### **B) Hipótesis.**

La auditoría administrativa es una herramienta que permite conocer el nivel real de administración de la empresa, así mismo permite un diagnóstico de la empresa y dar alternativas de solución.

### **C) Objetivos y alcance de la auditoría administrativa.**

#### **Objetivos**

- El objeto del presente estudio es descubrir los aspectos de peligro potencial; haciendo resaltar probables oportunidades de mejoras, valorar la eficiencia de la planeación, organización, integración, dirección, control, revisar planes y objetivos, y efectuar una evaluación.
- Determinar la eficiencia y deficiencia, para proponer algunas recomendaciones para seguir con lo que funciona bien y cambiar o mejorar lo que esté resultando deficiente.
- Detectar los problemas que existen en cada área para analizarlas y evaluar su modificación para obtener mayor productividad y eficiencias en las operaciones cotidianas de la empresa.
- Conocer el nivel real de administración de los recursos que intervienen en las diferentes áreas de la empresa, así como identificar alternativas que permitan elevar el nivel de servicio hacia los clientes.

Las condiciones que modifican el desarrollo de la Auditoría Administrativa son:

- A) El objetivo principal de la Auditoría Administrativa.
- B) Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- C) Las limitaciones a que esta se sujeta la Auditoría Administrativa.
- D) Las características particulares de la empresa.

**Alcance**

Para determinar el alcance de la Auditoría Administrativa a la empresa en la cual se va a desarrollar, se requiere tener claro las siguientes preguntas:

- ¿Se necesitan hacer una evaluación administrativa de toda la empresa para conocer la actuación de quienes la dirigen?
- ¿Se desea sólo la evaluación de un departamento o división en especial?
- ¿Se quiere conocer el potencial futuro de la empresa?
- ¿Se quiere conocer la eficiencia de los sistemas y procedimientos actuales?

La presente auditoría tendrá como alcance; el análisis y evaluación las áreas funcionales en la parte de, objetivos, políticas y reglas, procedimientos administrativos, etc., que generen problemas, deficiencias y pérdidas.

Además de determinar que las áreas a estudio serán cuatro:

- Administración
- Área comercial
- Operaciones
- Soporte Técnico

**D) Recomendaciones para la elaboración de una Auditoría Administrativa.**

- 1. El auditor al ser contratado:** elaborará un programa para aplicarlo en las áreas a diagnosticar, considerando prioridades al criterio de quien lo contrató y también a nuestro criterio, ambos puntos serán autorizados antes de comenzar la revisión.
- 2. El auditor podrá elaborar el programa de trabajo en etapas:** considerando el levantamiento de información futura, y el recurso humano participante, en este proceso se deriven de las áreas por auditar.
- 3. El auditor designará a un responsable,** de áreas por auditar (de propios auxiliares) cuidando que los empleados de la empresa en este punto participen en lo más mínimo.
- 4. Preparar entrevistas y cuestionarios,** adecuados a los puestos o áreas departamentales por auditar, respetando el organigrama de la empresa, de preferencia se le aplicará a un jefe de departamento, supervisar a un empleado dejando un espacio al final para anotar las observaciones relevantes del entrevistado.

En el cual se anotará:

- a) Qué hacen
- b) Cómo lo hacen
- c) Cuándo lo hacen
- d) En qué periodo, y eventualidades
- e) Tiempo que dura en hacerlo

Los puntos anteriores, verificando que lo marcado como hecho realmente se haya efectuado y cómo se hizo: bien o mal. Evitando tener que realizarlo nuevamente, hacer bien algo, para no repetir la acción.

5. **El auditor analizará el organigrama**, de la organización, si lo encuentra obsoleto o no existe, lo modificará o implanlará uno de acuerdo a la naturaleza de la organización
6. **Al auditar se observará la carga de trabajo**, de cada área. Elaborando con posterioridad un análisis de puestos, para evitar la sobrecarga de trabajo en determinado puesto que afectaría seriamente el flujo de las actividades, siendo una análisis en cuanto a productividad, incidencias, área o departamento.
7. **Un auditor no podrá ignorar las revisiones, como condiciones de trabajo en el que sobresale:**
  - La actitud del personal hacia el trabajo
  - La capacitación al mismo y la técnica, el tiempo y forma
  - El alcance de programas de capacitación para el logro de metas y objetivos
8. **Acta constitutiva:** todo auditor de cualquier índole que fuera deberá analizar el acta constitutiva de la empresa, debido a que ahí se manifiesta el objeto de la empresa, naturaleza, magnitud, socios, expansión, objetivo primordial, inicio y terminación, los parámetros de actuación de fundamento legal, compromiso de la sociedad, disposiciones, leyes que la regulan; en sí, las actividades de la empresa que analizaremos.
9. **El auditor registrará los resultados:** debidamente clasificados en una carpeta recopiladora, se anexará la información con claridad para que se analice posteriormente, además de las copias que anexamos, el auditor tratará de tener formatos en blanco para su uso y de sus auxiliares.

**E) Generalidades de la empresa a auditar.****Antecedentes generales de la empresa**

En nuestro país, como en el resto del mundo, ha surgido como una necesidad imperante de tener la mejor tecnología para nuestra oficina, casa, etc. de ahí que hoy en día las personas buscan invertir en algún equipo de cómputo para uso familiar y/o escolar, hasta empresas o corporativos que necesitan automatizar sus operaciones a través de redes, correo interno, etc. Por ello desde hace mucho tiempo surgen las empresas que distribuyen esta tecnología y se complementa con otros servicios (soporte técnico, asesoría, capacitación, etc.).

Atendiendo esta necesidad, Comercializadora Marbes, S.A. de C.V., empresa la cual tiene actividades de vender hardware y software, rentar de equipo de cómputo, así como el servicio de soporte técnico (mantenimiento correctivo y preventivo e instalaciones de redes), asesorías y capacitación de algunos sistemas de administrativos. Fue creada en 1995 por el Ing. Miguel Besil Bardawil, en sociedad con su esposa la Lic. Marcela Campos Olivares; ubicando sus instalaciones en el domicilio de Búfalo 194 3er Piso en la Delegación Benito Juárez.

Esta empresa cuenta con los siguientes clientes en ventas y rentas: Ford Motor Company, S.A. de C.V., Hugo Boss, S.A., Coca Cola, S.A. de C.V., el Tribunal Federal Electoral del Poder Judicial, la Secretaría de Salud, entre otros.

En lo que a la organización de la empresa se refiere a Marbes comenzó actividades con 3 empleados y un mensajero, al surgir la necesidad de crecer se decidió contar con un mayor número de personal, ya que la carga de trabajo cada día era más pesada. En estos momentos sin un organigrama de por medio, cuenta con 18 empleados distribuidos en 4 áreas funcionales:

1. **Administración:** En esta área laboran dos personas; una que se encarga del manejo del flujo de efectivo desde caja chica, los registros de los ingresos y egresos que realiza la empresa, y el control administrativo de expedientes del personal, todo esto para entregar información oportuna a las áreas que lo requieran.
2. **Operaciones:** En esta área laboran seis personas; una que se encargan de programar la mensajería y coordinar a los cuatro mensajeros, además de realizar las compras, la facturación y la supervisión del trabajo del encargado del almacén.

3. **Área Comercial:** Es el área que está conformada por tres personas que realizan la labor de telemarketing, recibiendo llamadas de los clientes que se enteran de los servicios que ofrece la empresa por medio de la sección amarilla.
4. **Soporte técnico:** Cuenta con cuatro técnicos, cuya labor en la empresa es llevar a cabo los servicios de soporte técnico a equipo de computo tanto de ventas como de rentas, en esta área también participa la recepcionista que se encarga de la parte administrativa de esta área y quién coordina a los técnicos en sus visitas a los clientes así como realiza los trámites de garantías y servicios de mantenimiento al equipo de computo. Otras actividades del área son: es la preparación del equipo que se renta y la venta de algunas refacciones, así como asesoría y capacitación de software.

Además de las cuatro áreas funcionales, se encuentra la Dirección General, que está representada por el Ing. Miguel Besil Bardawil, encargado de supervisar las actividades de la empresa y fungir como representante ante las autoridades. Cuenta con la asistencia de la recepcionista, la cual no únicamente brinda apoyo a la Dirección General, sino que también a las demás áreas en actividades como cotizaciones, archivo de las mismas, captura de datos, entre otras.

#### FICHA DE LA EMPRESA

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>EMPRESA</b>             | <b>COMERCIALIZADORA MABES, S.A. DE C.V.</b>  |
| <b>DOMICILIO</b>           | <b>BUFALO No. 194 3ER PISO COL. DEL VALLE.</b>   |
| <b>TELÉFONO</b>            | <b>(5) 524.29.13 y (5) 524.29.15</b>   |
| <b>GIRO</b>                | <b>VENTA Y RENTA DE EQUIPO DE COMPUTO ASÍ COMO SOPORTE TECNICO, MANTENIMIENTO Y ASESORIA EN EL MISMO</b> |
| <b>DIRECTOR GENERAL</b>    | <b>ING. MIGUEL BESIL BARDAWIL</b>  |
| <b>No. DE TRABAJADORES</b> | <b>18</b>  |

**Características generales de la empresa**

Las características generales de la empresa Comercializadora Marbes S.A. de C.V. pueden resumirse en lo siguiente:

- Pertenece a la clasificación de una empresa comercial las cuales resultan ser intermediarias entre el productor y consumidor en donde su función primordial es la compra-venta de productos terminados.
- Por ello resulta ser un "minorista" o "detallista" el cual vende productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor
- El origen del capital; esto es dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter de quienes dirijan sus actividades, por lo mismo las empresas pertenecen a la clasificación de "públicas", en donde el capital es propiedad de los inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa, siendo los inversionistas totalmente nacionales y las utilidades se reinvierten en el país.
- En cuanto a la magnitud de la empresa, esta empresa pertenece a la clasificación de micro ya que cuenta con menos de 100 empleados laborando actualmente.
- También podemos decir que de acuerdo al régimen jurídico en que se constituye la empresa esta es; Sociedad Anónima de Capital Variable.
- Observamos que sus propósitos o valores institucionales, en donde toda empresa busca conseguirlos para incidir en el progreso y para la empresa uno de los valores que toma en cuenta son:

Los económicos - en donde intenta cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada, cubrir los pagos a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales - También busca satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.

Técnicos - Que van dirigidos a la optimización de la tecnología al utilizar los conocimientos más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

- No cuenta con un organigrama en donde muestre las líneas de autoridad.

- Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas y son:
  - **Administración.**
  - **Área Comercial.**
  - **Operaciones.**
  - **Soporte técnico.**

### **F) Desarrollo de la Auditoría administrativa.**

El método de Auditoría Administrativa a utilizar en esta investigación tiene origen principalmente en la enseñanza que ha dejado el C.P. y L.A.E Jorge Alvarez Anguiano en su libro, "Apuntes de Auditoría Administrativa", con algunos consejos de los maestros L.A.E. Victor Manuel Rubio Ragazzoni de su libro "Prácticas de Auditoría Administrativa", y del Lic. José Antonio Fernández Arenas en su obra titulada "Auditoría Administrativa".

El desarrollo de este trabajo se llevará a cabo con la aprobación y pleno respaldo de la dirección siendo indispensable a efecto de evitar futuras dificultades.

Para iniciar la Auditoría Administrativa, es necesario que efectuemos:

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

Estos cuatro pasos nos van ayudar para determinar el curso a seguir durante esta investigación, así como la extensión de la misma y el personal adecuado para realizarla y poder llegar a nuestro objetivo, que es evaluar a la organización.

#### **F.1. Investigación preliminar.**

Mediante la observación y entrevistas, el auditor obtendrá la información necesaria para tener algunos datos básicos relacionados con la función y el área, clasificarán los datos informativos, se cerciorará de que la persona entrevistada conozca bien aquello de que está hablando, debiendo plantearse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?

¿Hasta dónde debe llegarse a ese estudio?

¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?

¿Por dónde empezar?

Además deberá emprender discusiones previas, indicar las áreas que puedan requerir un estudio y evaluación de tipo normal o especial. Al proceder en esta forma, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse y al mismo tiempo la designación de ayudantes y el tiempo de realización de la auditoría.

Se puede dar la posibilidad de tener que realizar estudios más amplios en alguna área, la cual necesitará la ayuda de una especialista que esté más familiarizado con los problemas específicos de esa área proponiendo soluciones más eficaces, existiendo la posibilidad también de aumentar el personal.

En síntesis, la investigación preliminar es la fase en la cual podemos observar y comentar con los directores o ejecutivos de la organización qué situación guardan sus estructuras fundamentales y qué diferencias podemos observar y comparar con los objetivos generales de la organización, así, el auditor administrativo aplicará el programa de trabajo más adecuado

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. El objeto de este primer contacto es percibir rápidamente las estructuras fundamentales y la diferencia principal entre la empresa a auditar y otras que se hayan investigado, lo anterior se realiza por medio de lo siguiente:

### **F.1.1. Observación.**

Es la acción de observar, de mirar detenidamente. Tiene dos sentidos la observación: la acción del investigado, el procedimiento de mirar detenidamente, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas a condiciones manipuladas de acuerdo con ciertos principios para llevar a cabo la observación. La observación en nuestro caso está considerada en un sentido amplio, es decir, actúa el investigador mirando detenidamente.

El proceso de observación debe responder a los procesos de investigación. Para iniciarla adecuadamente, el auditor se plantea cuatro preguntas. Véase cuadro.

**Cuadro 2.1. Preguntas que debe plantearse el auditor.**

|  |  |
|--|--|
| I<br>¿Qué deberá observarse?   | II<br>¿Cómo deberán resumirse esas observaciones?                      |
| III<br>¿Qué procedimientos se utilizarán para lograr la exactitud en la observación? | IV<br>¿Qué relación deberá existir entre el observador y lo observado? |

De acuerdo a la observación siendo el primer contacto con la empresa se buscará determinar los elementos de mayor importancia que hay que evaluar y examinar.

El método a seguir será la observación directa de documentos, instalaciones, sus actividades, etc. asimilando en lo posible las características de la empresa. Para completar este contacto global es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, procesos productivos y de operación, etc.

### **F.2. Entrevistas previas.**

Para efectuar una entrevista es indispensable saber de antemano qué clase de información se desea obtener a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo.

Es conveniente asegurar la información que se pretende, decidiendo qué personas son las que conocen la información adecuada.

Realizándose de modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe del departamento.

Al inicio de la entrevista el auditor deberá establecer qué es lo que pretende y señalar que desea una formación específica y la recopilación de datos pertinentes.

La tarea del auditor al llevar a cabo una entrevista, es obtener información suficiente y digna de confianza, la cual suele, en algunas ocasiones, encontrarse con algunos obstáculos por parte del entrevistado, tomando éste una actitud de resistencia y temor. El auditor debe de estar preparado a reconocer y corregir esta clase de reacciones, dando una explicación para ello, determinando cuáles con las finalidades y objetivos del servicio de auditoría, explicando que consisten en producir procedimientos mejor coordinados que ayuden a la dirección a alcanzar una mejor administración de las funciones.

### **F.2.1. Peligro que ofrecen las conclusiones prematuras.**

En peligro inmenso y que pocos superan consiste en dejarse llevar por generalizaciones prematuras, en llegar a conclusiones ligeras factibles de comprometer la objetividad de la investigación. Si bien, es necesario el conocimiento intuitivo del primer contacto, hay que tener en cuenta que sólo representa una idea vaga. Es preciso lograr un contacto más consciente, más positivo y fructífero.

### **F.2.2. Participación de los interesados.**

El fin de la Auditoría Administrativa es de orientar a la empresa para aumentar su eficiencia, lo cual ha de conducir al mejoramiento social y económico de los integrantes de ella. De ahí la obligación de asociarse con los interesados haciéndoles ver que lo que se persigue es prestar un servicio a la empresa.

No conviene que los integrantes de la empresa auditada tengan la impresión de que los auditores tienen como misión exclusiva la crítica de su trabajo.

### **F.3. Definición del área a investigar.**

Se tiene que definir cual va a hacer el objeto de nuestro estudio. Podrá ser toda la empresa o bien puede concentrarse a un área o función específica o bien a un sistema, procedimiento, etc. Pensamos que lo mejor podrá ser la revisión de toda la organización con el fin de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

### **F.4. Determinación de los detalles a estudiar.**

Ya definida el área a investigar, se prosigue a buscar los detalles a estudiar dentro de la misma, que variarán de acuerdo al área y al tipo de organización de que se trate.

### **F.5. Determinación del tiempo disponible para la auditoría.**

El tiempo requerido para efectuar la Auditoría Administrativa, variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación. Por ejemplo; el tiempo que se requerirá la auditoría de una sola área posiblemente fuera de pocas semanas, en tanto que una auditoría total de la empresa posiblemente llevaría varios meses.

El tiempo aproximado para este trabajo será de 5 meses, incluyendo la evaluación y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos. Por otra parte la eficacia o ineficacia de los controles existentes también es un factor determinante en el tiempo para efectuarlo. Afectan también las facilidades y cooperación del personal de la empresa auditada.

### **F.6. Obtención de información.**

Ya que la Auditoría Administrativa es un elemento de control que examina, analiza, verifica y evalúa el Proceso Administrativo o las áreas funcionales de una organización o parte de la misma, se vale de algunos métodos y herramientas para conocer el grado de eficiencia de las organizaciones sociales.

Estos elementos de obtención de información, que son generalmente cuestionarios, entrevistas, observación, etc., son la base a través de la cual el auditor va a lograr detectar las posibles fallas que existen en la organización, así como los aciertos de la misma.

La obtención de información debe basarse en una metodología efectiva y ser llevada a cabo por personas capacitadas para ellos, pues debemos considerar que existen ciertos problemas en dicha recopilación, ya que las herramientas son manejadas por personas sujetas a una serie de circunstancias ya sean motivaciones internas o influencias del medio ambiente (estado económico, costumbres, etc.) y que no le permite ser completamente objetiva.

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, se debe obtener, principalmente, cierta información acerca del problema que se debe de atacar. Dicha información deberá ser emitida por aquellas personas que están íntimamente relacionadas con el departamento motivo a estudio, ya que esas personas por su preparación y experiencia proporcionarán información precisa y veraz al auditor para que éste formule su plan de trabajo.

El objetivo primario en una obtención de información es contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, porque las conclusiones del auditor y su actuación en el futuro se fincarán en ellos.

La obtención de información conduce a entrevistas y cambio de impresiones. Implica reunir diferentes clases de informes, documentos, formas, procedimientos, directivas, órdenes administrativas, cartas, archivos de correspondencia, gráficas, claves, tablas de tasas de itinerarios, todo relacionado con el objeto de su investigación.

El no atacar un problema a tiempo, nos llevará a que se agrave el mismo y tal vez, más adelante será más difícil tomar las medidas correctivas para solucionarlo. Por esto la recolección de datos debe ser precisa y oportuna para evitar contratiempos al evaluar y dar soluciones.

Por medio de la recolección, que es buscar los factores que pudieran afectar en forma positiva o negativa a la organización o a algún departamento de ésta, el auditor será capaz de saber qué información deberá seguir buscando. Debemos tomar en cuenta que esta recopilación deberá estar enfocada a evaluar el grado de eficiencia de la organización.

Después de obtener la información necesaria sigue:

- o Ordenar y depurar la información.
- o Eliminación de información no confiable.
- o Eliminación de información obsoleta.

Explicaremos en términos generales el concepto de los siguientes instrumentos de obtención de información:

#### **F.6.1. Entrevistas.**

Las entrevistas se realizarán a los responsables de cada área. Esta se llevará a cabo de manera informal solicitando autorización y apoyo del Director General.

En estas entrevistas se buscará obtener información como por ejemplo, reglamentos, políticas, procedimientos, manejo de documentos, etc., después en cada una de las áreas.

Se aplicarán entrevistas de sondeos rápidos para conocer la situación específica de la empresa en poco tiempo, apegándonos a las reglas de las entrevistas, por lo tanto, al inicio de cada una de éstas, se explicará al interrogado el fin que se persigue y los beneficios que se desean obtener.

Se necesita lograr en las entrevistas un ambiente de confianza con el interrogado, buscando realizar preguntas concretas para que el entrevistado contestara también concretamente. Toda información será registrada para realizar análisis e interpretación.

Después se ordenará la información obtenida, desechando aspectos que no interesen a nuestro trabajo, sin contaminarla con opiniones o aspectos personales.

En este caso práctico se llevaron a cabo entrevistas que tienen como finalidad obtener alguna información. Existen dos clases de entrevistas, la Dirigida y la No Dirigida, que se realizarán en el presente trabajo:

La **Entrevista Dirigida** sigue algunos procedimientos fijados de antemano por un cuestionario o una guía de la entrevista, esto es, por una serie de preguntas que el entrevistador prepara de antemano. Tiene múltiples usos el tipo de personas o persona entrevistada, según la finalidad de la entrevista o según el tipo de datos que tratamos de recabar.

La **Entrevista No Dirigida** deja prácticamente la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista, etc. Naturalmente que en algunos casos el entrevistado puede hacer algunas preguntas pero con miras, precisamente, a que el entrevistado espontáneamente manifieste sus opiniones.

#### **F.6.1.1. Riesgos de las Entrevistas.**

Algunos de los problemas que se pueden presentar en una entrevista son: el entrevistado que rehúsa responder; el entrevistado que miente voluntariamente; el entrevistado que miente involuntariamente y dejándose llevar de los procesos selectivos de la memoria, refiere detalladamente acontecimientos y experiencias muy deformados, o simplemente confiesa haber olvidado experiencias importantes que ha caído en su subconsciente. El problema del vocabulario es también muy importante. El entrevistado, generalmente hablando, llega con un entrenamiento académico en el que las palabras tienen un significado completamente determinado y muchas veces distinto del significado familiar al entrevistado.

Para efectuar una entrevista es indispensable saber de antemano qué clase de información se desea a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo.

Es conveniente asegurar la información que se pretende, decidiendo qué personas son las que conocen la información adecuada.

Es necesario que las entrevistas se realicen, principalmente, entre el auditor y el empresario, a efecto de dejar claramente definidas las bases sobre las cuales, habrá de desarrollarse el trabajo. También será necesario que se tengan que realizar otras entrevistas con los principales empleados y funcionarios de la empresa, siendo recomendable para tal efecto, que el auditor previamente formule una lista de los puntos a definir y tratar, cuidando que estos puntos cubran todos aquellos aspectos que le servirán de base para planear su auditoría.

La tarea del auditor al llevar a cabo una entrevista, es obtener información suficiente y digna de confianza, la cual suele, en algunas ocasiones, encontrarse con algunos obstáculos por parte del entrevistado, tomando éste una actitud de resistencia y temor. El auditor debe de estar preparado a reconocer y corregir esta clase de reacciones, dando una explicación para ello; cuáles son las finalidades y objetivos del servicio de la auditoría; que consisten en producir medios mejor coordinados que ayuden a la dirección a alcanzar una mejor administración de las funciones

Los objetivos principales que se buscan en las entrevistas son:

- 1) **Obtener información.**- Una entrevista cuidadosamente planeada y bien conducida puede ayudar a obtener una información adecuada a la persona.
- 2) **Ordenar dicha información.**- En la entrevista se obtiene un cúmulo de datos que es preciso darles uniformidad, para poder desechar aquellos que son intrascendentes para el objetivo fijado en la entrevista.
- 3) **Objetivarla.**- Es preciso que la información que obtengamos del entrevistado no sea contaminada por nuestros problemas personales, como prejuicios, deficiencias intelectuales o bien culturales.
- 4) **Analizarla.**- cada dato por muy insignificante que parezca en ocasiones, es trascendental; hacer una análisis más integral de la información.
- 5) **Interpretarla.**- Sobre la base de conocimientos comparativos o sea todo lo que puede ayudar a comprobar lo que nos está diciendo el entrevistado.
- 6) **Traducirla.**- A un lenguaje coherente universal.

El entrevistado deberá buscar el procedimiento concreto para ganar la confianza del entrevistado. El entrevistador deberá tener muy especial cuidado en no dejar ver sus propias opiniones para que el entrevistado, voluntaria o involuntariamente delibere o indeliberadamente, no trata de dar gusto al entrevistador. Inútil decir que en muchos casos el entrevistado deseará que el material que ha provisto sea tratado confidencial y anónimamente. El investigador deberá respetar escrupulosamente estos deseos del entrevistado. Por último el investigador debe tener presente la importancia de su apariencia personal para invitar la confianza del entrevistado.

Por lo tanto, es necesario que, para lograr la información anterior, realizar entrevistas previas a todas las personas enteradas de la situación actual y de los problemas que guarda el área a auditar, lo que confirmará la información recabada por otros medios.

### **F.6.2. Cuestionarios.**

Un cuestionario de Auditoría Administrativa pretende un examen exhaustivo y constructivo de la administración de una organización y de las tareas que le son asignadas. Sobre todo, el cuestionario se dedica a la evaluación de las acciones de la gerencia en el logro de los objetivos de la organización.

**Objetivo.-** Su objetivo primordial es sacar a la luz las debilidades y deficiencias de la organización para intentar posibles mejoras. Más específicamente incluye una revisión de lo bien o mal que son desempeñadas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Además, evalúa la efectividad del proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos trazados por la organización.

Dentro de este marco, el cuestionario proporciona un medio para evaluar las operaciones de la organización sobre la marcha al examinar sus principales áreas de funciones.

La capacidad del cuestionario de auditoría administrativa para descubrir áreas importantes que están ligadas al manejo de una organización, es un factor importante para su uso.

Fundamentalmente, son dos los medios posibles para recabar la respuesta. En el primero, conocido como de respuesta abierta, el investigado plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna en la forma de respuesta; en el segundo, denominado de elección forzada, el investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a sus entrevistados que elijan solamente una de entre las señaladas.

#### **F.6.2.1. Reglas de los Cuestionarios.**

**Unidad.-** Se deberán formular un cuestionario diferente para cada asunto en concreto del área a investigar.

**Secuencia.-** Se deben de ordenar las preguntas de cada cuestionario con una secuencia adecuada. Para lograrla hay que tener cuidado de encadenarlas en tal forma que una conduzca naturalmente a la siguiente.

**Claridad.-** Se habla aquí de la redacción. Deberán ser comprensibles para el interrogado y por lo tanto habrá que adecuar las preguntas a la capacidad de los individuos del grupo investigado dependiendo de sus niveles.

Las palabras ambiguas pierden precisión y, posteriormente, en la interpretación del cuestionario, puede conducirnos a juicios erróneos, por lo tanto deberán ser eliminados.

Se aplicaron cuestionarios como una técnica para obtener información; a través de los cuales se reafirmaron o desecharon aspectos observados durante el análisis preliminar. En la parte de **Anexos** se presentan los cuestionarios que se aplicaron en cada área, creados de acuerdo a la información que deseamos obtener, iniciando por Dirección General, al que se le realizaron preguntas sobre aspectos generales de la empresa para conocer sus principales características, así como a los encargados de las respectivas áreas y al personal que nos pudiera proporcionar información confiable.

**H) Evaluación.**

Se aplicaron cuestionarios como principal técnica para obtener información; a través de los cuáles se reafirmaron o desecharon aspectos observados durante el análisis preliminar.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en forma personal, con la formulación y explicación de las preguntas hechas por el entrevistador y anotando en el cuestionario las respuestas dadas por los encuestados para:

- 1) Explicar el motivo del cuestionario y explicación de las preguntas que podrían confundirse.
- 2) Obtener la confianza del informante.
- 3) Ampliación de las respuestas y evitar desviaciones en ellas.
- 4) Tener contacto personal e identificar posibles problemas.
- 5) Obtener información no planeada.
- 6) Observar detalles secundarios.
- 7) Obtener sugerencias.

Una vez obtenida la información (recopilación y registro de datos), ésta deberá ser sometida aun procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con la que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos, y además permita descubrir las "causas" que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocando con esto una reducción de su eficiencia.

Los cuestionarios aplicados nos llevaron a la información que necesitábamos obtener, tanto de la empresa en general, como de sus aspectos específicos, los cuales nos ayudaran a mejorar en esta empresa aspectos administrativos que le reditue mucha más productividad, eficiencia y eficacia en sus operaciones y resultados.

Se aplicaron cuestionarios diferentes, primero que se aplicó fue un cuestionario especial con preguntas abiertas para el Director General en cual se quiso obtener información de toda la empresa en general, ya que él principalmente, conoce en manejo y desarrollo de la empresa investigada y podía hablarnos de sus planes a futuro, sus objetivos generales y particulares, etc.

Otro tipo de cuestionario aplicado, (como se muestra en la parte de los **anexos**), fue para cada una de las áreas involucradas en esta investigación, aplicado a los encargados de cada área, quienes nos aportaron respuestas interesantes e importantes, así como sugerencias y comentarios.

Estos dos puntos de vista nos han dado la pauta para poder realizar la evaluación mostrada en el capítulo IV, en donde desarrollaremos la evaluación y daremos a conocer el resultado de esta investigación.

Por lo tanto, una vez obtenida la información (recopilación y registro de datos), ésta deberá ser sometida a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos, y además permita descubrir las "causas" que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocando con esto una reducción de su eficiencia.

En esta parte del trabajo desarrollaremos la evaluación de las respuestas obtenidas, de los cuestionarios y entrevistas realizadas, así como la documentación y la observación analizada, con el fin de obtener la fotografía o status en el que se encuentra en este momento la empresa Comercializadora Marbes, S. A. De C. V. y con todo esto disculir y mejorar su eficiencia y terminar con la deficiencia existente.

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

Las etapas de evaluación de la eficiencia son las siguientes:

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

## **H.1. Etapas de evaluación.**

### **1. Ponderación de funciones,**

Uno de los más importantes en la evaluación es la ponderación de funciones, esto es la asignación que se hace a cada uno de ellas 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.

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

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

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

Establecer un peso a cada función con la finalidad de determinar la importancia relativa de su influencia en la eficiencia en el organismo. Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considerara como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una cierto número de las unidades que forman ese total, a continuación presentamos la ponderación de las funciones propuestas en este trabajo:

|                   |            |
|-------------------|------------|
| o ADMINISTRACIÓN  | 10%        |
| o ÁREA COMERCIAL  | 40%        |
| o OPERACIONES     | 30%        |
| o SOPORTE TÉCNICO | <u>20%</u> |
|                   | 100%       |

En la página 78 se inicia con la hoja de la Ponderación de Funciones, los cuadros de la evaluación del caso práctico.

## 2. Determinación de los factores a evaluar:

### ADMINISTRACIÓN

Cuentas por cobrar  
Cuentas por pagar  
Tesorería y bancos  
Recursos Humanos  
Recepción

### OPERACIONES

Compras  
Facturación  
Mensajería  
Almacén

### ÁREA COMERCIAL

Ventas  
Rentas

### SOPORTE TÉCNICO

Asistencia Administrativa  
Asistencia Técnica

### **3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.**

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

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

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

El número de puntos que se asignen a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varía de una empresa a otra ya que éstas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

Volviendo al caso que estamos tratando vamos a determinar los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas.

Se determina la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones del organismo.

- ❖ ADMINISTRACIÓN: 10% de importancia relativa dentro de la eficiencia total del organismo, le corresponden 100 puntos (10x10).
- ❖ ÁREA COMERCIAL: 40% de importancia relativa dentro de la eficiencia total del organismo, le corresponden 400 puntos (40x10).
- ❖ OPERACIONES: 30% de importancia relativa dentro de la eficiencia total del organismo, le corresponden 300 puntos (30x10).
- ❖ SOPORTE TÉCNICO: 20% de importancia relativa dentro de la eficiencia total del organismo, le corresponden 200 puntos (20x10).

### **4. Determinación de grados.**

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

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

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

### ESCALA

| Apreciación | Grados | Cumplimiento |
|-------------|--------|--------------|
| Excelente   | 5      | 90 a 100%    |
| Muy bien    | 4      | 80 a 90%     |
| Bien        | 3      | 60 a 80%     |
| Regular     | 2      | 40 a 60%     |
| Mal         | 1      | 20 a 40%     |
| Muy mal     | 0      | 0 a 20%      |

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

La evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en que quede comprendido.

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.

|                        |         |      |
|------------------------|---------|------|
| <b>ADMINISTRACIÓN</b>  |         |      |
| Excelente              | 100 X 5 | 500  |
| Muy bien               | 100 X 4 | 400  |
| Bien                   | 100 X 3 | 300  |
| Regular                | 100 X 2 | 200  |
| Mal                    | 100 X 1 | 100  |
| Muy mal                | 100 X 0 | 0    |
| <b>ÁREA COMERCIAL</b>  |         |      |
| Excelente              | 400 X 5 | 2000 |
| Muy bien               | 400 X 4 | 1600 |
| Bien                   | 400 X 3 | 1200 |
| Regular                | 400 X 2 | 800  |
| Mal                    | 400 X 1 | 400  |
| Muy mal                | 400 X 0 | 0    |
| <b>OPERACIONES</b>     |         |      |
| Excelente              | 300 X 5 | 1500 |
| Muy bien               | 300 X 4 | 1200 |
| Bien                   | 300 X 3 | 900  |
| Regular                | 300 X 2 | 600  |
| Mal                    | 300 X 1 | 300  |
| Muy mal                | 300 X 0 | 0    |
| <b>SOPORTE TÉCNICO</b> |         |      |
| 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    |

## 4.1.1 Ponderación de funciones (peso a cada área)

**PONDERACIÓN (PESO DE CADA ÁREA)**

| ÁREA            | PORCENTAJE<br>% | X  | PUNTOS |
|-----------------|-----------------|----|--------|
| ADMINISTRACIÓN  | 10              | 10 | 100    |
| ÁREA COMERCIAL  | 40              | 10 | 400    |
| OPERACIONES     | 30              | 10 | 300    |
| SOPORTE TÉCNICO | 20              | 10 | 200    |
| TOTAL           | 100%            | 10 | 1000   |

## 4.1.2. Distribución de puntos entre las subfunciones

Cada área funcional cuenta con subfunciones, es decir, la división de las actividades más importantes dentro del área, las cuales también tendrán un peso relativo, de acuerdo al grado de importancia dentro de la función, estos puntos deberán de sumar el peso relativo total del área mencionada, como se muestra en los siguientes cuadros:

**DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS ENTRE LAS SUBFUNCIONES**

| <b>ADMINISTRACIÓN</b> | <b>PUNTOS</b> |
|-----------------------|---------------|
| Cuentas por cobrar    | 25            |
| Cuentas por pagar     | 25            |
| Contabilidad          | 20            |
| Tesorería y bancos    | 20            |
| Recepción             | 10            |
| <b>TOTAL</b>          | <b>100</b>    |

| <b>ÁREA COMERCIAL</b> |            |
|-----------------------|------------|
| Ventas                | 200        |
| Rentas                | 200        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>400</b> |

| <b>OPERACIONES</b> | <b>PUNTOS</b> |
|--------------------|---------------|
| Compras            | 100           |
| Facturación        | 100           |
| Mensajería         | 50            |
| Almacén            | 50            |
| <b>TOTAL</b>       | <b>300</b>    |

| <b>SOPORTE TÉCNICO</b>    |            |
|---------------------------|------------|
| Asistencia administrativa | 100        |
| Asistencia técnica        | 100        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>200</b> |

## 4.1.3. Distribución de puntos por pregunta

De cada subfunción se desglosan las preguntas que se desean calificar, con base a las actividades que se realizan en cada subfunción para otorgarles puntos de acuerdo a su importancia y después multiplicarlos por 5 (recordando que este número significa el nivel de excelencia) y así obtendremos los puntos máximos que se pueden obtener.

**PREGUNTAS DE ADMINISTRACIÓN****CUENTAS POR COBRAR**

| Pregunta   | Puntos    | Máximo de puntos |
|--|-----------|------------------|
| 1. Procedimiento para efectuar los cobros:               | 4         | 20               |
| 2. Políticas y reglas para realizar los cobros:          | 4         | 20               |
| 3. Oportunidad e información para realizar los cobros:   | 3         | 15               |
| 4. Relación de días de revisión y pagos de los clientes: | 3         | 15               |
| 5. El control de deudores es:                            | 2         | 10               |
| 6. Comunicación con las demás áreas:                     | 3         | 15               |
| 7. Formatos utilizados en el área:                       | 2         | 10               |
| 8. Archivo de cuentas por cobrar:                        | 1         | 5                |
| 9. Descripción de actividades del área:                  | 3         | 15               |
|  | <b>25</b> | <b>125</b>       |

**CUENTAS POR PAGAR**

| Pregunta   | Puntos    | Máximo de puntos |
|--|-----------|------------------|
| 10. Procedimiento para efectuar los pagos:             | 5         | 25               |
| 11. Políticas y reglas para realizar los pagos:        | 4         | 20               |
| 12. Oportunidad e información para realizar los pagos: | 3         | 15               |
| 13. El control de los acreedores:                      | 2         | 10               |
| 14. Comunicación con las demás áreas:                  | 3         | 15               |
| 15. Formatos utilizados en el área:                    | 3         | 15               |
| 16. Archivo de cuentas por pagar:                      | 2         | 10               |
| 17. Descripción de actividades del área:               | 3         | 15               |
|  | <b>25</b> | <b>125</b>       |

## TESORERÍA Y BANCOS

| Pregunta  | Puntos | Máximo de puntos |
|---|--------|------------------|
| 18. Control del registro de ingresos y egresos en los diversos sistemas administrativos es: | 1      | 5                |
| 19. El control de flujo de efectivo es:   | 1      | 5                |
| 20. El contar con dinero para operaciones emergentes es:                                    | 2      | 10               |
| 21. La presupuestación para el dinero en tesorería es:                                      | 2      | 10               |
| 22. El control de entrada y salida de dinero es:  | 1      | 5                |
| 23. Control y registro de gastos de las demás áreas:  | 2      | 10               |
| 24. Las fuentes de información bancaria son:  | 3      | 15               |
| 25. Manejo y archivos de los estados de cuenta bancarios:                                   | 1      | 5                |
| 26. Procedimiento para expedir cheque:  | 2      | 10               |
| 27. Las autorizaciones para la salida de dinero son:  | 1      | 5                |
| 28. Formatos utilizados en el área:   | 1      | 5                |
| 29. Descripción de actividades del área:  | 3      | 15               |
|   | 20     | 100              |

## RECURSOS HUMANOS

| Pregunta   | Puntos | Máximo de puntos |
|--|--------|------------------|
| 30. El control y manejo de los expedientes del personal:                   | 3      | 15               |
| 31. Información por entregar periódicamente a las áreas que los solicitan: | 3      | 15               |
| 32. Trámites de los empleados de nuevo ingreso:                            | 4      | 20               |
| 33. Documentación por entregar al personal:                                | 3      | 15               |
| 34. Informes que se deben entregar en cada quincena y cada mes:            | 3      | 15               |
| 35. Descripción de actividades del área:                                   | 4      | 20               |
|  | 20     | 100              |

## RECEPCIÓN

| Pregunta  | Puntos    | Máximo de puntos |
|---|-----------|------------------|
| 36. Atención y transferencia de llamadas telefónicas es:                    | 1         | 5                |
| 37. El control de llamadas telefónicas es:                                  | 1         | 5                |
| 38. Formato de registro de llamadas telefónicas:                            | 1         | 5                |
| 39. La recepción de la correspondencia es:                                  | 1         | 5                |
| 40. Recepción y canalización de la correspondencia es:                      | 1         | 5                |
| 41. Medidas de seguridad para la recepción de personas ajenas a la empresa: | 1         | 5                |
| 42. Guiones telefónicos utilizados son:                                     | 1         | 5                |
| 43. Conocimientos generales de las actividades de la empresa:               | 1         | 5                |
| 44. Descripción de actividades del área:                                    | 2         | 10               |
|   | <b>10</b> | <b>50</b>        |

**PREGUNTAS DEL ÁREA COMERCIAL****VENTAS**

| <b>Pregunta</b>  | <b>Puntos</b> | <b>Máximo de puntos</b> |
|--|---------------|-------------------------|
| 45. La atención a las llamadas de los clientes es:                                 | 15            | 75                      |
| 46. El atender los requerimientos de los clientes es:                              | 12            | 60                      |
| 47. Las cotizaciones que se les ofrecen a los clientes:                            | 0             | 00                      |
| 48. En envío de la información que demandan los clientes es:                       | 8             | 40                      |
| 49. La información que se le proporciona a los clientes en la cotización es:       | 9             | 45                      |
| 50. El formato que se utiliza para darle una cotización a los clientes:            | 5             | 25                      |
| 51. Las condiciones de pago que se les ofrecen a los clientes:                     | 6             | 30                      |
| 52. El control de cotizaciones y de ventas de los ejecutivos es:                   | 5             | 25                      |
| 53. Procedimiento para levantar un pedido es:                                      | 10            | 50                      |
| 54. El cálculo de la utilidad en cada pedido es:                                   | 9             | 45                      |
| 55. Seguimiento que se da a los requerimientos de los clientes es:                 | 10            | 50                      |
| 56. La supervisión de las actividades por realizar en el área                      | 8             | 40                      |
| 57. El formato para levantar el pedido del cliente es:                             | 8             | 40                      |
| 58. La comunicación con el área de compras para adquirir el producto es:           | 7             | 35                      |
| 59. La comunicación con las demás áreas:   | 8             | 40                      |
| 60. La precisión de lo que es repetitivo es:                                       | 7             | 35                      |
| 61. Las máquinas electrónicas o cálculo para la realización del trabajo son:       | 8             | 40                      |
| 62. La comunicación del encargado del área con sus colaboradores es:               | 6             | 30                      |
| 63. La actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo es:                   | 5             | 25                      |
| 64. La comunicación con el cliente para saber su opinión del servicio ofrecido es: | 7             | 35                      |
| 65. La coordinación de esfuerzos con las demás áreas es:                           | 7             | 35                      |
| 66. La capacitación y conocimiento de los productos que ofrecen es:                | 6             | 30                      |
| 67. Descripción de las actividades del área:                                       | 14            | 70                      |
| 68. Los objetivos generales e individuales del área son:                           | 14            | 70                      |
|  | <b>200</b>    | <b>1000</b>             |

## RENTAS

| Pregunta   | Puntos     | Máximo de puntos |
|--|------------|------------------|
| 69. La atención a las llamadas de los clientes es:                                 | 12         | 60               |
| 70. El atender los requerimientos de los clientes es:                              | 10         | 50               |
| 71. Las cotizaciones que se les ofrecen a los clientes:                            | 8          | 40               |
| 72. Tarifas por días rentados con respecto a la competencia:                       | 7          | 35               |
| 73. El envío de la información que demandan los clientes es:                       | 6          | 30               |
| 74. La información que se le proporciona a los clientes en la cotización es:       | 7          | 35               |
| 75. Seguimiento que se da a los requerimientos de los clientes es:                 | 8          | 40               |
| 76. El formato que se utiliza para darle una cotización a los clientes:            | 6          | 30               |
| 77. Las condiciones de pago que se les ofrecen a los clientes                      | 6          | 30               |
| 78. El control de cotizaciones y de ventas de los ejecutivos es:                   | 8          | 40               |
| 79. Comunicación con las demás áreas para preparar equipo en renta:                | 9          | 45               |
| 80. Procedimiento para levantar un pedido es:                                      | 8          | 40               |
| 81. El cálculo de la utilidad en cada pedido es:                                   | 9          | 45               |
| 82. Supervisión de las actividades por realizar en el área:                        | 7          | 35               |
| 83. El formato para levantar el pedido del cliente es:                             | 6          | 30               |
| 84. La precisión de lo que es repetitivo es:                                       | 5          | 25               |
| 85. Los aspectos que se consideran para comprar o subarrendar equipo son:          | 7          | 35               |
| 86. La comunicación del encargado del área con sus colaboradores es:               | 5          | 25               |
| 87. La actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo es:                   | 6          | 30               |
| 88. La documentación que se necesita para llevar a cabo una renta es:              | 7          | 35               |
| 89. El control de expedientes de los clientes es:                                  | 6          | 30               |
| 90. El análisis de la documentación proporcionada por el cliente es:               | 5          | 25               |
| 91. La comunicación con el cliente para saber su opinión del servicio ofrecido es: | 6          | 30               |
| 92. La coordinación de esfuerzos con las demás áreas es:                           | 5          | 25               |
| 93. La capacitación y conocimiento de los productos que ofrecen es:                | 5          | 25               |
| 94. Descripción de las actividades del área:                                       | 14         | 70               |
| 95. Los objetivos generales e individuales del área son:                           | 12         | 60               |
|  | <b>200</b> | <b>1000</b>      |

## PREGUNTAS DE OPERACIONES

## COMPRAS

| Pregunta  | Puntos     | Máximo de puntos |
|---|------------|------------------|
| 96. Procedimiento para originar una compra es:  | 8          | 40               |
| 97. Los formatos utilizados en el área son:   | 7          | 35               |
| 98. Aspectos que se deben considerar para elegir a un proveedor son:                        | 5          | 25               |
| 99. La consideración de varias alternativas para la adquisición del equipo es:              | 5          | 25               |
| 100. El catálogo y directorio de proveedores se considera:                                  | 4          | 20               |
| 101. La periodicidad con la que se actualiza el catálogo es:                                | 4          | 20               |
| 102. La realización de mínimo tres cotizaciones es:   | 3          | 15               |
| 103. La seriedad y cumplimiento de los proveedores es:                                      | 3          | 15               |
| 104. La autorización de la compra en cuanto a su rapidez es:                                | 5          | 25               |
| 105. El trámite del pago para el proveedor en cuanto a su oportunidad es:                   | 3          | 15               |
| 106. La recepción del producto al proveedor es:   | 3          | 15               |
| 107. La participación de la gente involucrada en la recepción del producto es:              | 4          | 20               |
| 108. El sistema que controla entradas de los productos adquiridos es:                       | 4          | 20               |
| 109. El sistema para dar de alta la compra de los productos en cuanto a su sencillo manejo: | 5          | 25               |
| 110. El archivo de las compras con la documentación que se maneja es:                       | 5          | 25               |
| 111. La información a las áreas correspondientes de la recepción de la compra es:           | 3          | 15               |
| 112. Procedimiento para devoluciones a los proveedores:                                     | 5          | 25               |
| 113. Documentos recibidos por devolución a proveedores son:                                 | 5          | 25               |
| 114. La delimitación de responsabilidad para cada decisión es:                              | 4          | 20               |
| 115. El esquema de la organización con respecto a esta área:                                | 4          | 20               |
| 116. Los objetivos generales e individuales del área son:                                   | 5          | 25               |
| 117. Descripción de actividades del área:   | 6          | 30               |
|   | <b>100</b> | <b>500</b>       |

## FACTURACIÓN

| Pregunta  | Puntos | Máximo de puntos |
|---|--------|------------------|
| 118. La recepción del pedido para facturar es:                                | 12     | 60               |
| 119. Las indicaciones en el pedido para facturar en cuanto a su claridad son: | 5      | 45               |
| 120. El procedimiento para facturar en cuanto a su sencillez es:              | 14     | 70               |
| 121. El sistema de facturación en cuanto a su utilización es:                 | 10     | 50               |
| 122. La información en cuanto a su oportunidad para facturar es:              | 9      | 45               |
| 123. El control de facturación es:  | 5      | 25               |
| 124. La cancelación de facturas en cuanto a su realización y autorización es: | 5      | 25               |
| 125. El manejo y archivo de las facturas es:                                  | 6      | 30               |
| 126. El formato de la factura en cuanto a su claridad y presentación es:      | 4      | 20               |
| 127. Los objetivos generales e individuales del área son:                     | 14     | 70               |
| 128. Descripción de las actividades del área:                                 | 12     | 60               |
|   | 100    | 500              |

## MENSAJERÍA

| Pregunta  | Puntos    | Máximo de puntos |
|---|-----------|------------------|
| 129. Los procedimientos para realizar mensajerías son:                                | 2         | 10               |
| 130. Los formatos que se utilizan en el área son:                                     | 2         | 10               |
| 131. Los datos que tiene el formato de mensajería son:                                | 1         | 5                |
| 132. La programación de la mensajería es:   | 4         | 20               |
| 133. Las políticas y reglas de mensajería son:  | 3         | 15               |
| 134. La supervisión de las actividades realizadas en el área:                         | 2         | 10               |
| 135. El sistema de registro de ordenes de mensajería son:                             | 1         | 5                |
| 136. Medidas de seguridad para el área de mensajería son:                             | 3         | 15               |
| 137. La protección del equipo es:   | 3         | 15               |
| 138. La recepción y distribución de la mensajería realizadas es:                      | 2         | 10               |
| 139. La comunicación con las demás áreas es:  | 1         | 5                |
| 140. La descripción de las actividades del personal es:                               | 4         | 20               |
| 141. El equipo de transporte para realizarlas actividades de mensajería es:           | 3         | 15               |
| 142. La autorización para el uso del transporte es:                                   | 1         | 5                |
| 143. El mantenimiento y limpieza del equipo de transporte es:                         | 2         | 10               |
| 144. Documentación que le proporcionan para realizar las mensajerías es:              | 3         | 15               |
| 145. El control de las actividades del personal de mensajería es:                     | 2         | 10               |
| 146. La comunicación entre mensajeros y la empresa durante la ruta es:                | 1         | 5                |
| 147. La solución inmediata para problemas durante la ruta es:                         | 2         | 10               |
| 148. La comunicación de la necesidad de jornadas extraordinarias a los mensajeros es: | 4         | 20               |
| 149. Los objetivos generales e individuales del área:                                 | 4         | 20               |
|   | <b>50</b> | <b>500</b>       |

## ALMACÉN

| Pregunta   | Puntos    | Máximo de puntos |
|--|-----------|------------------|
| 150. El control de inventarios es:   | 5         | 25               |
| 151. El control interno en cuanto a su consistencia es:                    | 3         | 15               |
| 152. El espacio que se ocupa es:   | 2         | 10               |
| 153. Los procedimientos de entrada y salida de almacén son:                | 4         | 20               |
| 154. La preparación del equipo que se entregará a ventas y rentas es:      | 2         | 10               |
| 155. Los formatos que se utilizan para la entrada y salida del equipo son: | 3         | 15               |
| 156. Las áreas del almacenamiento son:                                     | 2         | 10               |
| 157. La seguridad del almacenamiento del equipo es:                        | 4         | 20               |
| 158. La limpieza y mantenimiento del equipo es:                            | 2         | 10               |
| 159. La autorización de entradas y salidas del almacén es:                 | 4         | 20               |
| 160. La recepción de equipo de ventas y rentas es:                         | 3         | 15               |
| 161. Los inventarios físicos que se realizan son:                          | 5         | 25               |
| 162. Apoyo a las demás áreas:  | 4         | 20               |
| 163. La descripción de las actividades del personal es:                    | 7         | 35               |
|  | <b>50</b> | <b>250</b>       |

**PREGUNTAS DE SOPORTE TÉCNICO**

**ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

| Pregunta  | Puntos     | Máximo de puntos |
|---|------------|------------------|
| 164. La atención a los requerimientos de los clientes:  | 7          | 35               |
| 165. Cotizaciones a los clientes de los servicios que se ofrecen:   | 5          | 25               |
| 166. Orientación al cliente de los servicios de soporte técnico:  | 6          | 30               |
| 167. Los servicios son lo suficientemente específicos:  | 3          | 15               |
| 168. Procedimiento para la recepción de equipo dañado y que entra el área de Soporte Técnico:                   | 4          | 20               |
| 169. Consideraciones para realizar visitas a sitio o recolección de equipo dañado:                              | 4          | 20               |
| 170. Programación de visitas de los técnicos es:  | 4          | 20               |
| 171. Seguimiento a los requerimientos de los clientes es:   | 3          | 15               |
| 172. Manejo y administración de los expedientes de los clientes:  | 4          | 20               |
| 173. Procedimientos para garantías y compostura de los equipos:   | 5          | 25               |
| 174. La oportunidad con la que se realizan los trámites de garantías y servicios son:                           | 4          | 20               |
| 175. Información acerca de los centros de servicio para hacer válida las garantías a los que se debe acudir es: | 4          | 20               |
| 176. Proveedores que ofrecen los servicios de soporte técnico:  | 4          | 20               |
| 177. Formatos que se utilizan en el área son:   | 6          | 30               |
| 178. Seguimiento a las ordenes de servicio desde la apertura hasta el cierre de las mismas es:                  | 4          | 20               |
| 179. La comunicación con el cliente para información de su equipo en reparaciones es:                           | 6          | 30               |
| 180. El archivo de las ordenes de servicio es:  | 5          | 25               |
| 181. Determinación de tarifas de Soporte Técnico es:  | 3          | 15               |
| 182. Los formatos utilizados para el área son:  | 3          | 15               |
| 183. Los controles que se aplican son:  | 4          | 20               |
| 184. La determinación de recursos materiales y herramientas para cada actividad es:                             | 3          | 15               |
| 185. Objetivos generales e individuales son:  | 4          | 20               |
| 186. Descripción de actividades del área:   | 5          | 25               |
|   | <b>100</b> | <b>500</b>       |

## ASISTENCIA TÉCNICA

| Pregunta  | Puntos     | Máximo de puntos |
|---|------------|------------------|
| 187. Atención a necesidades de revisión y mantenimiento que equipo de computo de los clientes de ventas y rentas: | 8          | 40               |
| 188. Atención de necesidades de revisión y mantenimiento de equipo de computo de la empresa:                      | 5          | 25               |
| 189. Registro de actividades que realiza cada técnico:  | 9          | 45               |
| 190. Revisión del equipo que regresa después de un periodo de renta:  | 10         | 50               |
| 191. La especialización de los técnicos es:   | 9          | 45               |
| 192. El control de las actividades que realizan es:   | 8          | 40               |
| 193. Los objetivos generales e individuales:  | 7          | 35               |
| 194. Las responsabilidades y tareas son específicas:  | 9          | 45               |
| 195. La herramienta con la que se cuenta para dar un buen servicio es:  | 5          | 25               |
| 196. Existe la capacitación continua para los técnicos:   | 7          | 35               |
| 197. Objetivos generales e individuales son:  | 12         | 60               |
| 198. Descripción de las actividades del área:   | 11         | 55               |
|   | <b>100</b> | <b>500</b>       |

#### 4.1.4. Eficiencia por pregunta

Una vez de que se obtuvieron los resultados de los cuestionarios aplicados en cada área se concentraron en estas tablas. En las tres primeras columnas se repitió información ya observada anteriormente, solo se agregaron los puntos obtenidos, el porcentaje (que se obtuvo con base a la columna de puntos máximos) y las calificaciones, todo esto es para obtener la eficiencia por pregunta.

### PREGUNTAS DE ADMINISTRACIÓN

#### CUENTAS POR COBRAR

| Pregunta   | Puntos    | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|-----------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 1) Procedimiento para efectuar los cobros:               | 4         | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 2) Políticas y reglas para realizar los cobros:          | 4         | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 3) Oportunidad e información para realizar los cobros:   | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 4) Relación de días de revisión y pagos de los clientes: | 3         | 15         | 9               | 60%           | B            |
| 5) El control de deudores es:                            | 2         | 10         | 10              | 100%          | E            |
| 6) Comunicación con las demás áreas:                     | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 7) Formatos utilizados en el área:                       | 2         | 10         | 8               | 80%           | MB           |
| 8) Archivo de cuentas por cobrar:                        | 1         | 5          | 5               | 100%          | E            |
| 9) Descripción de actividades del área:                  | 3         | 15         | 15              | 100%          | E            |
|  | <b>25</b> | <b>125</b> | <b>99</b>       | <b>79.20%</b> | <b>B</b>     |

#### CUENTAS POR PAGAR

| Pregunta   | Puntos    | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|-----------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 10) Procedimiento para efectuar los pagos:             | 5         | 25         | 25              | 100%          | E            |
| 11) Políticas y reglas para realizar los pagos:        | 4         | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 12) Oportunidad e información para realizar los pagos: | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 13) El control de los acreedores:                      | 2         | 10         | 10              | 100%          | E            |
| 14) Comunicación con las demás áreas:                  | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 15) Formatos utilizados en el área:                    | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 16) Archivo de cuentas por pagar:                      | 2         | 10         | 10              | 100%          | E            |
| 17) Descripción de actividades del área:               | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
|  | <b>25</b> | <b>125</b> | <b>109</b>      | <b>87.20%</b> | <b>MB</b>    |

**TESORERÍA Y BANCOS**

| Pregunta   | Puntos    | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|-----------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 18 Control del registro de ingresos y egresos en los diversos sistemas administrativos es: | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 19 El control de flujo de efectivo es:   | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 20 El contar con dinero para operaciones emergentes es:                                    | 2         | 10         | 6               | 60%           | B            |
| 21 La presupuestación para el dinero en tesorería es:                                      | 2         | 10         | 4               | 40%           | R            |
| 22 El control de entrada y salida de dinero es:  | 1         | 5          | 5               | 100%          | E            |
| 23 Control y registro de gastos de las demás áreas:  | 2         | 10         | 8               | 80%           | MB           |
| 24 Las fuentes de información bancaria son:  | 3         | 15         | 15              | 100%          | E            |
| 25 Manejo y archivos de los estados de cuenta bancarios:                                   | 1         | 5          | 5               | 100%          | E            |
| 26 Procedimiento para expedir cheque:  | 2         | 10         | 10              | 100%          | E            |
| 27 Las autorizaciones para la salida de dinero son:  | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 28 Formatos utilizados en el área:   | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 29 Descripción de actividades del área:  | 3         | 15         | 15              | 100%          | E            |
|  | <b>20</b> | <b>100</b> | <b>84</b>       | <b>84.00%</b> | <b>MB</b>    |

**RECURSOS HUMANOS**

| Pregunta   | Puntos    | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|-----------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 30 El control y manejo de los expedientes del personal es:                   | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 31 Información de por entregar periódicamente a las áreas que los solicitan: | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 32 Trámites de los empleados de nuevo ingreso:                               | 4         | 20         | 20              | 100%          | E            |
| 33 Documentación por entregar al personal:                                   | 3         | 15         | 15              | 100%          | E            |
| 34 Informes que se deben entregar en cada quincena y cada mes:               | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 35 Descripción de actividades del área:                                      | 4         | 20         | 16              | 80%           | MB           |
|  | <b>20</b> | <b>100</b> | <b>87</b>       | <b>87.00%</b> | <b>MB</b>    |

**RECEPCIÓN**

| Pregunta   | Puntos    | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|-----------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 36 Atención y transferencia de llamadas telefónicas es:                    | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 37 El control de llamadas telefónicas es:                                  | 1         | 5          | 3               | 60%           | B            |
| 38 Formato de registro de llamadas telefónicas:                            | 1         | 5          | 3               | 60%           | B            |
| 39 La recepción de la correspondencia es:                                  | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 40 Recepción y canalización de la correspondencia es:                      | 1         | 5          | 4               | 80%           | MB           |
| 41 Medidas de seguridad para la recepción de personas ajenas a la empresa: | 1         | 5          | 3               | 60%           | B            |
| 42 Guiones telefónicos utilizados son:                                     | 1         | 5          | 3               | 60%           | B            |
| 43 Conocimientos generales de las actividades de la empresa:               | 1         | 5          | 3               | 60%           | B            |
| 44 Descripción de actividades del área:                                    | 2         | 10         | 8               | 80%           | MB           |
|  | <b>10</b> | <b>50</b>  | <b>35</b>       | <b>70.00%</b> | <b>B</b>     |

## PREGUNTAS DEL AREA COMERCIAL

### VENTAS

| Pregunta  | Puntos     | Máx. Ptos.  | Pt.os. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|---|------------|-------------|------------------|---------------|--------------|
| 45 La atención a las llamadas de los clientes es:                                 | 15         | 75          | 60               | 80%           | MB           |
| 46 El atender los requerimientos de los clientes es:                              | 12         | 60          | 48               | 80%           | MB           |
| 47 Las cotizaciones que se les ofrecen a los clientes:                            | 6          | 30          | 24               | 60%           | B            |
| 48 En envío de la información que demandan los clientes es:                       | 8          | 40          | 40               | 100%          | E            |
| 49 La información que se le proporciona a los clientes en la cotización es:       | 9          | 45          | 36               | 80%           | MB           |
| 50 El formato que se utiliza para darle una cotización a los clientes:            | 5          | 25          | 20               | 60%           | B            |
| 51 Las condiciones de pago que se les ofrecen a los clientes:                     | 6          | 30          | 24               | 60%           | B            |
| 52 El control de cotizaciones y de ventas de los ejecutivos es:                   | 5          | 25          | 20               | 60%           | B            |
| 53 Procedimiento para levantar un pedido es:                                      | 10         | 50          | 40               | 80%           | MB           |
| 54 El cálculo de la utilidad en cada pedido es:                                   | 9          | 45          | 36               | 80%           | MB           |
| 55 Seguimiento que se da a los requerimientos de los clientes es:                 | 10         | 50          | 40               | 60%           | B            |
| 56 La supervisión de las actividades por realizar en el área                      | 8          | 40          | 32               | 25%           | M            |
| 57 El formato para levantar el pedido del cliente es:                             | 8          | 40          | 32               | 25%           | M            |
| 58 La comunicación con el área de compras para adquirir el producto es:           | 7          | 35          | 28               | 40%           | R            |
| 59 La comunicación con las demás áreas:   | 8          | 40          | 32               | 60%           | B            |
| 60 La precisión de lo que es repetitivo es:                                       | 7          | 35          | 28               | 80%           | MB           |
| 61 Las máquinas electrónicas o cálculo para la realización del trabajo son:       | 8          | 40          | 40               | 100%          | E            |
| 62 La comunicación del encargado del área con sus colaboradores es:               | 6          | 30          | 24               | 40%           | R            |
| 63 La actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo es:                   | 5          | 25          | 20               | 80%           | MB           |
| 64 La comunicación con el cliente para saber su opinión del servicio ofrecido es: | 7          | 35          | 28               | 40%           | R            |
| 65 La coordinación de esfuerzos con las demás áreas es:                           | 7          | 35          | 28               | 60%           | B            |
| 66 La capacitación y conocimiento de los productos que ofrecen es:                | 6          | 30          | 24               | 80%           | MB           |
| 67 Descripción de las actividades del área:                                       | 14         | 70          | 56               | 80%           | MB           |
| 68 Los objetivos generales e individuales del área son:                           | 14         | 70          | 56               | 60%           | B            |
|   | <b>200</b> | <b>1000</b> | <b>816</b>       | <b>81.60%</b> | <b>MB</b>    |

## RENTAS

| Pregunta  | Puntos | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje | Calificación |
|---|--------|------------|-----------------|------------|--------------|
| 69 La atención a las llamadas de los clientes es:                                 | 12     | 60         | 48              | 80%        | MB           |
| 70 El atender los requerimientos de los clientes es:                              | 10     | 50         | 40              | 80%        | MB           |
| 71 Las cotizaciones que se les ofrecen a los clientes:                            | 8      | 40         | 32              | 80%        | MB           |
| 72 Tarifas por días rentados con respecto a la competencia:                       | 7      | 35         | 28              | 80%        | MB           |
| 73 El envío de la información que demandan los clientes es:                       | 6      | 30         | 30              | 100%       | E            |
| 74 La información que se le proporciona a los clientes en la cotización es:       | 7      | 35         | 28              | 80%        | MB           |
| 75 Seguimiento que se da a los requerimientos de los clientes es:                 | 8      | 40         | 32              | 80%        | MB           |
| 76 El formato que se utiliza para darle una cotización a los clientes:            | 6      | 30         | 24              | 80%        | MB           |
| 77 Las condiciones de pago que se les ofrecen a los clientes:                     | 6      | 30         | 24              | 80%        | MB           |
| 78 El control de cotizaciones y de ventas de los ejecutivos es:                   | 8      | 40         | 32              | 80%        | MB           |
| 79 Comunicación con las demás áreas para preparar equipo en renta:                | 9      | 45         | 36              | 80%        | MB           |
| 80 Procedimiento para levantar un pedido es:                                      | 8      | 40         | 32              | 80%        | MB           |
| 81 El cálculo de la utilidad en cada pedido es:                                   | 9      | 45         | 36              | 80%        | MB           |
| 82 Supervisión de las actividades por realizar en el área:                        | 7      | 35         | 28              | 80%        | MB           |
| 83 El formato para levantar el pedido del cliente es:                             | 6      | 30         | 24              | 80%        | MB           |
| 84 La precisión de lo que es repetitivo es:                                       | 5      | 25         | 20              | 80%        | MB           |
| 85 Los aspectos que se consideran para comprar o subarrendar equipo son:          | 7      | 35         | 28              | 80%        | MB           |
| 86 La comunicación del encargado del área con sus colaboradores es:               | 5      | 25         | 20              | 80%        | MB           |
| 87 La actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo es:                   | 6      | 30         | 24              | 80%        | MB           |
| 88 La documentación que se necesita para llevar a cabo una renta es:              | 7      | 35         | 35              | 100%       | E            |
| 89 El control de expedientes de los clientes es:                                  | 6      | 30         | 24              | 80%        | B            |
| 90 El análisis de la documentación proporcionada por el cliente es:               | 5      | 25         | 25              | 100%       | E            |
| 91 La comunicación con el cliente para saber su opinión del servicio ofrecido es: | 6      | 30         | 24              | 80%        | MB           |
| 92 La coordinación de esfuerzos con las demás áreas es:                           | 5      | 25         | 20              | 80%        | MB           |
| 93 La capacitación y conocimiento de los productos que ofrecen es:                | 5      | 25         | 25              | 100%       | E            |
| 94 Descripción de las actividades del área:                                       | 14     | 70         | 56              | 80%        | MB           |
| 95 Los objetivos generales e individuales del área son:                           | 12     | 60         | 48              | 80%        | MB           |
|   | 200    | 1000       | 823             | 82.30%     | MB           |

**PREGUNTAS DE OPERACIONES**

**COMPRAS**

| Pregunta  | Puntos     | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|---|------------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 96) Procedimiento para originar una compra es:  | 8          | 40         | 16              | 40%           | R            |
| 97) Los formatos utilizados en el área son:   | 7          | 35         | 28              | 80%           | MB           |
| 98) Aspectos que se deben considerar para elegir a un proveedor son:                        | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 99) La consideración de varias alternativas para la adquisición del equipo es:              | 5          | 25         | 10              | 40%           | R            |
| 100) El catálogo y directorio de proveedores se considera:                                  | 4          | 20         | 8               | 40%           | R            |
| 101) La periodicidad con la que se actualiza el catálogo es:                                | 4          | 20         | 20              | 100%          | E            |
| 102) La realización de mínimo tres cotizaciones es:   | 3          | 15         | 15              | 100%          | E            |
| 103) La seriedad y cumplimiento de los proveedores es:                                      | 3          | 15         | 9               | 60%           | B            |
| 104) La autorización de la compra en cuanto a su rapidez es:                                | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 105) El íramite del pago para el proveedor en cuanto a su oportunidad es:                   | 3          | 15         | 9               | 60%           | B            |
| 106) La recepción del producto al proveedor es:   | 3          | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 107) La participación de la gente involucrada en la recepción del producto es:              | 4          | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 108) El sistema que controla entradas de los productos adquiridos es:                       | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 109) El sistema para dar de alta la compra de los productos en cuanto a su sencillo manejo: | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 110) El archivo de las compras con la documentación que se maneja es:                       | 5          | 25         | 25              | 100%          | E            |
| 111) La información a las áreas correspondientes de la recepción de la compra es:           | 3          | 15         | 9               | 60%           | B            |
| 112) Procedimiento para devoluciones a los proveedores es:                                  | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 113) Documentos recibidos por devolución a proveedores son:                                 | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 114) La delimitación de responsabilidad para cada decisión es:                              | 4          | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 115) El esquema de la organización con respecto al esta área es:                            | 4          | 20         | 8               | 40%           | R            |
| 116) Objetivos generales e individuales del área son:                                       | 5          | 25         | 15              | 60%           | B            |
| 117) Descripción de actividades del área:   | 6          | 30         | 18              | 60%           | B            |
|   | <b>100</b> | <b>500</b> | <b>342</b>      | <b>68.40%</b> | <b>B</b>     |

**FACTURACIÓN**

|     | Pregunta   | Puntos     | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|-----|--|------------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 118 | La recepción del pedido para facturar es:                                | 12         | 60         | 48              | 80%           | B            |
| 119 | Las indicaciones en el pedido para facturar en cuanto a su claridad son: | 9          | 45         | 36              | 80%           | MB           |
| 120 | El procedimiento para facturar en cuanto a su sencillez es:              | 14         | 70         | 56              | 80%           | MB           |
| 121 | El sistema de facturación en cuanto a su utilización es:                 | 10         | 50         | 40              | 80%           | MB           |
| 122 | La información en cuanto a su oportunidad para facturar es:              | 9          | 45         | 36              | 80%           | MB           |
| 123 | El control de facturación es:  | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 124 | La cancelación de facturas en cuanto a su realización y autorización es: | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 125 | El manejo y archivo de las facturas es:                                  | 6          | 30         | 24              | 80%           | MB           |
| 126 | El formato de la factura en cuanto a su claridad es:                     | 4          | 20         | 20              | 100%          | E            |
| 127 | Objetivos generales e individuales del área:                             | 14         | 70         | 56              | 80%           | MB           |
| 128 | Descripción de las actividades del área:                                 | 12         | 60         | 48              | 80%           | MB           |
|     |  | <b>100</b> | <b>500</b> | <b>404</b>      | <b>80.80%</b> | <b>MB</b>    |

## MENSAJERÍA

| Pregunta   | Puntos | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje | Calificación |
|--|--------|------------|-----------------|------------|--------------|
| 129 Los procedimientos para realizar mensajerías son:                                | 2      | 10         | 8               | 80%        | MB           |
| 130 Los formatos que se utilizan en el área son:                                     | 2      | 10         | 8               | 80%        | MB           |
| 131 Los datos que tiene el formato de mensajería son:                                | 1      | 5          | 5               | 100%       | E            |
| 132 La programación de la mensajería es:   | 4      | 20         | 16              | 80%        | MB           |
| 133 Las políticas y reglas de mensajería son:  | 3      | 15         | 12              | 80%        | MB           |
| 134 Supervisión de las actividades realizadas en el área:                            | 2      | 10         | 6               | 60%        | B            |
| 135 El sistema de registro de ordenes de mensajería:                                 | 1      | 5          | 4               | 80%        | MB           |
| 136 Medidas de seguridad para el área de mensajería son:                             | 3      | 15         | 15              | 100%       | E            |
| 137 La protección de equipo es:  | 3      | 15         | 15              | 100%       | E            |
| 138 Recepción y distribución de las mensajerías realizadas:                          | 2      | 10         | 10              | 100%       | E            |
| 139 La comunicación con las demás áreas es:  | 1      | 5          | 4               | 80%        | MB           |
| 140 La descripción de las actividades del personal es:                               | 4      | 20         | 16              | 80%        | MB           |
| 141 El equipo de transporte para realizar las actividades de mensajería es:          | 3      | 15         | 9               | 60%        | B            |
| 142 La autorización para el uso del transporte es:                                   | 1      | 5          | 5               | 100%       | E            |
| 143 El mantenimiento y limpieza del equipo de transporte es:                         | 2      | 10         | 10              | 100%       | E            |
| 144 Documentación que le proporcionan para realizar las mensajerías es:              | 3      | 15         | 12              | 80%        | MB           |
| 145 El control de las actividades del personal de mensajería es:                     | 2      | 10         | 6               | 60%        | B            |
| 146 La comunicación entre mensajeros y la empresa durante la ruta es:                | 1      | 5          | 3               | 60%        | B            |
| 147 La solución inmediata para problemas durante la ruta es:                         | 2      | 10         | 8               | 80%        | MB           |
| 148 La comunicación de la necesidad de jornadas extraordinarias a los mensajeros es: | 4      | 20         | 8               | 40%        | R            |
| 149 Objetivos generales e individuales del área:                                     | 4      | 20         | 12              | 60%        | B            |
|  | 50     | 250        | 192             | 76.80%     | B            |

## ALMACÉN

| Pregunta   | Puntos    | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|-----------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 150 El control de inventarios es:  | 5         | 25         | 15              | 60%           | B            |
| 151 El control interno en cuanto a su consistencia es:                   | 3         | 15         | 9               | 60%           | B            |
| 152 El espacio que se ocupa es:  | 2         | 10         | 6               | 60%           | B            |
| 153 Los procedimientos de entrada y salida de almacén son:               | 4         | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 154 Preparación de equipo que se entregará, de ventas y rentas:          | 2         | 10         | 8               | 80%           | MB           |
| 155 Los formatos que se utilizan para la entrada y salida de equipo son: | 3         | 15         | 9               | 60%           | B            |
| 156 Las áreas de almacenamiento son:                                     | 2         | 10         | 6               | 60%           | B            |
| 157 La seguridad de almacenamiento del equipo es:                        | 4         | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 158 La limpieza y mantenimiento del equipo es:                           | 2         | 10         | 10              | 100%          | E            |
| 159 La autorización de entradas y salidas de almacén es:                 | 4         | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 160 La recepción de equipo de ventas y rentas es:                        | 3         | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 161 Los inventarios físicos que se realizan son:                         | 5         | 25         | 25              | 100%          | E            |
| 162 Apoyo a las demás áreas:   | 4         | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 163 La descripción de las actividades del personal es:                   | 7         | 35         | 28              | 80%           | B            |
|  | <b>50</b> | <b>250</b> | <b>188</b>      | <b>75.20%</b> | <b>B</b>     |

**PREGUNTAS DE SOPORTE TÉCNICO**

**ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

| Pregunta   | Puntos     | Máx. Ptos. | Ptos. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|------------|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 164 La atención a los requerimientos de los clientes:  | 7          | 35         | 28              | 80%           | MB           |
| 165 Cotizaciones a los clientes de los servicios que se ofrecen:   | 5          | 50         | 15              | 60%           | B            |
| 166 Orientación al cliente de los servicios de soporte técnico:  | 6          | 30         | 24              | 80%           | MB           |
| 167 Los servicios son lo suficientemente específicos:  | 3          | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 168 Procedimiento para la recepción de equipo dañado y que entra el área de Soporte Técnico:                   | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 169 Consideraciones para realizar visitas a sitio o recolección de equipo dañado:                              | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 170 Programación de visitas de los técnicos es:  | 4          | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 171 Seguimiento a los requerimientos de los clientes es:   | 3          | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 172 Manejo y administración de los expedientes de los clientes:  | 4          | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 173 Procedimientos para garantías y compostura de los equipos:   | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 174 La oportunidad con la que se realizan los trámites de garantías y servicios son:                           | 4          | 20         | 12              | 60%           | B            |
| 175 Información acerca de los centros de servicio para hacer válida las garantías a los que se debe acudir es: | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 176 Proveedores que ofrecen los servicios de soporte técnico:  | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 177 Formatos que se utilizan en el área son:   | 6          | 30         | 24              | 80%           | MB           |
| 178 Seguimiento a las ordenes de servicio desde la apertura hasta el cierre de las mismas es:                  | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 179 La comunicación con el cliente para información de su equipo en reparaciones es:                           | 6          | 30         | 24              | 80%           | B            |
| 180 El archivo de las ordenes de servicio es:  | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
| 181 Determinación de tarifas de Soporte Técnico es:  | 3          | 15         | 6               | 80%           | MB           |
| 182 Los formatos utilizados para el área son:  | 3          | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 183 Los controles que se aplican son:  | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 184 La determinación de recursos materiales y herramientas para cada actividad es:                             | 3          | 15         | 12              | 80%           | MB           |
| 185 Objetivos generales e individuales son:  | 4          | 20         | 16              | 80%           | MB           |
| 186 Descripción de actividades del área:   | 5          | 25         | 20              | 80%           | MB           |
|  | <b>100</b> | <b>500</b> | <b>371</b>      | <b>74,20%</b> | <b>B</b>     |

## ASISTENCIA TÉCNICA

| Pregunta   | Puntos     | Máx. Ptos. | Pto s. Obtenidos | Porcentaje    | Calificación |
|--|------------|------------|------------------|---------------|--------------|
| 187 Atención a necesidades de revisión y mantenimiento que equipo de computo de los clientes de ventas y rentas: | 8          | 40         | 32               | 80%           | MB           |
| 188 Atención de necesidades de revisión y mantenimiento de equipo de computo de la empresa:                      | 5          | 25         | 20               | 80%           | MB           |
| 189 Registro de actividades que realiza cada técnico:  | 9          | 45         | 36               | 80%           | MB           |
| 190 Revisión del equipo que regresa después de un periodo de renta:  | 10         | 50         | 50               | 100%          | E            |
| 191 La especialización de los técnicos es:   | 9          | 45         | 36               | 80%           | MB           |
| 192 El control de las actividades que realizan es:   | 8          | 40         | 32               | 80%           | MB           |
| 193 Los objetivos generales e individuales:  | 7          | 35         | 28               | 80%           | MB           |
| 194 Las responsabilidades y tareas son específicas:  | 9          | 45         | 36               | 80%           | MB           |
| 195 La herramienta con la que se cuenta para dar un buen servicio es.  | 5          | 25         | 20               | 80%           | MB           |
| 196 Existe la capacitación continua para los técnicos:   | 7          | 35         | 21               | 60%           | B            |
| 197 Objetivos generales e individuales son   | 12         | 60         | 36               | 60%           | B            |
| 198 Descripción de las actividades del área  | 11         | 55         | 44               | 80%           | MB           |
|  | <b>100</b> | <b>500</b> | <b>391</b>       | <b>78.20%</b> | <b>B</b>     |

## 4.1.5. Cuadro de eficiencia por área.

Resumen de puntos obtenidos, porcentaje alcanzado y calificación por cada área funcional y la calificación total de la empresa.

| EFICIENCIA POR ÁREA  |             |           |             |                     |              |               |          |
|--|-------------|-----------|-------------|---------------------|--------------|---------------|----------|
| ÁREA   | PESO        | PUNTOS    | PTOS. POND. | PTOS. MAX.<br>(X 5) | PTOS. REALES | % EFIC.       | CALIF.   |
| ADMINISTRACIÓN   | 10%         | 10        | 100         | 500                 | 414          | 82.80%        | MB       |
| ÁREA COMERCIAL   | 40%         | 10        | 400         | 2000                | 1639         | 81.95%        | MB       |
| OPERACIONES  | 30%         | 10        | 300         | 1500                | 1124         | 74.93%        | B        |
| SOPORTE TÉCNICO  | 20%         | 10        | 200         | 1000                | 762          | 76.20%        | B        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100%</b> | <b>10</b> | <b>1000</b> | <b>5000</b>         | <b>3939</b>  | <b>78.78%</b> | <b>B</b> |
| <p><b>Esto significa que la empresa está trabajando con un 78.78% de eficiencia, lo cual nos da una calificación de B, o sea BIEN.</b></p> |             |           |             |                     |              |               |          |

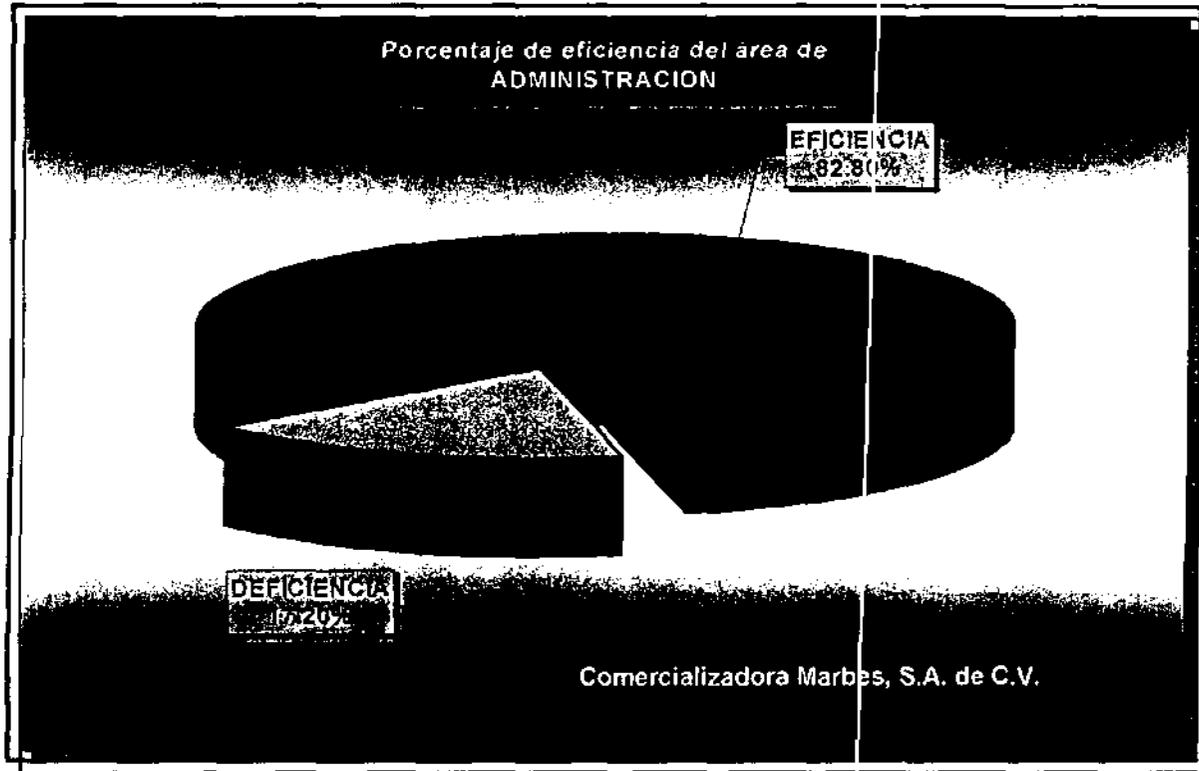
## 4.1.6. Cuadro de eficiencia por funciones y subfunciones.

Este cuadro se resume de manera desglosada los puntos reales, el porcentaje de eficiencia y las calificaciones da cada una de las áreas con sus respectivas subfunciones.

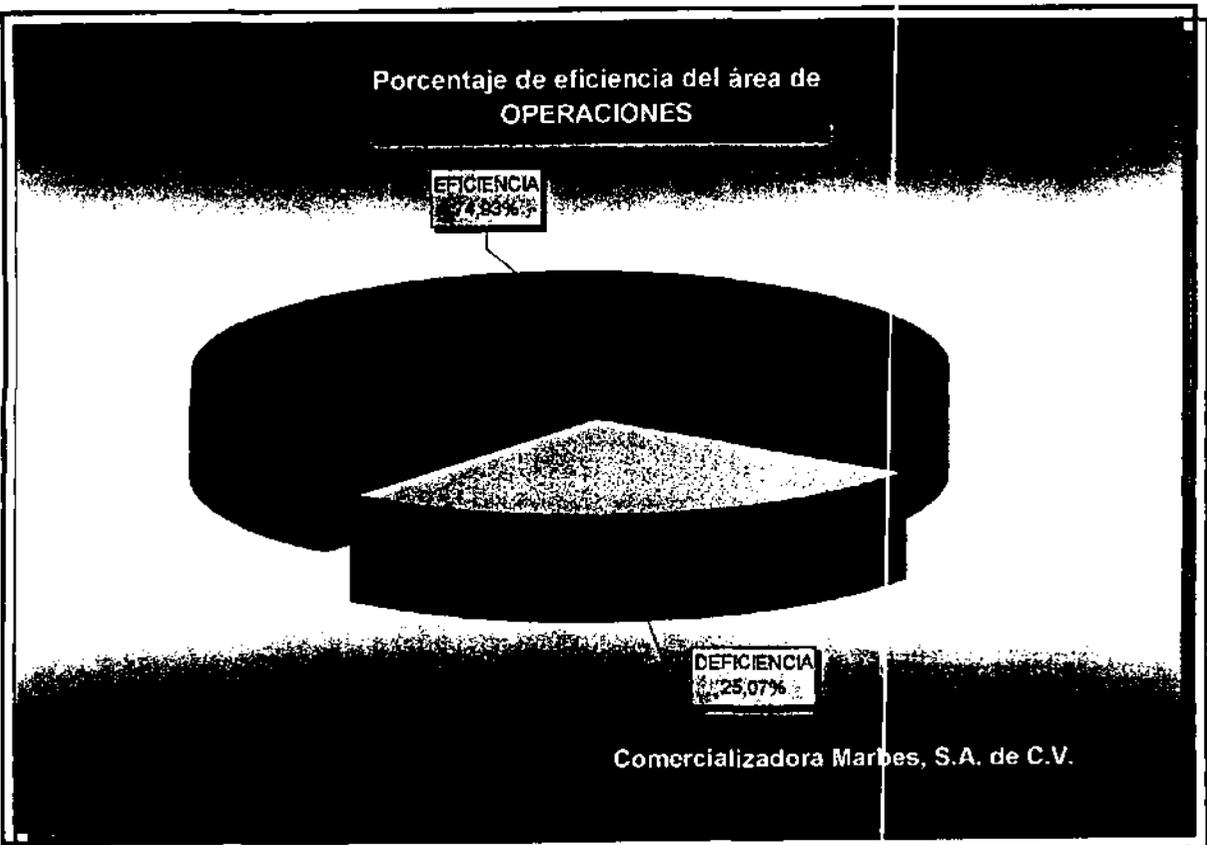
| EFICIENCIA POR FUNCIONES Y SUBFUNCIONES |            |              |              |               |            |
|---|------------|--------------|--------------|---------------|------------|
| ADMINISTRACIÓN                          | PUNTOS     | PTOS. MÁXIM. | PTOS. REALES | % EFICIENCIA  | CALIFICAC. |
| Cuentas por cobrar                      | 25         | 125          | 99           | 79.20%        | B          |
| Cuentas por pagar                       | 25         | 125          | 109          | 87.20%        | MB         |
| Tesorería y bancos                      | 20         | 100          | 84           | 84.00%        | MB         |
| Recursos Humanos                        | 20         | 100          | 87           | 87.00%        | MB         |
| Recepción                               | 10         | 50           | 35           | 70.00%        | B          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>100</b> | <b>500</b>   | <b>414</b>   | <b>82.80%</b> | <b>MB</b>  |
| <b>AREA COMERCIAL</b>                   |            |              |              |               |            |
| Ventas                                  | 200        | 1000         | 816          | 81.60%        | MB         |
| Rentas                                  | 200        | 1000         | 823          | 82.30%        | MB         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>400</b> | <b>2000</b>  | <b>1639</b>  | <b>81.95%</b> | <b>MB</b>  |
| <b>OPERACIONES</b>                      |            |              |              |               |            |
| Compras                                 | 100        | 500          | 342          | 68.40%        | B          |
| Facturación                             | 100        | 500          | 402          | 80.40%        | MB         |
| Mensajería                              | 50         | 250          | 192          | 76.80%        | B          |
| Almacén                                 | 50         | 250          | 188          | 75.20%        | B          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>300</b> | <b>1500</b>  | <b>1124</b>  | <b>74.93%</b> | <b>B</b>   |
| <b>SOPORTE TÉCNICO</b>                  |            |              |              |               |            |
| Asistencia administrativa               | 100        | 500          | 371          | 74.20%        | B          |
| Asistencia técnica                      | 100        | 500          | 391          | 78.20%        | B          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>200</b> | <b>1000</b>  | <b>762</b>   | <b>76.20%</b> | <b>B</b>   |

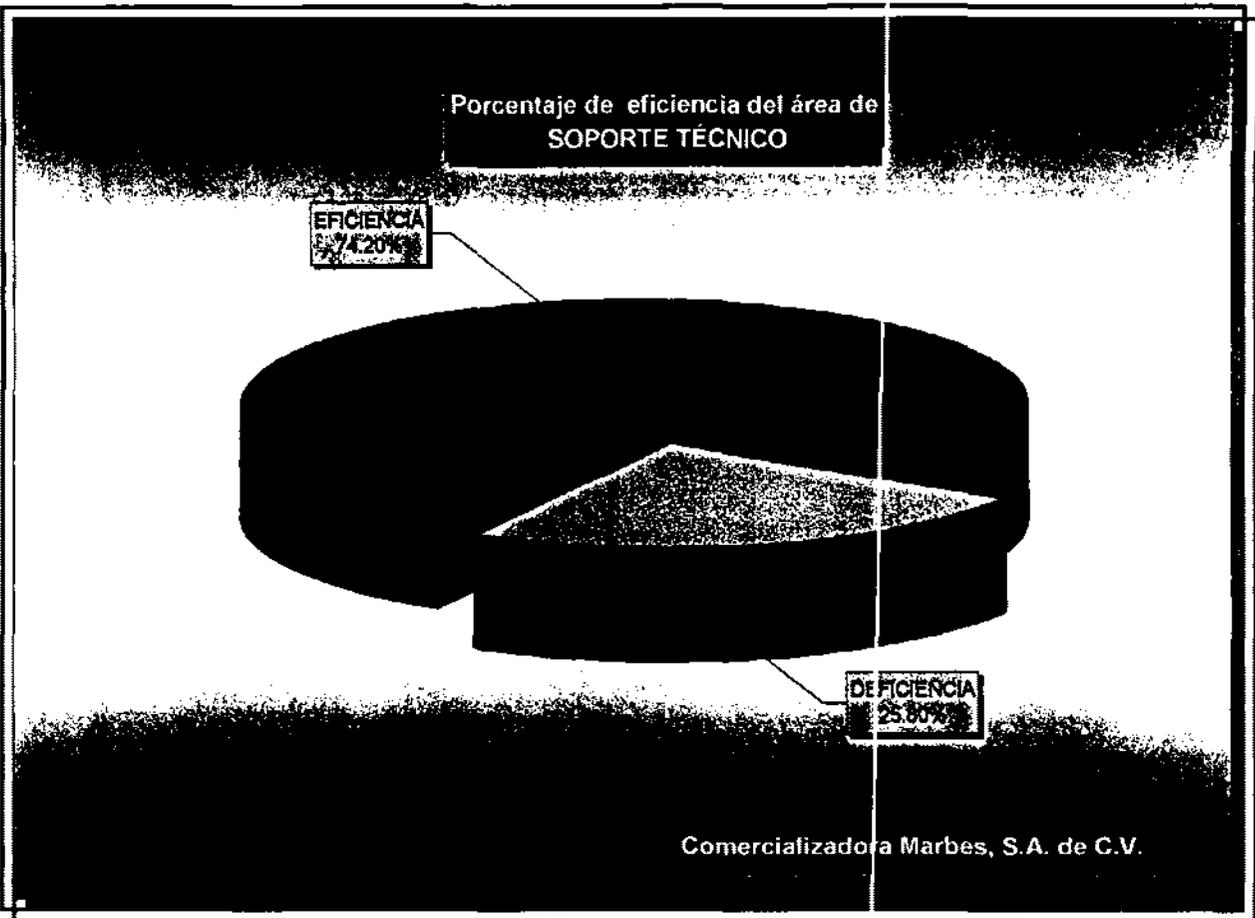
#### 4.1.7. Gráficas de resultados de eficiencia y deficiencia.

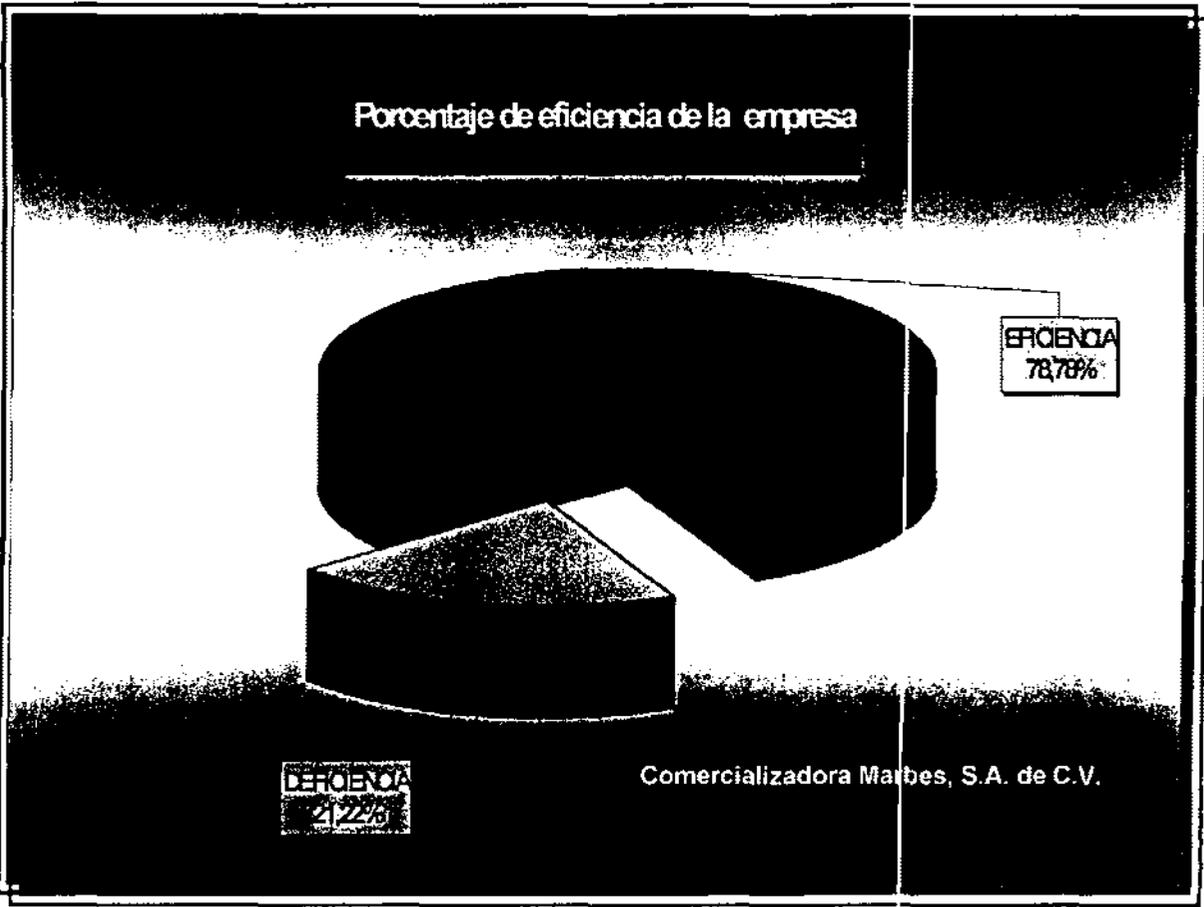
Se muestra gráficamente el resultado total de la eficiencia y deficiencia en porcentaje de cada área funcional y de la empresa en general.



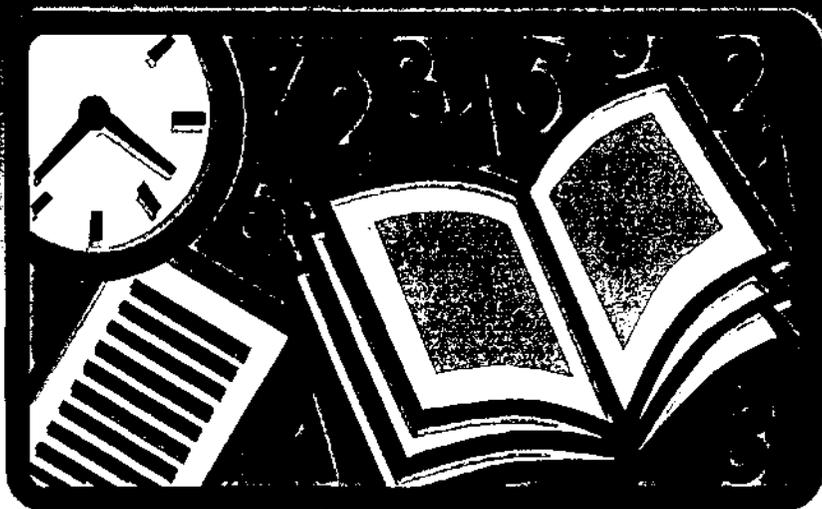








## CAPÍTULO IV



## INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

**INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- A) Introducción
- B) Alcance de la auditoría
- C) Evaluación de la empresa
- D) Problemas y soluciones generales de la empresa
- E) Deficiencias y recomendaciones por área

A continuación se presenta el informe final de auditoría administrativa de la empresa Comercializadora Marbes, S.A. de C.V.

### **A) Introducción.**

A la administración de la empresa auditada le interesa conocer si en alguno de sus departamentos, funciones, operaciones o procedimientos, existe algún indicio que señale una condición perjudicial o tendencias desfavorables que repercutan en perjuicio de la empresa; esa acción perjudicial se puede considerar como un aspecto fundamental en el informe, debido a la repercusión que puede tener en la coordinación de todos los elementos que la forman. Los aspectos fundamentales en los que se debe dar mayor énfasis son los que perjudiquen al cliente, en cuanto al servicio y productos que se le ofrecen, el aumento de la productividad y efectividad en las operaciones cotidianas, en la organización (estructura orgánicas, políticas, objetivos, etc) y aspectos que influyan en el personal de la empresa.

### **B) Alcance de la Auditoría.**

Revisión efectuada sobre las funciones de Administración, Área Comercial, Operaciones y Soporte Técnico, con el propósito de dar solución a un sin número de problemas en la parte operacional cotidiana y determinar el grado de eficiencia en las actividades en cada una de las áreas, así como el grado de aportación a la eficiencia total de la organización.

### **C) Evaluación de la empresa.**

El presente documento muestra un informe completo de los resultados obtenidos durante la auditoría administrativa a través de la evaluación realizada a la empresa Comercializadora Marbes, S.A. de C.V.

De acuerdo a la importancia de cada una de dichas áreas, de mayor a menor son: Área Comercial un peso de 40%, el Área de Operaciones con un peso de 30%, Área de Soporte Técnico con un 20% de peso y el de Administración con un peso de 10%.

De un grado de eficiencia de un 100% la empresa obtuvo 78.78%, obteniendo una calificación de Bien (B). Con lo anterior podemos observar que la deficiencia es del 21.22%, la cual en un mayor porcentaje está representado por el área de Operaciones. En la cual nos enfocaremos más debido a que es la segunda área de importancia y la que menos calificación obtuvo.

A partir de la **página 71** se encuentra el desarrollo de la evaluación de la empresa, en sus diferentes etapas, obteniendo cuadros con los puntos, porcentajes y calificaciones de eficiencia y deficiencia, haciendo hincapié en aquellos aspectos que presentaron problemas y desviaciones, siendo éstos indudablemente lo más importante que se encontrará en el informe, para darlos a conocer a los directivos de la empresa. A continuación se muestra el cuadro con el porcentaje de eficiencia y la calificación por área que se obtuvo dentro de la empresa auditada:

| Área            | Porcentaje de |              |
|-----------------|---------------|--------------|
|                 | eficiencia    | calificación |
| Administración  | 82.80%        | MB           |
| Área Comercial  | 81.95%        | MB           |
| Operaciones     | 74.93%        | B            |
| Soporte Técnico | 76.20%        | B            |

**D) Problemas y soluciones generales de la empresa.**

Existen ocasiones en las cuales la Auditoría Administrativa revela algunas posibilidades de eliminar deficiencias, ya sea en los procedimientos, políticas, estructura orgánica, etc., o bien, que las observaciones que se hacen obliguen a acciones que tiendan al mejoramiento de la eficiencia de la empresa en una o varias áreas.

Al concluir la auditoría y con ayuda de la evaluación se encontraron los siguientes **problemas** en la empresa en general:

- a) Los objetivos no son conocidos por el personal, en consecuencia, sólo se conocen los detalles concretos de su operación o función, sin que puedan darse cuenta de los objetivos finales. Esto resta eficacia a la intensidad con que se trate de lograr algo, pero sobre todo dificulta la coordinación de quienes habrán de lograrlo.
- b) Son importantes las políticas porque son una herramienta que fija los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades de operación. Sólo se conocen por que al momento de realizar las actividades cotidianas surgen como alternativa de acción, no se encuentran escritos, no son conocidos por el nuevo personal, y por lo tanto, no se realizan revisiones llegando el momento de actuar, éstas son obsoletas.
- c) La estructura de la organización y las responsabilidades no están claras, por lo que no garantiza el cumplimiento de los objetivos.
- d) No existen manuales de organización, de bienvenida a los nuevos empleados, lo que hace que no se conozca bien el trabajo a ejecutar.
- e) No cuenta con el organigrama escrito que muestre las líneas de autoridad y presente las áreas funcionales que tiene la organización.
- f) No están marcadas las líneas de comunicación entre el personal, existiendo conflictos entre supervisores de área y entre empleados.
- g) Existe duplicidad de autoridades en las áreas de Ventas y Operaciones, creando dudas en los empleados al desarrollar sus actividades.

- ) No se cuenta con descripciones de trabajo resumidas para cada miembro del organismo, creándose sobrecargas de trabajo y por lo tanto inconformidades.
- ) Falta coordinación de actividades creándose retrasos innecesarios en las mismas.
- ) Mala coordinación entre las áreas que generan algún negocio o venta y las que realizan las operaciones de preparación equipo y envío del equipo o programación de algún servicio.
- ) No existen programas en ningún departamento, en los que fijen los objetivos y la secuencia de las operaciones con tiempos requeridos para realizarlas, existiendo retrasos constantes.
- ) No existe evaluación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- ) No se satisfacen del todo las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y no tratan de ayudarlos en problemas relacionados a su bienestar personal. Gozan únicamente de los derechos y prestaciones sociales y económicos que otorgan las disposiciones legales.
- ) No se cuenta con algún plan de motivación y reconocimiento que repercuta en el incremento de productividad.

En seguida se presentan las **soluciones** a las anomalías detectadas; con respecto a lo de arriba mencionado:

- Se recomienda establecer formalmente los objetivos y políticas de cada área los cuales se deberán adecuar a los generales de la empresa.
- Hacer estos objetivos y políticas del conocimiento del personal integrante de cada área, en forma escrita con el fin de canalizar sus esfuerzos en la consecución de los mismos.
- Que se establezcan fechas de revisión y actualización de objetivos.
- Se recomienda que cada área proponga los objetivos individuales como departamentales los cuales guiaran el rumbo de la empresa en general.

- Es necesario realizar eventos de sensibilización para que el personal asocie sus objetivos y expectativas personales con las de la empresa, para entender que en el grado en que éstos se cumplan, también se lograrán los personales. Es conveniente asociar claramente la medición de las acciones y los resultados esperados en función de los objetivos a través de la celebración de eventos de capacitación e integración.
- Se recomienda cambio de imagen de la empresa (dirigida al nicho de mercado que se quiere atacar, clara, más dinámica y actual).
- Aprovechamiento del internet como herramienta publicitaria.
- Se debe elaborar un Manual General de Procedimientos de la empresa, llevando a cabo un inventario de los existentes y de los faltantes y proceder a su documentación y un Manual General de la Organización de la empresa, y efectuar una campaña de difusión del contenido de las funciones.
- Establecer formalmente las funciones y subfunciones, que sean del conocimiento de los integrantes y que ese conocimiento sea oral y escrito en un manual de organización, además de estar vinculado con un manual de procedimientos.
- Recomendamos una adecuada y equitativa distribución y organización de tareas y responsabilidades, así como una descripción de puestos específica tanto en requisitos como en actividades del mismo.
- Se proponen juntas periódicas de trabajo entre los supervisores, teniendo como objetivo principal el establecimiento de un plan de cooperación y coordinación para la solución de problemas entre los departamentos derivados de la carga de trabajo.
- Que se haga una redistribución de cargas de trabajo.
- Elaborar y establecer un plan de recursos humanos que serán necesarios en el futuro por el incrementos de operaciones.
- Elaboración de un manual de bienvenida.
- Elaborar un programa de capacitación y desarrollo.
- Elaborar y establecer un plan de motivación, que abarque aspectos como: ascensos, promociones, transferencias de personal, incentivos, reuniones, etc., vinculadas con un manual de administración de sueldos y salarios.

Seleccionar a la persona idónea, que se responsabilice de coordinar las operaciones, funcionando como enlace entre las áreas que realizan la labor de preparar el equipo y servicios y el cliente para evitar retrasos y asegurar continuidad de sus operaciones y una coordinación adecuada como se presenta en la figura 11 (p. 144).

Promover la innovación, de los responsables de puestos claves, con el fin de que aporten mejoras en la realización de las actividades.

Llevar a cabo reuniones con el personal correspondiente, para resolver problemas que se presenten en las diversas áreas y supervisar las soluciones a los problemas suscitados.

Que el personal de cada departamento sugiera algunos cambios que crean convenientes en la estructura de la organización o en algún otro asunto relacionado con su trabajo y que puedan mejorar.

Aprovechar las relaciones informales para la mejor realización del trabajo. Se debe promover en forma inmediata y permanente un acercamiento entre el personal de la empresa, programar las acciones, eventos conducentes a fortalecer los valores, hábitos y creencias de la empresa. La empresa debe valorar la disposición del personal en este campo para promover más el trabajo en equipo y la mejora en el manejo de proyectos.

Fomentar y conservar una comunicación clara, transparente y concisa hacia todos y cada uno de los elementos de la empresa.

En la Figura 1 (p. 134), se propone el organigrama de acuerdo con las líneas de autoridad que se observaron, con el objeto, que toda la empresa tenga conocimiento de él, que sepan cuales son las líneas de autoridad, etc. Es una prioridad que el personal ubique su posición en le gráfico de la organización no sólo jerárquicamente, sino por el contenido de su trabajo.

Es aconsejable que la Dirección General descentralice la información sobre estrategias. Los responsables de las áreas deben determinar las tácticas y retroalimentar a la dirección general. Es importante que el director general asuma el papel de líder dedicándose más a los asuntos estratégicos que a los operativos. Debe descentralizar las decisiones y conceder mayores facultades a su nivel inmediato inferior.

- Es fundamental que en el corto plazo, la dirección lleve a cabo una revisión de la comunicación institucional, particularmente de la escrita y de la que se obtiene de la red, se tienen que tomar las medidas necesarias para canalizar la comunicación informal, ya que incide fuertemente en el comportamiento organizacional.
- Es fundamental que la dirección general involucre a todos los niveles de la organización y los haga conscientes de la corresponsabilidad que se deriva de la ejecución de las acciones institucionales.
- Todos los planteamientos y estudios administrativos deben ser del dominio de toda la empresa, ya que la ausencia de conocimiento entre el personal, repercute sobre el nivel de desempeño y la atención adecuada a clientes.
- Es necesario que todos los niveles de la empresa interactúen en la definición y ejercicio de los controles para evitar su centralización y estimular su empleo en forma natural, no impositiva.
- Es indispensable crear un ambiente con suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa personal, teniendo en cuenta las capacidades e inclinaciones de las personas, pero que al trabajar en equipo se lleve una organización adecuada. Esto hace que el personal se sienta satisfecho en su trabajo y con deseos de cooperar al logro de los objetivos.
- La duplicidad de autoridades debe eliminarse, ya que los empleados se sienten inseguros al no saber a cuál de las ordenes dadas por sus jefes atender, al verse acorralados los subordinados ofrecen resistencia y decae el esfuerzo en su trabajo.
- Se recomienda dar mayor formalidad en los registros diarios, de cada área, tanto de avance como el de productividad, a fin de brindar una información efectiva a dirección general para la mejor asignación y distribución de las cargas de trabajo.
- Sería conveniente la instalación de un sistema de quejas y sugerencias, con objeto de establecer una comunicación más efectiva y fomentar la creatividad entre los diversos niveles, dando estímulos e incentivos al personal que aporte ideas novedosas en beneficio de la empresa en general.

**E) Deficiencias y recomendaciones específicas por área.**

A continuación se presentarán las deficiencias y recomendaciones específicas por área funcional y también por cada subfunción.

**ADMINISTRACIÓN****CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas comerciales por cobrar, consistentes en saldos pendientes adeudados por clientes normales y controlados en la operación comercial normal, constituyen la modalidad más común de documento cobrable por el cliente, así como el control e información de las mismas.

**Deficiencias**

- La empresa debe agilizar, a la brevedad posible, el cobro de la cartera vencida.
- No se realiza una revisión oportuna de las facturas por cobrar.
- Los procedimientos para cobrar las facturas no están por escrito y por lo tanto si llega a faltar la persona encargada no se le puede dar seguimiento a esta actividad.
- No se tiene una relación completa y actualizada de los horarios y días de revisión y pagos los que causa demora en el cobro de las facturas.
- No se tienen en forma escrita las políticas que deben delimitar el curso de acción del área lo que retrasa el cobro de facturas a tiempo.

**Recomendaciones**

- Se debe hacer una revisión por lo menos un día antes para que se realicen los cobros de las facturas en el día y horario correspondiente y no existan retrasos.
- Con un manual de procedimientos fácil de consultar, el procedimiento de cobro de facturas para cualquier persona que pueda hacerlo en el caso que el encargado falte a su trabajo.

- c) Elaborar o actualizar la lista de días y horario de revisión y pagos de facturas ya que esta información es indispensable para no ocasionar ningún retraso en la cobranza.

### **CUENTAS POR PAGAR**

Las cuentas comerciales por cobrar, consistentes en saldos pendientes adeudados por clientes normales y contraídos en la operación comercial normal, constituyen la modalidad más común de documento cobrable por el cliente, así como el control e información de las mismas.

### **Deficiencias**

- a) No se tienen por escrito las políticas que deben cumplirse en esta función.
- b) La oportunidad para realizar los pagos se encuentra afectada por que solo una persona en la empresa está autorizada para realizar esta actividad.
- c) El control de los acreedores es eficiente, sin embargo, es necesario realizar un respaldo ya este control se tiene en computadora.
- d) No se tienen por escrito las actividades por realizar en esta función.
- e) Aún se realizan los cheques a mano, lo que provoca mala impresión de la empresa y al realizar varios pagos es muy lenta su expedición.

### **Recomendaciones**

- a) Se recomienda tener por escrito las políticas así como programar su revisión y actualización.
- b) Para evitar retrasos en los pagos se recomienda, programarlos para tenerlos a tiempo e inclusive de alguna manera avisar a los acreedores de dicho pago.
- c) Buscar algún programa para realizar los cheques en computadora y mejorar su presentación además de elaborarlos mucho más rápido.

**TESORERÍA Y BANCOS**

También llamada *gestión del efectivo*, es esencial para el éxito de una empresa. De hecho, puede ser más importante que la capacidad para entregar de forma inmediata los pedidos hechos por los clientes. Es el efectivo disponible (caja chica) tanto para los gastos de oficina, mantenimiento de los vehículos, así como los pagos a los proveedores.

**Deficiencias**

- a) El control del registro de los ingresos y egresos en el sistema administrativo por computadora, tienen algunas deficiencias en cuanto a impresión, que resuelven hablando por teléfono con el proveedor de este sistema.
- b) No se cuenta con dinero para operaciones emergentes ya que solo hay una persona que tiene acceso, lo que provoca que el personal ponga dinero de su bolsa, causando molestias.
- c) No se realiza un presupuesto de la caja chica y por lo tanto no se tiene un control del dinero que se va a utilizar.
- d) No se tiene un control formal de gastos de caja chica lo que provoca falta de control de salida y entrada del dinero.
- e) Las autorizaciones de salida de dinero son por parte de Dirección General y por lo tanto resultan ser lentas provocando retrasos en la operación tanto de esta área como de las áreas involucradas.
- f) No están por escrito las funciones por realizar.

**Recomendaciones**

- a) Cuando la persona encargada no esté en la empresa se aconseja dejar con algún encargado una cantidad suficiente dinero por cualquier imprevisto y que no afecte el bolsillo del personal.
- b) Realizar un presupuesto de caja chica que se considera necesario semanalmente para llevar un control de los gastos que se realizan.

- c) Llevar por computadora en alguna hoja de cálculo las salidas de dinero anotando, la fecha, cantidad y el nombre de la persona a la que se le entrega el dinero y con esto se obtendrá información valiosa para mejorar el control de salida de dinero.
- d) La autorización de una cierta cantidad de dinero se aconseja que la autorice el encargado del área de confianza, y que se realice un corte de caja diario, para que la autorización, en caso de ser necesario, se realice rápidamente y no cause retrasos en las operaciones.

### **RECURSOS HUMANOS**

En esta área se llevan principalmente los expedientes de cada uno de los empleados, así como solicitudes de permisos y vacaciones, algunos aspectos de la nómina como depósitos y aclaraciones de las mismas.

#### **Deficiencias**

- a) No existen objetivos en esta área debiendo corresponder a la administración de recursos humanos, trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización, es decir, las metas de esa función deberán construir la parte social de los objetivos generales.
- b) No se tiene datos y documentos actuales en los expedientes de los empleados, como teléfonos, cambios de dirección, etc.
- c) No se tienen escritas las actividades que deben realizarse en esta función.

#### **Recomendaciones**

- a) Se recomienda precisar los objetivos por área ya que se persigue un objetivo social el cual apoya pero también evalúa al personal.
- b) Realizar una revisión de los expedientes de los empleados para verificar que datos o documentos que falten.

**RECEPCIÓN**

Comprende la recepción de las personas que visitan las instalaciones de la empresa tomando en cuenta medidas de seguridad, la canalización de correspondencia a las diversas áreas, registro y transferencias de llamadas telefónicas y registro y control del horario de entrada y salida del personal.

**Deficiencias**

- a) No se tiene un guión común con las demás áreas para darle presentación a la atención que se le brinda a los clientes
- b) El control de llamadas es deficiente por que si se pierde una llamada no se sabe quien llamó y darle seguimiento a su requerimiento.
- c) No existe un formato como tal para registro de llamadas telefónicas haciendo deficiente el servicio que se le da al cliente que llama por teléfono, siendo la fuente más importante de captación de clientes.
- d) Falta de conocimiento de la empresa, por área, procedimientos, con quién dirigirse lo que obstaculiza la recepción de gente que visita a la empresa o algún documento que puede ser importante.
- e) No están escritas las funciones de la recepcionista por si se requiere consultar.
- f) No se tienen medidas de seguridad para recibir a personas, paquetes o documentos lo que puede ser peligroso para la empresa, así como medidas de seguridad y señalamientos para casos de sismos.

**Recomendaciones**

- a) Se aconseja que se diseñe un guión telefónico para la recepción de llamadas y darle una mejor presentación a la llamada telefónica que realiza el cliente.
- b) Está área debe diseñar un formato por computadora para recepción de llamadas, indicando los datos de la persona que llama, teléfono, con quien desean hablar, sobre que asunto, etc., todo esto llevará una eficiente recepción de llamadas lo permitirá brindarle un mejor servicio a los clientes.

- c) La persona encargada de recepción requiere capacitación acerca de la empresa en general, los procedimientos generales, personas involucradas, ya que sin estos conocimientos no puede ser una eficiente orientadora para las personas que llaman.
- d) Se deben especificar las funciones, tareas, actividades que deben realizar específicamente ya que existen confusiones por parte de la recepcionista.
- e) Deben especificarse las medidas de seguridad por medio de la opinión y sugerencias de los empleados para implementarlas lo antes posible.

## **ÁREA COMERCIAL**

### **VENTAS**

Área en donde se generan el mayor número de actividades comerciales, por las que la empresa obtiene ingresos, donde se tiene trato directo con el cliente e inicia el flujo de operaciones para toda la empresa.

### **Deficiencias**

- a) No se tienen objetivos que se planten por escrito y que el área busque cumplir, por lo que solo se trabaja por ventas diarias.
- b) Se observó que no se planean nuevos mercados, es decir, no se generan nuevos servicios, sino hasta que los necesiten los clientes. Esto se debe a que no se tiene la iniciativa, por falta de tiempo para generar nuevas ideas de tipo de ajuste que permitan abarcar nuevos mercados.
- c) La empresa no realiza eventos de capacitación para mejorar el trato y la calidad del servicio a clientes.
- d) La atención a llamadas de clientes resulta ser lenta ya que los ejecutivos de venta no tienen algún control para anotar los requerimientos del cliente y darle seguimiento a sus necesidades.

- e) En las cotizaciones que se le mandan al cliente no se le proporcionan alternativas de compra, si no que solo se le envía lo que pide que en realidad puede ser un valor agregado.
- f) El formato que se utiliza para enviar una cotización a los clientes puede ser más ordenado y con mayor presentación, para que al cliente le resulte fácil su lectura.
- g) Carece de un control formal de las cotizaciones que realizan los ejecutivos ni de forma individual como departamental, en donde se observe el status de la cotización.
- h) El procedimiento para levantar un pedido de algún cliente, no se cumple por parte del área, ya que inicia un descuido en las demás áreas, lo que ocasiona deficiencia en todo el procedimiento.
- i) Falta de seguimiento al 100% de las cotizaciones que se le envían al cliente y por lo tanto se pierden ventas.
- j) No se realiza una supervisión de las actividades de los ejecutivos de ventas en cuanto a la cantidad de cotizaciones realizadas, comentarios de clientes del servicio ofrecido, etc., y por lo tanto no se sabe que estrategias de ventas llevar a cabo para incrementarlas.
- k) Se pierde la comunicación con las demás áreas y no se trabaja en equipo, esto se detectó por que el área de ventas sólo envía su requerimiento y no se preocupa por todo el procedimiento que sigue.
- l) La actitud del personal de ventas es de falta de cooperación, ayuda y de trabajo en equipo.
- m) No se cuenta con una comunicación suficiente con el cliente para saber si se le brindó un servicio eficiente.
- n) Falta de capacitación a los ejecutivos de ventas para actualización de equipo de cómputo, sistemas, nuevos productos, etc.

**Recomendaciones**

- a) Determinar una estrategia de ventas que permita satisfacer al 100% a los clientes actuales y atacar lo de la base de datos que tiene la empresa (reforzar este departamento).
- b) Se proponen reuniones para la creación y revisión de objetivos y establecerlos por escrito, para la supervisión de las actividades, de las cotizaciones enviadas, de las ventas, de los servicios especiales, así como quejas y sugerencias recabadas de los clientes, con el fin de dar un curso de acción al área ya sea quincenalmente o mensualmente y mejorar el servicio en función de lo que se ha hecho.
- c) Sugerimos al área contar con el apoyo de uno o varios clientes para la generación de estas ideas. Pudiéndose aplicar las siguientes técnicas: cuestionarios de retroalimentación trimestrales, sesiones de grupo, entrevistas, Benchmarking, etc., en la **figura 2 (p. 135)**, se propone el formato para una encuesta de servicio que le proporcione a la empresa información que le ayude a guiar el servicio que le ofrece a sus clientes y también a crear nuevos servicios que cubran las necesidades de los clientes abarcando otro mercados.
- d) Determinar prioridades en el desarrollo de nuevos negocios para atacar nuevos nichos de mercado de ser factible, en paralelo con la revisión de datos de Marbes.
- e) Es necesario revisar minuciosamente la relación con cada cliente para determinar los factores que han influido en el deterioro del servicio.
- f) La empresa debe crear programas de capacitación que mantengan al día a los ejecutivos de ventas al día en conocimientos de los nuevos equipos de computo, así como ofrecerle capacitación para una mejor atención al cliente.
- g) Se debe designar un responsable del servicio a clientes, el cual tendrá la función de proponer, realizar e implantar las normas y procedimientos necesarios para elevar radicalmente la calidad del servicio.
- h) Es necesario fortalecer la función de comercialización mediante el nombramiento de un responsable con dominio de la materia, ya que la empresa carece de una persona que pueda ejercer dicha función de manera eficaz.

- i) Se recomienda crear un sistema en computadora ligado con la recepción donde se especifique los datos del cliente que llame y que anote la recepcionista para que el ejecutivo pueda consultar y pueda comunicarse con el cliente y ofrecerle sus servicios, esto incrementará la atención al cliente y ayudara al ejecutivo a no perder ninguna llamada.
- j) Se realizaron cambios a los formatos de cotización y confirmación de ventas y rentas ya que se consideró una falta de presentación, además se mejoró el uso creando en Excel hojas con combinación de datos que dieran mayor rapidez al uso de estos formatos. En las **figuras 3 y 4 (p. 136 y 137)** se presenta los formatos actuales para hacer una comparación con los formatos propuestos para la cotización y confirmación de pedido de ventas, en las **figuras 5 y 6 (p. 138 y 139)**.
- k) Se aconseja llevar una relación formal de cotizaciones y manejar el status e cada cotización que revele cierta estadística de cuantas cotizaciones se enviaron, cuántas se les dio seguimiento, en cuántas se confirmó la venta, en cuántas no, este control también funcionara para supervisar las actividades de los supervisores.
- l) Es necesario que el área de ventas concuerde con el trabajo en equipo y con la comunicación oportuna a las áreas involucradas con sus ventas, ya que sólo así el proceso de negocio puede fluir con mayor eficiencia.

## **RENTAS**

Esta es otra de las áreas que generan ingresos y donde inician las operaciones de la empresa, la diferencia con el área de ventas es que se renta equipo de computo y se lleva a cabo otro trámite.

### **Deficiencias**

- a) El formato que se le envía al cliente como cotización puede tener mejoras para que resulte más fácil de leer al cliente, además de que existen varios formatos que pueden concentrarse en uno que resulte más eficiente y ayude a ahorrar a la empresa en cuanto al papel que se gaste.

- b) Falta un control de cotizaciones por parte de los ejecutivos de cuenta para dar seguimiento y realizar ajustes de condiciones y precios de los productos y servicios ofrecidos.
- c) La comunicación con las áreas involucradas para preparar algún equipo ya que se necesita saber las características debe tener el equipo, si es necesario comprar algún accesorio, etc., causando retraso al entregarlo en el lugar y tiempo que indica el cliente.
- d) Falta capacitación en el conocimiento y manejo de los equipos de rentas, por parte del ejecutivo de ventas, ya que repercute en la asesoría correcta del equipo que necesita el cliente

### Recomendaciones

- a) Se realizaron cambios a los formatos de cotización y confirmación de rentas ya que se consideró una falta de presentación, además se mejoró el uso creando en Excel hojas con combinación de datos que dieran mayor rapidez al uso de estos formatos. En las **figuras 7 y 8 (p. 140 y 141)** se presenta los formatos de cotización y confirmación de rentas actuales y en las **figuras 9 y 10 (p. 142 y 143)** se presentan los formatos propuestos.
- b) Programar reuniones para la supervisión de cotizaciones enviadas, actividades, por realizar y rezagadas, quejas y sugerencias aportadas por los clientes, todo esto para buscar ofrecerle mejor servicio a los clientes.
- c) Sugerimos que también se utilice en esta área el formato presentado en la **figura 2 (p. 135)**, para una encuesta de servicio que le proporcione a la empresa información que le ayude a mejorar el servicio que se ofrece a sus clientes.

**OPERACIONES****COMPRAS**

A la compra se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

**Deficiencias**

- a) En general cuenta con una deficiencia muy grande esta área, la cual es que solo tiene una persona tiene sobrecarga de trabajo la cual atiende las compras, la facturación, la mensajería y de la supervisión junto con el encargado de almacén de los inventarios tanto de ventas como del equipo de rentas, lo que provoca una carga excesiva de trabajo y falta de atención, supervisión, y realización de ciertas actividades en las diversas áreas.
- b) El formato utilizado para realizar una compra es deficiente ya que tiene espacios que sobran y datos que faltan, además de que hay demasiados formatos para una sola función.
- c) No se tienen actualizado en catálogo de proveedores, teléfonos, direcciones, números de clientes, etc.
- d) Existen demasiadas autorizaciones de compra, son más de dos personas quienes autorizan la compra, la cual repercute en la entrega del producto al cliente a tiempo.
- e) Por exceso de autorizaciones para el comprador el pago al proveedor también en retrasado.
- f) Compras no informa a las áreas involucradas de la llegada de los productos que requirieron lo que provoca desconocimiento para el área de ventas y que puedan informar al cliente de sus pedidos.
- g) No se tiene un control de notas de crédito recibidas por devolución a proveedores y por lo tanto tardan en usarse lo que significa para la empresa tener dinero parado.

Recomendaciones

- a) Se recomienda una reestructuración del área, así como nuevo personal para implantar un nuevo proceso de negocio que pueda brindar mayor productividad en el enlace entre las áreas de Área Comercial, Operaciones y Soporte Técnico que permita ofrecerle al cliente un mejor servicio y obtener retroalimentación en todas las actividades realizadas, tomando en cuenta que se necesita responsabilizar a una sola persona que sea la coordinadora y supervisora entre las actividades del Área Comercial y las áreas de Operaciones y Soporte Técnico, quitándole responsabilidad al Área Comercial para que pueda realizar las actividades propias del área y que la "Mesa de control" realice esta actividad **figura 11 (p. 144)**.
- b) En la **figura 12 (p. 145)** se presenta el formato actual de compra, consideramos realizar cambios del mismo ya que en cuanto a su forma contiene demasiadas rayas y no cuenta con una presentación adecuada, y en la **figura 13 (p. 146)** se presenta otro formato el cual se utiliza cuando se envía a los proveedores una orden de compra, estos dos formatos se propone que se concentren en uno solo que se representaría un ahorro de tiempo, esfuerzo y material y se presenta en la **figura 14 (p. 147)** que se utilizará tanto para la autorización de compra, como para enviar a los proveedores.
- c) Se recomienda actualizar los datos de los proveedores ya que con ello se tendrá un campo más amplio de información en donde poder lograr una cotización más eficiente.
- d) Es aconsejable que no existan demasiadas autorizaciones en la compra ya que se observó que causa demora en el cierre de las compras, las cuales cuentan con un horario específico y que además retrasan la entrega con el cliente.
- e) Es necesario que el área consolide sus compras, ya que las realiza conforme a lineamientos específicos pero en forma desfasada, se deben relacionar con precisión los requerimientos de los clientes con las compras para evitar retrasos en la atención oportuna de necesidades.
- f) El comprador debe estar consciente de que el informar a las áreas involucradas de la llegada de los productos, es de vital importancia ya que el personal de ventas de informar al cliente el status de su pedido cual lo solicite.

- g) Debe crearse un control de las notas de crédito las cuales significan para la empresa dinero parado y que se necesita usar lo antes posible con el proveedor correspondiente.

## **FACTURACIÓN**

Tiene como objetivo realizar las facturas a los clientes de manera eficiente para entregarse con oportunidad.

### **Deficiencias**

- a) La recepción del pedido a facturar llega incompleta lo que hace perder tiempo al encargado de facturar.
- b) El formato que envía cada área para factura puede realizarse cambios para mejorar la presentación y que resulte ser más claro.
- c) La cancelación de facturas no la realiza el encargado sino que el encargado de Administración, lo que retrasa al encargado de esta función.
- d) No se tiene por escrito las funciones de facturación.

### **Recomendaciones**

- a) Tener mejor comunicación con el área de ventas explicándole la importancia que tiene el que el formato de confirmación de pedido de ventas y rentas es el documento clave en cuanto a los datos del cliente y los datos de la venta para poderle facturar al cliente oportunamente y que si no están completos lo anterior no podrá realizarse.
- b) El encargado de facturación es quién debería de realizar las cancelaciones ya que el que esta función la realice otra persona perjudica el trabajo oportuno de la facturación.

**MENSAJERÍA**

Ofrece el servicio de entrega de pedidos de ventas, entrega y recolección de equipo de cómputo en renta, realiza cobros y pagos a clientes y proveedores.

**Deficiencias**

- a) Sólo una persona realiza las ordenes de mensajería lo que provoca que falten instrucciones por cumplir a los mensajeros.
- b) La programación de la mensajería tiene retrasos por que se realiza el mismo día.
- c) Falta de transporte necesario para cubrir las necesidades de las áreas que lo requieren, sólo se cuenta con una camioneta tipo Combi Panel.
- d) La comunicación con los mensajeros es deficiente ya que no se cuenta con el equipo de comunicación adecuado para resolver los problemas durante la ruta.
- e) No se tiene un control de las actividades de los mensajeros en cuanto a cantidad de mensajerías que se realizaron al día, a la semana, al mes para calificar su productividad.
- f) No se comunica con cierto tiempo de anticipación a los mensajeros de las jornadas extraordinarias lo que provoca molestia por parte de estos.

**Recomendaciones**

- a) Se propone que cada área realice sus propias mensajerías, para que se cuente con las instrucciones específicas a seguir.
- b) Las mensajerías deben programarse con anterioridad para no causar retrasos en las entregas a los clientes.
- c) Evaluar económicamente la posibilidad de adquirir otro transporte y equipo de comunicación más eficaz, para poder responder a las necesidades de entregas de equipo y una mayor comunicación con los mensajeros durante la ruta.

- d) Llevar un control por computadora en donde se lleve un conteo de las mensajerías que se realizan por día, por semana y por mes, pero también indicando las mensajerías que no se realizan el día que se debieron hacer, etc.

### **ALMACÉN**

Se dedica a la custodia, control de entradas y salidas de almacén, mantenimiento de los almacenes de Ventas y Rentas, así como la realización de conteos físicos de los mismos.

### **Deficiencias**

- a) En control de entradas y salidas de almacén es deficiente por que se tienen pérdida que equipo, sobre todo en el equipo de rentas.
- b) Carecen de un orden de salidas de almacén, así como reglas que controlen la entrada y salida del almacén.
- c) No se realiza con tiempo la preparación del equipo de ventas y rentas por falta de organización del almacenista y previsión de las áreas involucradas.
- d) El área de almacenamiento del equipo de rentas es insuficiente ya que se maltrata el equipo y no puede ordenarse correctamente.
- e) No se tienen por escrito las actividades a realizarse de esta función.

### **Recomendaciones**

- a) Es aconsejable que el manejo de recursos, en especial el equipo en venta y renta, se sometan a un control más estricto, es necesario reiterar que el uso y cuidado de las instalaciones es de fundamental importancia ya que la medida del personal es muy joven, por lo cual no valora los activos en su justa dimensión.
- b) El almacenista debe organizar sus actividades para que no obstaculicen la preparación del equipo en renta.

- c) Es necesario que la empresa desarrolle un plan de expansión tentativo en el área de inventarios ya que su crecimiento puede propiciar que la distribución actual de espacio sea insuficiente a corto plazo.

## SOPORTE TÉCNICO

### **ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

Es la encargada de asistir en los movimientos administrativos, como el programar las visitas de los técnicos, llevar las ordenes de servicios de todos los clientes y realizarlas compras de las refecciones necesarias.

### **Deficiencias**

- a) Presentan un faltante de control de las actividades del área para poder calificar la productividad de cada técnico.
- b) Carecen de un control de los servicios que se hacen cada día por lo que no se tiene cuantificado concretamente las ventas que arroja esta área.
- c) No se tiene un control de los servicios que se hacen cada día por lo que no se tiene cuantificado concretamente las ventas que arroja esta área.
- d) El formato de orden de servicio debe realizarse mejoras para una mejor presentación y manejo de la información por parte del encargado del área.

### **Recomendaciones**

- a) Con base de las ordenes de servicio realizadas por los técnicos elaborar una estadística de las actividades que realizan los técnicos.
- b) Se presentan los formatos actuales en el área de Soporte Técnico en las **figuras 15 y 16 (p. 148 y 149)** y en las **figuras 17 y 18 (p. 150 y 151)** se muestran los formatos propuestos por ambos lados, que facilitarán el manejo de la información.

**SISTENCIA TÉCNICA**

Es el servicio que se ofrece en el área de Soporte Técnico, la cual consiste en dar mantenimiento preventivo o correctivo tanto en instalaciones de Marbes como a domicilio de todo el equipo de cómputo en general, instalaciones desde accesorios hasta instalación de redes, así como asesorías telefónicas.

**Deficiencias**

- a) No resulta suficiente la capacitación que se da a los técnicos ya que no se les programa tiempo dentro de sus actividades para asistir a conferencias, cursos, etc.
- b) Los empleados no asisten a cursos de capacitación por lo tanto puede llegarse a una obsolescencia en el conocimiento y el perder oportunidades para desarrollar su capacidad o potencialidades en bien del mismo y de la organización.
- c) Carecen de un manual de las funciones y actividades de las demás áreas que también conozcan y puedan ofrecer otros servicios y productos con el fin de cubrir las necesidades de los clientes.

**Recomendaciones**

- a) Elaborar un programa eficiente de capacitación y de actualización en cual pueda brindar a la empresa técnicos que puedan resolver problemas complejos internos y externos.
- b) Deben especificarse en un manual las responsabilidades que tienen los técnicos con respecto a sus actividades cotidianas para evitar las confusiones.

Figura 1.- Organigrama Propuesto

**COMERCIALIZADORA MARBES, S.A. DE C.V.**

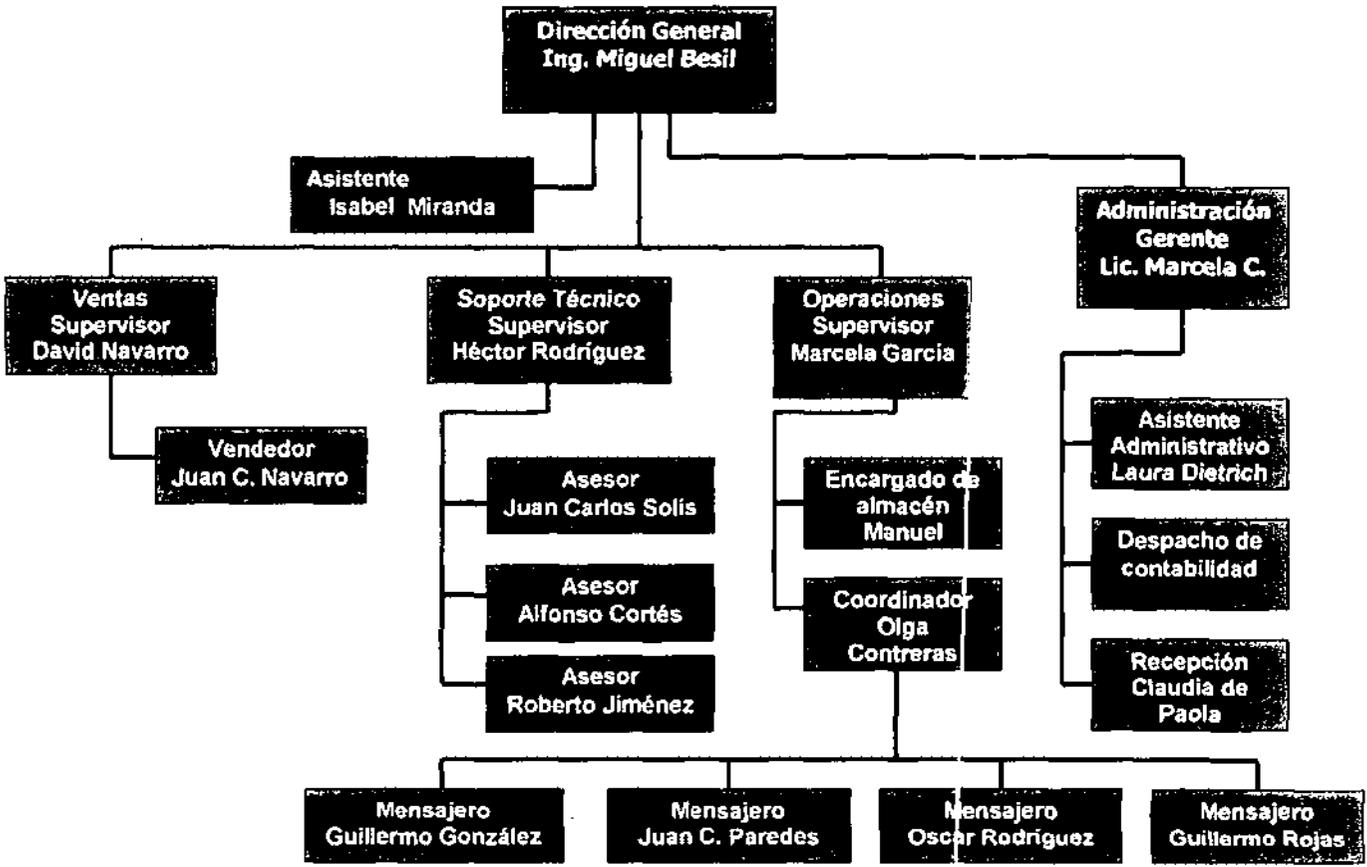




Figura 3.- Formato de cotización de ventas *actual*:

|   | Búfalo 194 Jcr. Ped<br>Cd. Del Valle<br>México, D.F., 03300<br>Tels. 5534-2913 5534-2915<br>Fax. 5534-8080<br>email: david@marbes.com.mx |                 |         |       |
|---|--|-----------------|---------|-------|
|   | N° Cotización:<br><br>Fecha:<br><br>Ejecutivo:   |                 |         |       |
| De acuerdo a su oferta solicitada, a continuación le presentamos nuestra cotización de los sistemas de cómputo que solicita |  |                 |         |       |
| Descripción   | Cantidad   | Precio Unitario | Importe | Clave |
|   |  |                 |         |       |
|   |  |                 |         |       |
|   |  |                 |         |       |
| Entrega a domicilio sin costo en el DF y áreas metropolitanas<br><br>Tiempo de entrega:<br>Condiciones de Pago:             |  |                 |         |       |
| Sin más por el momento y agradeciendo su atención a la presente, me refiero a sus órdenes para cualquier duda o aclaración  |  |                 |         |       |
| Atentamente,  |  |                 |         |       |
| _____<br>Ejecutivo de Ventas  |  |                 |         |       |



Figura 5.- Formato de cotización de ventas *propuesto*:

|  |             |   |  |         |
|--|-------------|---|--|---------|
|    |             | Búfalo 194 Ser. Ptsu, Col. Del Valle<br>México, D.F., CP 03230<br>Tels. 5524-2913 5524-2915 Fax 5524-8081<br>email: david@marbes.com.mx |  |         |
|  |             | N° Cotización: _____<br>Fecha: _____<br>Ejecutivo: _____  |  |         |
| Al/n: _____<br>Tel y fax: _____  |             | D. acordado a su plena voluntad, y conformidad le presentamos nuestra cotización de los equipos de cómputo que solicita                 |  |         |
| Clave del Producto   | Descripción | Cantidad  | Precio Unitario                            | Importe |
|  |             |   |  |         |
| <b>CONDICIONES</b><br>Tiempo de entrega: _____<br>Envío: Sin costo (únicamente DF y área metropolitana)<br>Paga: _____<br>Tipo de Cambio: \$0.00 |             |   | Subtotal _____<br>IVA _____<br>Total _____ |         |
| Sin más por el momento y agradeciendo de antemano su atención a la presente, me reitero a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.          |             |   |  |         |
| Atentamente,   |             |   |  |         |
| _____<br>Ejecutivo de Ventas   |             | _____<br>Firma de aceptación del cliente  |  |         |

Figura 6.- Formato de confirmación de pedido de ventas *propuesto*:

|  |                 |              |  |                        |                     |
|--|-----------------|--------------|--|------------------------|---------------------|
| Bufalo 194 Jrr. Piso. Col. Del Valle<br>México, D.F. CP 03230<br>Tels. 5524-2913 5524-2915 Fax 5524-8081<br>email: david@marbes.com.mx |                 |              | <b>N° de Pedido:</b>   |                        |                     |
| <b>Razón Social:</b><br><b>Calle/Col.:</b>   |                 |              | <b>Fecha de Cotización:</b><br><b>Fecha de Pedido:</b><br><b>Fecha de Factura:</b><br><b>No. de Factura:</b> |                        |                     |
| <b>Cd. Edo. C.P.:</b><br><b>Tels. y Fax:</b><br><b>Contacto:</b><br><b>Dirección de Entrega:</b>                                       |                 | <b>RFC:</b>  |  |                        |                     |
| <b>Partida</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Clave</b> | <b>Descripción del Producto</b>  | <b>Precio Unitario</b> | <b>Importe</b>      |
|  |                 |              |  |                        |                     |
| <b>Forma de Pago e Instrucciones de Cobro</b>  |                 |              |  | <b>Subtotal</b>        | <b>\$0 00</b>       |
|  |                 |              |  | <b>IVA</b>             | <b>\$0 00</b>       |
|  |                 |              |  | <b>Total</b>           | <b>\$0 00</b>       |
| <b>Instrucciones Para Soporte Técnico</b>  |                 |              |  |                        |                     |
| <b>Fecha</b>   | <b>Hora</b>     |              |  | <b>Actividad</b>       | <b>No. de Orden</b> |
|  |                 |              |  |                        |                     |
| <b>Instrucciones Para Mensajería</b>   |                 |              |  |                        |                     |
| <b>Fecha</b>   | <b>Hora</b>     |              |  | <b>Actividad</b>       | <b>No. de Orden</b> |

Figura 7.- Formato de cotización de rentas *actual*.

Búfalo 194 3er. Piso  
Col. Del Valle  
México, D.F. 03230  
Tels. 524-2913 524-2915  
Fax. 524-8081  
<http://www.marbes.com.mx>

México, D.F. a \_\_\_\_\_ del 2001.

Nombre del cliente:

Teléfono y fax:

Atención de:

Cotización No.:

Ejecutivo:

De acuerdo a su atenta solicitud, a continuación le presentamos nuestra cotización de los equipos de computo que solicita.

| Descripción | Cantidad de Equipos | Renta Diaria por Equipo en Contrato de: |             |              |
|-------------|---------------------|---|-------------|--------------|
|             |                     | 3 a 6 Días                              | 7 a 14 Días | 15 a 29 Días |
|             |                     |   |             |              |

**Requisitos:**

Pago Del 100% (a Contra Entrega) De La Renta De Los Equipos

Copia Del RFC De La Empresa

Ultimo Estado de Cuenta de Cheques de Donde Sale el Pago

Copia de Comprobante de Domicilio

Copia de Identificación Oficial del Representante Legal

Copia del Poder Notarial Parar Suscribir Contrato

Pagare

Firma de Contrato

Los precios arriba mencionados **NO** incluyen IVA y se encuentran sujetos a cambios sin previo aviso.

Sin mas por el momento y agradeciendo su atención al presente, me reitero a sus ordenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente,

Ejecutivo de Ventas

\_\_\_\_\_  
Firma de aceptación del cliente

|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
|--|---------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|--------------------------|------------------|----------------------|---------|-----------|--------|----------|------------|---------|---------------|---------|----------|
| No. De Cotización                                    | Fecha de Cotización | Fecha de Pedido | Forma de Pedido | Va.Bo.                          | Factura Número           | Fecha de Factura | Pedido Número        |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| <b>DATOS DEL CLIENTE</b>                             |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Nombre o Razón Social                                |                     |                 |                 | Lugar de Entrega y Recolección: |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Calle, Colonia                                       |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Ciudad, Edo, C.P.                                    |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Teléfonos y Fax                                      |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Contacto   |                     |                 |                 | RFC.                            |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| <b>DATOS DE CONTRATACIÓN</b>                         |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| No. Contrato   | Inicio              | Fin             | Fecha de:       |                                 | Horas de:                | Total de Días    | Renovación Número:   |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
|  |                     |                 | Entrega         | Recolección                     | Entrega                  | Recolección      | Rentados:            |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  | Condiciones de Pago: |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| <b>Configuración de Equipo en Renta</b>              |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Cantidad   | CELERON             | PENTIUM II      | PENTIUM II      | PENTIUM III                     | PENTIUM III              | NTBK             | NTBK                 | MEMORIA |           |        |          | ACCESORIOS |         |               | PRECIO  | IMPORTE  |
|  | 300                 | 333/350         | 400/450         | 450/500                         | III 600Mhz               | COMPAQ           | TOSHIBA              | 32      | 64        | 128    | 256      | IRC        | CD      | FAX           |         |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         | \$0.00   |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         | \$0.00   |
| <b>Otros Accesorios y Equipos a Rentar</b>           |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Cantidad   | IMPRESORAS          |                 |                 |                                 | HUBS Y ACCESORIOS DE RED |                  |                      |         | PROYECTOR |        | NO BREAK |            | PRECIO  | IMPORTE       |         |          |
|  | LJ5 SI              | LS 4050         | LS 54           | DJ 720                          | DJ 870                   | 5 PTOS           | 8 PTOS               | 10 PTOS | 16 PTOS   | CABLES | BARRAS   | LP 400     | CTX 600 | 450VA         | 1800VA  | UNITARIO |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         | \$0.00   |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         | \$0.00   |
| <b>Otros Equipos con Diferentes Especificaciones</b> |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         | \$0.00   |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         | \$0.00   |
| <b>Instrucciones de Facturación y Cobro</b>          |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         | Subtotal      | \$0.00  |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         | Retención 10% | \$0.00  |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         | IVA 16%       | \$0.00  |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         | Total         | \$0.00  |          |
| <b>Instrucciones para Soporte Técnico</b>            |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Fecha  | Actividad           |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         | No. Orden     | Va. Bo. |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| <b>Instrucciones para Mensajería</b>                 |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |
| Fecha  | Actividad           |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         | No. Orden     | Va. Bo. |          |
|  |                     |                 |                 |                                 |                          |                  |                      |         |           |        |          |            |         |               |         |          |

Figura 9.- Formato de cotización de rentas *propuesto*:

|   |                            |   |                    |                     |
|---|----------------------------|---|--------------------|---------------------|
|   |                            | Búfalo 194 3er. Piso, Col. Del Valle<br>México, D.F., CP 03230<br>Tels. 5524-2913 5524-2915 Fax 5524-8081<br>email: david@marbes.com.mx |                    |                     |
|   |                            | <b>N° Cotización:</b><br><br>Fecha:   |                    |                     |
| <b>AT'N:</b><br>Teléfono  |                            | Ejecutivo:  |                    |                     |
| De acuerdo a su atenta solicitud, a continuación le presentamos nuestra cotización de los equipos de cómputo  |                            |   |                    |                     |
| <b>Descripción</b>  | <b>Cantidad de Equipos</b> | <b>Renta Diaria por Equipo en Contrato de:</b>  |                    |                     |
|   |                            | <b>3 a 6 Días</b>   | <b>7 a 14 Días</b> | <b>15 a 29 Días</b> |
| <b>REQUISITOS</b>   |                            |   |                    |                     |
| Pago Del 100% (a Contra Entrega) De La Ren Copia Del RFC De La Empresa<br>Ultimo Estado de Cuenta de Cheques de Donde Copia de Comprobante de Domicilio<br>Copia de Identificación Oficial del Representa Firma de Contrato<br>Copia del Poder Notarial Parar Suscribir Cont Pagare |                            |   |                    |                     |
| <b>Los precios arriba mencionados NO incluyen IVA y se encuentran sujetos a cambios sin previo aviso.</b>   |                            |   |                    |                     |
| Sin mas por el momento y agradeciendo su atención a la presente, me reitero a sus ordenes para cualquier du   |                            |   |                    |                     |
| A t e n t a m e n t e.  |                            |   |                    |                     |
| Ejecutivo de Ventas   |                            | _____<br><b>Firma de aceptación del cliente</b>   |                    |                     |

Figura 10.- Formato de confirmación de pedido de rentas *propuesto*:

|   |      |                               |      |   |  |
|---|------|-------------------------------|------|---|--|
| Búfalo 194 Jer. Piso. Col. Del Valle<br>México, D.F., CP 03230<br>Tels. 5524-2913 5524-2915 Fax 5524-8081<br>email: david@marbes.com.mx |      |                               |      | <b>N° Pedido:</b>   |  |
| <b>Razón Social:</b><br><b>Calle/Col.:</b><br><b>Cd. Edo. C.P.:</b><br><b>RFC:</b><br><b>Tels. y Fax:</b><br><b>Contacto:</b>           |      |                               |      | <b>Fecha de Cotización:</b><br><b>Fecha de Pedido:</b><br><b>Fecha de Factura:</b><br><b>N° de Factura:</b> |  |
| <b>Inicio de Contrato</b>   |      | <b>Fin de Contrato</b>        |      | <b>N° de Contrato:</b><br>LAS RENTADOS.   |  |
| <b>Datos de Entrega</b>   |      | <b>Datos de Recolección</b>   |      | <b>Precio por Día:</b>  |  |
| Fecha   | Hora | Fecha                         | Hora | <b>Dirección de Entrega y Recolección:</b>  |  |
|   |      |                               |      | <b>N° de Renovación:</b>  |  |
| <b>Cantidad</b><br>#  |      | <b>Descripción del Equipo</b> |      | <b>Precio Unitario</b>  |  |
|   |      |                               |      | <b>Importe</b>  |  |
|   |      |                               |      | <b>Forma de Pago e Instrucciones de Cobro</b>   |  |
|   |      |                               |      | <b>Subtotal</b> \$0.00  |  |
|   |      |                               |      | <b>IVA</b> \$0.00   |  |
|   |      |                               |      | <b>Retención IVA</b> \$0.00   |  |
|   |      |                               |      | <b>Total</b> \$0.00   |  |
|   |      |                               |      | <b>Instrucciones Para Soporte Técnico</b>   |  |
| Fecha   | Hora | Actividad                     |      | No. de Orden  |  |
|   |      |                               |      | <b>Instrucciones Para Mensajería</b>  |  |
| Fecha   | Hora | Actividad                     |      | No. de Orden  |  |

Figura 11.- Proceso de Negocio *propuesto* para la venta y renta de equipo de cómputo.

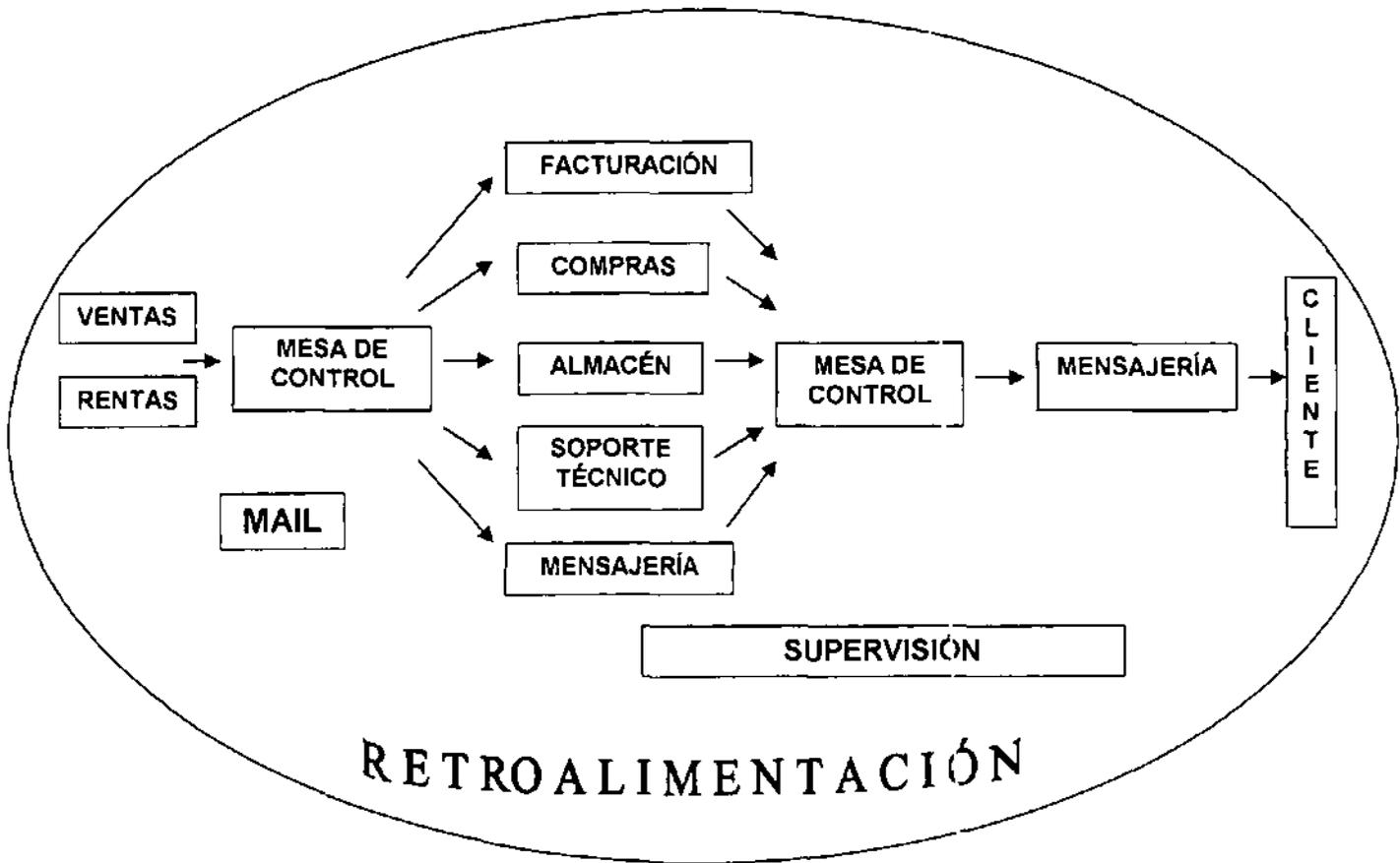




Figura 13.- Formato de Orden de Compra *actual*:

Búfalo 194 3er. Piso  
 Col. Del Valle  
 México, D.F. 03230  
 Tels. 524-2913 524-2915  
 Fax. 524-8081  
<http://www.marbes.com.mx>

México, D.F. a \_\_\_\_ del 2001.

Nombre del proveedor:  
 Teléfonos  
 Atención:

ORDEN DE COMPRA:  
 NUM DE CLIENTE:

Por medio de la presente solicitamos a ustedes el siguiente equipo:

| Cantidad | Descripción | No. De Parte/<br>Código | P. Unitario | Descuento | Pronto<br>Pago |
|----------|-------------|-------------------------|-------------|-----------|----------------|
|          |             |                         |             |           |                |

Necesitamos que se realice el respectivo Backorder del producto(s) anterior para que en cuanto llegue todo se pueda adquirir.

Sin más por el momento y agradeciendo su pronta respuesta al presente, me reitero como su seguro servidor.

ATENTAMENTE,

\_\_\_\_\_  
 Departamento de Compras

**Figura 14.- Formato de Orden de Compra *propuesto*:**

|                      |                 | Comercializadora Marbes, S.A. De C.V.<br>Búfalo #194 Piso 3 Col. Del Valle<br>México, D.F. 03230<br>Tels. 01-5-524-2915 Fax 01-5-524-8081 |                 |                       | Orden de Compra No. _____<br><br>Fecha: _____                     |          |         |
|---|-----------------|---|-----------------|-----------------------|---|----------|---------|
|   |                 | RFC CMA 950405 KZ1  |                 |                       | Proveedor: _____  |          |         |
| Entregar en:<br>Búfalo #194 3er. Piso<br>Col. Del Valle, C.P. 03230<br>Tels. 5524 29 13 y 15 Ext. 122 |                 | Condiciones: _____  |                 |                       | Tiempo de entrega: _____<br>Pago: _____<br>Vía de embarque: _____ |          |         |
| Cantidad  | Clave Proveedor | Clave Marbas  | Descripción     | Precio                | Descuento   | PP       | Importe |
|   |                 |   |                 |                       |   |          |         |
|   |                 |   | GASTOS DE ENVIO |                       |   |          |         |
| Observaciones   |                 |   |                 |                       |   | Subtotal |         |
|   |                 |   |                 |                       |   | IVA 15%  |         |
|   |                 |   |                 |                       |   | Total    |         |
| _____<br>Comproador   |                 |   |                 | _____<br>Autorización |   |          |         |

Figura 15.- Formato de Orden de Soporte Técnico *actual* por la parte de adelante.

|   | Búfalo # 194 Jer. Piso. Cal. Valle, México, D.F. C.P. 03230<br>Tel. 5524-2913 524-2915 524-8076 5524-6728 Fax. 5524-8081<br>Soporte @ marbes.com.mx<br><b>No. Orden de Servicio: 4683</b> |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
|---|---|-----------------------------------|------------------|------------|--------|-----------|-------------------|--|--|--|--|--|
|   | Datos del cliente. <span style="float: right;">Fecha: ____/____/____</span>   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| Nombre: _____<br>Contacto: _____<br>Dirección: _____<br>R.F.C.: _____<br>Ciudad: _____  |   | Colonia: _____<br>Teléfono: _____ |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| <b>Tipo de Servicio:</b><br><input type="checkbox"/> ( )Gta venta: _____ Póliza _____ <input checked="" type="checkbox"/> (X)Gta servicio _____ <input type="checkbox"/> ( )Renta: _____ <input type="checkbox"/> ( )Postventa: _____ <input type="checkbox"/> ( )Con cargo: _____  |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| Persona que recibe: _____   |   | Fecha: _____                      |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| <b>Datos del Equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>MARCA</th> <th>MODELO</th> <th>NO. SERIE</th> <th>ACCESORIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>   |   |                                   | DESCRIPCIÓN      | MARCA      | MODELO | NO. SERIE | ACCESORIOS        |  |  |  |  |  |
| DESCRIPCIÓN   | MARCA   | MODELO                            | NO. SERIE        | ACCESORIOS |        |           |                   |  |  |  |  |  |
|   |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| <b>Servicio Solicitado / Falta Reportada:</b><br><br>   |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| El cliente acepta la responsabilidad de la procedencia del(los) equipo(s) amparado(s) en esta orden de servicio.  |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| El tiempo de respuesta, y la vigencia de las garantías está sujeto a las disposiciones del fabricante, proveedor o importador del(los) producto(s). En caso de no tener garantía todos los equipos ingresan a diagnóstico con cargo para el cliente. No nos hacemos responsables de la información de discos duros, ya que no podemos prevenir una falla física en los mismos, excepto en presencia por parte de un controlador de los clientes en el manejo del software. Los tiempos de entrega de los equipos están en función de la disponibilidad de relacionamiento con los fabricantes, que pueden ser de 1 a 10 días hábiles. |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| <b>Garantía</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los servicios de mantenimiento y reparación cuentan con 30 días de garantía sobre la misma falla menor de que el equipo se encuentre en el periodo de garantía otorgada por el fabricante, proveedor o importador del producto.</li> <li>Las instalaciones y/o configuraciones de hardware y software se hacen a entera satisfacción del cliente ya que no cuentan con garantía debido a que no podemos controlar los datos que el cliente pueda ocasionar por negligencia y falta de conocimientos en el manejo de sus equipos y programas.</li> </ol>                        |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| Para cualquier información o aclaración de su orden de servicio, favor de contactar al número de la mano ubicado en la parte superior derecha. Si el equipo no es recogido en los 3 días siguientes de recibido al cliente la empresa no acepta ninguna responsabilidad sobre el mismo.   |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| Nombre y Firma del Cliente al ENTREGAR<br>El equipo y/o producto y/o servicio<br>aceptando las condiciones  |   | Fecha: ____/____/____             |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| No. de Orden Anterior   | No. de Orden Siguiete   | Total Mano de Obra                | Total Relaciones | Subtotal   | IVA    | Total     | Número de Factura |  |  |  |  |  |
|   |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |
| Original Marbes <i>168E 468</i>   |   |                                   |                  |            |        |           |                   |  |  |  |  |  |

Figura 16.- Formato de Soporte Técnico *actual* por la parte de atrás:

| Proveedor   |              | Nombre     |                  | Garantía    |                             | No. Factura | Fecha Fact. | ¿De más? | No. Orden | Importe s/IVA |
|---|--------------|------------|------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|----------|-----------|---------------|
| Si  | No           |            |                  | Si          | No                          |             |             |          |           |               |
| <b>DETALLE DE ACTIVIDADES</b>   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| Fecha   | Hora Inicial | Hora Final | Nombre de equipo | Responsable | Descripción de la Actividad |             |             |          |           |               |
|   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| <b>Total de horas</b>   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| El cliente acepta la responsabilidad de la procedencia del(los) equipo(s) y garantía(s) en este orden de servicio.  |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| El tiempo de respuesta, y la vigencia de las garantías está sujeto a las políticas del fabricante, proveedor o responsable del(los) productos. En caso de no tener garantía todos los equipos ingresan a diagnóstico sin cargo para el cliente. No nos hacemos responsables de la información de discos duros, ya que no podemos prevenir ésta última en las mismas. Información previa por escrito a favor de la habilidad de los clientes en el manejo del software. Los tiempos de entrega de los equipos están en función de la disponibilidad de stock con los fabricantes, que pueden ser de 1 a 30 días hábiles. |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| <b>Garantía</b>   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los servicios de mantenimiento y reparación cuentan con 90 días de garantía sobre la misma (sin menos de que el equipo se encuentre en el periodo de garantía otorgada por el fabricante, proveedor o responsable del producto).</li> <li>2. En cualquier caso, por configuración de hardware y software, hacemos a entera satisfacción del cliente ya que no cuentan con garantía debido a que no podemos controlar los daños que el cliente pueda ocasionar por negligencia o falta de mantenimiento en el manejo de sus equipos y programas.</li> </ol>                    |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| Para cualquier información o aclaración de este orden de servicio, hacer referencia al número de la misma ubicado en la parte superior derecha. Si el equipo no es recogido en los 3 días siguientes de notificado al cliente la empresa no acepta ninguna responsabilidad sobre el mismo.  |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| Firma de conformidad con el servicio  |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           | Fecha         |
| Nombre y Firma del cliente.   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| <b>DETALLE DE REFACCIONES</b>   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| Descripción   | No. Serie    | Cantidad   | Precio U.        | Importe     |                             |             |             |          |           |               |
|   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| <b>Observaciones:</b>   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
|   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |
| Original Mábrcs   |              |            |                  |             |                             |             |             |          |           |               |

Figura 17.- Formato de Orden de Servicio *propuesto*, por la parte de adelante:

Búfalo No.194 3er Piso, Col. Del Valle,  
México, D.F. C.P. 03230  
Tel 0524-2913, 5524-2915, Fax 0524-6061  
soparte@marbes.com.mx

Orden de Servicio No. 102  
ENTRADA

Fecha de Apertura: 06/06/2000 1:52:18 PM

## Datos del Cliente

Nombre: COMERCIALIZADORA MARBES S.A. DE C.V. RFC: \_\_\_\_\_  
 Calle: BÚFALO N. 194 C.P. \_\_\_\_\_ Ciudad: G.F. \_\_\_\_\_ Estado: MEXICO  
 Colonia: DEL VALLE C.P. \_\_\_\_\_ Teléfono: 0524-2913  
 Contacto: CARLOS LEGSMA F. Persona que Recibe: Adriana García Fecha de Recepción: 28/06/2000

Tipo de Servicio \_\_\_\_\_

## Datos del Equipo

Marca: SAMSUNG Descripción: \_\_\_\_\_ Accesorios: \_\_\_\_\_  
 Modelo: SF40 Fax convencional: \_\_\_\_\_  
 No. Serie: \_\_\_\_\_

## Servicio Solicitado/ Falla Reportada

Llevar a servicio de diagnóstico el fax

El Cliente acepta la responsabilidad de la procedencia de (l) (los) equi (po) (s) (emparedada) en esta orden de servicio

El tiempo de respuesta y la vigencia de la garantía este sujeto a las disposiciones del fabricante, proveedor ó importador de (l) (los) productos. En caso de menor garantía sobre los equipos ingresan a diagnóstico con cargo para el Cliente, aún cuando el tipo de servicio especificado sea garantía en cualquiera de sus modalidades. No nos hacemos responsables de la información de discos duros, ya que no podemos proveer una solución a los mismos, infórmanos para que podamos controlar la habilidad de los clientes en el manejo del software. Los tiempos de entrega de los equipos están en función de la disponibilidad de repuestos con los fabricantes, que pueden ser de 1 a 30 días hábiles.

## Garantía

1. Los servicios de mantenimiento y reparación cuentan con 30 días de garantía sobre la misma falla a menos de que el equipo se encuentre en el período de garantía otorgada por el fabricante, proveedor ó importador del producto.
2. Las instalaciones y la configuración de hardware y software se hacen a entera satisfacción del cliente y si que no cuentan con garantía debido a que no podemos controlar los daños que el cliente pueda ocasionar por negligencia o falta de conocimientos en el manejo de sus equipos y programas.

Para cualquier información u aclaración de esta orden de servicio, hacer referencia al número de la misma ubicado en la parte superior derecha. Si el equipo no es recogido en los 3 días siguientes de emitido el cliente la empresa no acepta ninguna responsabilidad sobre el mismo.

Nombre y firma del Cliente al ENTREGAR el  
equipo y/o el producto y/o el servicio bajo las  
condiciones anexas al reverso

Fecha

Figura 18.- Formato de Soporte Técnico *propuesto*. por la parte de atrás:

| DETALLE DE ACTIVIDADES |              |            |                        |             |                             |
|------------------------|--------------|------------|------------------------|-------------|-----------------------------|
| Fecha                  | Hora Inicial | Hora Final | Asignado por actividad | Responsable | Descripción de la Actividad |
| 30/6/00                | 12:50        | 13:10      | 5 HE                   | Guillermo   | Llevo el fax a reparar      |
| Total de horas         |              |            |                        |             |                             |

Firma de conformidad con el servicio \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del cliente.

| DETALLE DE REFACCIONES |           |          |           |         |
|------------------------|-----------|----------|-----------|---------|
| Descripción            | No. Serie | Cantidad | Precio U. | Importe |
| Observaciones:         |           |          |           |         |

# CONCLUSIONES



### CONCLUSIONES

En esta última parte presentamos las conclusiones a las que se llegó después de haber realizado una Auditoría Administrativa a la empresa Distribuidora de Equipo de Computo, "Comercializadora Marbes", S.A. de C.V. a quien debe reconocerse el apoyo otorgado para la realización de este trabajo.

Se concluyó que al haber estudiado de nueva cuenta los diferentes conceptos del significado de "Administración", la aplicación de la Administración y el Proceso Administrativo en sus distintas etapas, el recordar y tomar en cuenta los conceptos de la Auditoría Administrativa, sus objetivos, los tipos de auditoría, para ubicar la que nosotros llevaríamos a cabo, así como las necesidades, beneficios, su aplicación, tanto al auditor para llevar a cabo este esfuerzo, como para la organización y lograr que tengan una visión más profunda de las condiciones internas que le afectan en el logro de eficiencia y eficacia, todo esto siendo de vital importancia para dar inicio y desarrollar este trabajo, logrando los resultados esperados.

Al concluir la presente investigación se puede observar la utilidad de la Auditoría Administrativa en cualquier empresa no importando el tamaño de la misma. También es importante mencionar también que la auditoría administrativa es un mecanismo y un medio muy importante en la vida de cualquier empresa, ya que mide sus interrelaciones con respecto al área a auditar, mide el progreso logrado así como las deficiencias para lograr los objetivos de la empresa y que además se orienta al futuro más que al pasado, proporciona un medio para efectuar el análisis comparativo e interpretativo debido a su adaptabilidad.

Con respecto a la investigación, ya que se tuvo el primer contacto con la organización y sus integrantes se procedió a determinar las áreas a investigar, así como los detalles a estudiar en cada una de éstas, para dar inicio a la recopilación de datos a través de cuestionarios en los que se contó con sugerencias y recomendaciones por parte del personal a los que fueron aplicados, entrevistas además de la recolección de documentos y formatos, para seguir con un análisis del funcionamiento y de eficiencia.

## **Conclusiones**

---

Se realizó una evaluación otorgándoles puntos a cada una de las áreas, a cada una de las funciones por medio de los cuestionarios que se aplicaron para obtener una calificación por función y con el conjunto de estas se obtuvo una calificación por área y por último una calificación global de la empresa con la que pudimos definir la eficiencia y la deficiencia con la que trabaja la empresa y con ello poder emitir nuestras recomendaciones.

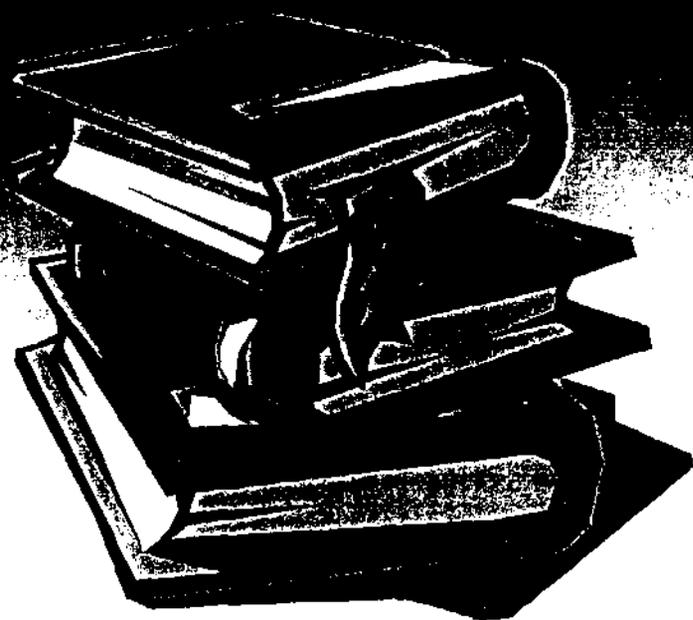
Todo lo anterior nos llevó a la conclusión de que la Auditoría Administrativa es una herramienta que nos permite realizar un examen minucioso, desde las estructuras fundamentales de la empresa, a la que se aplica dicha auditoría, hasta la implantación de controles y sistemas que permitan trabajar y funcionar adecuadamente, cambian y mejorando los aspectos que repercuten en la operación y administración de manera negativa, así como detectando y conservando las operaciones que se llevan a cabo con eficiencia.

Otra conclusión a la que pudimos llegar es de que dicha herramienta puede ser utilizada en cualquier tipo de negocio y de cualquier tamaño la cual nos brindará los mismos beneficios, el poder brindar a la organización resultados objetivos y específicos.

En cuanto a las recomendaciones tratamos de ofrecer aspectos que consideramos viables para mejorar la funcionalidad de las actividades, como por ejemplo, en los formatos se encontraron diversas deficiencias en cuanto a su practicidad y funcionalidad, por ello se recomendaron formatos que cubran los datos necesarios, la facilidad de comprensión y lectura, en no duplicarnos, así como presentar recomendaciones para realizar manuales de procedimientos, de políticas que hagan el trabajo más eficiente ya que el personal va a conocer muy bien o consultar las actividades y responsabilidades que le competen.

Todo lo anterior debe reconocerse que se realizó con el magnífico apoyo brindado por parte de la Dirección General de la empresa, así como del personal que participó en esta investigación.

# ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA



## A) Cuestionario aplicado a Dirección General

Comercializadora Marbes, S.A. de C.V.

### EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO APLICADO

1. DIRECCION GENERAL

DIRECTOR GENERAL

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL REPRESENTANTE

\_\_\_\_\_

GIRO DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_

DOMICILIO

\_\_\_\_\_

TELÉFONO

\_\_\_\_\_

FAX

\_\_\_\_\_

VENTAS

\_\_\_\_\_

NÚMERO DE PERSONAL

\_\_\_\_\_

TAMAÑO DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_

CITAS

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANTECEDENTES

Entrevista realizada a:

Nombre: \_\_\_\_\_

- ¿Cuándo inicio sus operaciones y a que actividad se dedico inicialmente?

- ¿Cuál es el número total de trabajadores en la empresa?

\_\_\_\_\_ Administrativos

\_\_\_\_\_ Obreros

- ¿Cuales son las funciones especificas de su cargo?

- ¿Quién toma las decisiones, es el único responsable?

- ¿Discute periódicamente el consejo de administración los objetivos a largo plazo de la compañía, plantea los puntos básicos de investigación en relación con ellos?

- ¿Tiene socios, cuantos?

- ¿Cuáles han sido los principales problemas que han enfrentado desde su creación?

|            |             |               |
|------------|-------------|---------------|
| Financiero | Procedencia | Permisos      |
| Trámites   | Clientes    | Competidores  |
| Personal   | Maquinaria  | Materia prima |

- ¿Cuáles son sus planes para este año?

- Años de experiencia en el trabajo

10.- ¿Ha cambiado de giro?

---

---

11.- ¿Tiene separados los gastos personales con los de su negocio?

---

---

12.- ¿Cuánto invirtió en su negocio?

---

---

13.- ¿Es la organización general de la compañía la más apropiada para las operaciones presentes?

---

---

14.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? Sí                      No                      ¿Por qué?

---

---

15.- ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente? Sí                      No                      ¿Por qué?

---

---

16.- ¿El responsable de área ejerce una supervisión y control sobre los trabajadores?

---

---

17.- ¿Existen medios para evaluar el trabajo de cada departamento o empleado?

---

---

18.- ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

---

---

19.- ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados? Sí                      No                      ¿Por qué?

---

---

20.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etcétera, entre el personal? Sí                      No                      ¿Por qué?

---

---

1.- ¿Los errores que encuentra la gerencia se les da seguimiento?

---

---

2.- ¿Las normas y procedimientos que se aplican ¿las conoce la gerencia?

---

---

3.- ¿Discute periódicamente el consejo de administración los objetivos a largo plazo de la compañía, plantea los puntos básicos de investigación en relación con ellos?

---

---

4.- ¿Es la organización general de la compañía la más apropiada para las operaciones presentes?

---

---

**PERSONAL**

25.- ¿Cómo se da la contratación de las personas que integran la empresa?

---

---

26.- ¿Esta capacitado su personal, les ha dado alguna capacitación, con que periodicidad?

---

---

27.- ¿Se motiva al personal?

---

---

28.- ¿Existen accidentes dentro de la empresa, cual y con que frecuencia?

---

---

29.- ¿Que tiempo duran las personas trabajando en su empresa?

---

---

30.- ¿ El personal intercambia actividades?

---

---

31.- ¿Hay un sistema de sugerencias del personal?

---

---

## **Anexos**

---

32.- ¿Existe un instructivo escrito de las políticas básicas de trabajo?

---

---

33.- ¿Existen programas organizados de seguridad? ¿Qué tan buenos son los manuales de seguridad y qué medios se toman para cerciorarse de que sean leídos?

---

---

34.- ¿Qué precauciones se toman para reforzar las medidas de seguridad? ¿La participación de los empleados es parte integrante de la política de seguridad?

---

---

## **CONTABILIDAD**

35.- Posee algún registro de control como:

- Libretas de entradas y salidas: \_\_\_\_\_
- Factura de venta, compras: \_\_\_\_\_
- Talonarios de cheques: \_\_\_\_\_

36.- ¿Lleva algún otro tipo de registro, cual?

---

---

37.- ¿Tiene Estados Financieros o algún documento de control contable?

---

---

38.- ¿A qué fecha o cada cuando los hace?

---

---

39.- ¿Está dado de alta en la SHCP?

---

---

40.- ¿Prepara su presupuesto a un periodo determinado?

---

---

41.- ¿Conoce el costo por producto?

---

---

## **ANEXOS**

---

2.- ¿Ha considerado las ventajas y desventajas de usar fuentes de financiamiento de terceros, bancos, proveedores, etc.)?

---

---

3.- ¿Cuenta con algún seguro?

---

---

4.- ¿Es adecuada la cobertura de seguros? ¿Se revisa ésta periódicamente?

---

---

## **COMPRAS**

15.- ¿Tiene un listado de sus proveedores?

---

---

16.- ¿Compra de acuerdo con pedidos?

---

---

17.- ¿Le otorgan crédito y en que condiciones?

---

---

18.- ¿Recibe factura o notas?

---

---

19.- ¿Coteja la factura contra lo que recibe?

---

---

20.- ¿Tiene que ir por el material o se lo llevan?

---

---

21.- ¿Quién autoriza los pedidos?

---

---

## **VENTAS Y COBRANZA**

22.- ¿Cómo vende, a quien les vende?

---

---

53.- ¿Cuenta con algún catalogo de sus productos?

---

---

54.- ¿Cuáles son las condiciones de venta?

---

---

55.- ¿Hace cotizaciones a los clientes?

---

---

56.- ¿Otorga facturas o notas?

---

---

57.- ¿Entrega a tiempo la mercancía?

---

---

58.- ¿Quién paga el flete o el transporte?

---

---

59.- ¿Cuántos vendedores tiene?

---

---

60.- ¿Cómo se da a conocer?

---

---

61.- ¿Otorga créditos?

---

---

62.- ¿A quien y en base a qué?

---

---

63.- ¿Realiza sus cobros oportunamente?

---

---

64.- ¿Lleva usted un registro referente a las cuentas que tiene por cobrar?

---

---

1.- ¿Qué hace cuando el cliente no le paga?

---

---

2.- ¿Cuenta la empresa con registro de sus clientes, es decir les da seguimiento?

---

---

3.- ¿Establece sus precios con base en sus costos y utilidad esperada?

---

---

### INVENTARIOS

1.- ¿En dónde guarda los artículos antes de entregarlos al cliente?

---

---

2.- ¿Tiene bodega, donde esta ubicada?

---

---

3.- ¿Es propia o rentada?

---

---

4.- ¿Tiene productos que no sirven por el mal manejo u obsolescencia?

---

---

5.- ¿Coteja las condiciones de la mercancía que recibe contra el pedido?

---

---

6.- ¿Cuánta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?

---

---

7.- ¿Cuenta con un adecuado plan de mantenimiento para el equipo?

---

---

8.- ¿El almacén cuenta con los anaqueles, espacios o utensilios para la perfecta conservación del equipo?

---

---

76.- ¿Se practican inventarios físicos bien organizados en periodos definidos?

---

---

77.- ¿Hay un programa definido para la inspección y mantenimiento del equipo?

---

---

B) Cuestionario aplicado a cada área:

Auditoría Administrativa

Fecha:

No. 01

Responsable de área:

| PREGUNTAS DE ADMINISTRACIÓN  | GRADO |   |   |   |    |   |
|--|-------|---|---|---|----|---|
|  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>1 CUENTAS POR COBRAR</b>  |       |   |   |   |    |   |
| 1) Procedimiento para efectuar los cobros:   |       |   |   |   |    |   |
| 2) Políticas y reglas para realizar los cobros:  |       |   |   |   |    |   |
| 3) Oportunidad e información para realizar los cobros:                                       |       |   |   |   |    |   |
| 4) Relación de días de revisión y pagos de los clientes:                                     |       |   |   |   |    |   |
| 5) El control de deudores es:  |       |   |   |   |    |   |
| 6) Comunicación con las demás áreas:   |       |   |   |   |    |   |
| 7) Formatos utilizados en el área:   |       |   |   |   |    |   |
| 8) Archivo de cuentas por cobrar:  |       |   |   |   |    |   |
| 9) Descripción de actividades del área:  |       |   |   |   |    |   |
| <b>2 CUENTAS POR PAGAR</b>   |       |   |   |   |    |   |
| 10) Procedimiento para efectuar los pagos:   |       |   |   |   |    |   |
| 11) Políticas y reglas para realizar los pagos:  |       |   |   |   |    |   |
| 12) Oportunidad e información para realizar los pagos:                                       |       |   |   |   |    |   |
| 13) El control de los acreedores:  |       |   |   |   |    |   |
| 14) Comunicación con las demás áreas:  |       |   |   |   |    |   |
| 15) Formatos utilizados en el área:  |       |   |   |   |    |   |
| 16) Archivo de cuentas por pagar:  |       |   |   |   |    |   |
| 17) Descripción de actividades del área:   |       |   |   |   |    |   |
| <b>3 BANCOS Y TESORERÍA</b>  |       |   |   |   |    |   |
| 18) Control del registro de ingresos y egresos en los diversos sistemas administrativos. Es: |       |   |   |   |    |   |
| 19) El control de flujo de efectivo es:  |       |   |   |   |    |   |
| 20) El contar con dinero para operaciones emergentes es:                                     |       |   |   |   |    |   |
| 21) Presupuestación para el dinero para tesorería es:  |       |   |   |   |    |   |
| 22) El control de entrada y salida de dinero es:   |       |   |   |   |    |   |
| 23) Control y registro de gastos de las demás áreas:   |       |   |   |   |    |   |
| 24) Las fuentes de información bancaria son:   |       |   |   |   |    |   |
| 25) Manejo y archivos de los estados de cuenta bancarios:                                    |       |   |   |   |    |   |
| 26) Procedimiento para expedir cheque:   |       |   |   |   |    |   |
| 27) Las autorizaciones para la salida de dinero son:   |       |   |   |   |    |   |
| 28) Formatos utilizados en el área:  |       |   |   |   |    |   |
| 29) Descripción de actividades del área:   |       |   |   |   |    |   |
| <b>4 RECURSOS HUMANOS</b>  |       |   |   |   |    |   |
| 30) Manejo y archivos del personal:  |       |   |   |   |    |   |
| 31) Información de por entregar periódicamente a las áreas que los solicitan:                |       |   |   |   |    |   |
| 32) Trámites de los empleados de nuevo ingreso:  |       |   |   |   |    |   |
| 33) Documentación por entregar al personal:  |       |   |   |   |    |   |
| 34) Informes que se deben entregar en cada quincena y cada mes:                              |       |   |   |   |    |   |
| 35) Descripción de actividades del área:   |       |   |   |   |    |   |

Auditoría Administrativa

Fecha:

No. 01

Responsable de área:

| PREGUNTAS DE ADMINISTRACION  | GRADO |   |   |   |    |   |
|--|-------|---|---|---|----|---|
|  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>5 RECEPCION</b>   |       |   |   |   |    |   |
| 36 Atención y transferencia de llamadas telefónicas es:                    |       |   |   |   |    |   |
| 37 El control de llamadas telefónicas es:                                  |       |   |   |   |    |   |
| 38 Formato de registro de llamadas telefónicas:                            |       |   |   |   |    |   |
| 39 La recepción de la correspondencia es:                                  |       |   |   |   |    |   |
| 40 Recepción y canalización de la correspondencia es:                      |       |   |   |   |    |   |
| 41 Medidas de seguridad para la recepción de personas ajenas a la empresa: |       |   |   |   |    |   |
| 42 Guiones telefónicos utilizados son:                                     |       |   |   |   |    |   |
| 43 Conocimientos generales de las actividades de la empresa:               |       |   |   |   |    |   |
| 44 Descripción de actividades del área:                                    |       |   |   |   |    |   |

Responsable de área:

| CUESTIONARIO PARA EL ÁREA COMERCIAL |  | GRADO |   |   |   |    |   |
|-------------------------------------|--|-------|---|---|---|----|---|
|                                     |  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>1 VENTAS</b>                     |  |       |   |   |   |    |   |
| 45                                  | La atención a las llamadas de los clientes es:                                 |       |   |   |   |    |   |
| 46                                  | El atender los requerimientos de los clientes es:                              |       |   |   |   |    |   |
| 47                                  | Las cotizaciones que se les ofrecen a los clientes:                            |       |   |   |   |    |   |
| 48                                  | En envió de la información que demandan los clientes es:                       |       |   |   |   |    |   |
| 49                                  | La información que se le proporciona a los clientes en la cotización es:       |       |   |   |   |    |   |
| 50                                  | El formato que se utiliza para darte una cotización a los clientes:            |       |   |   |   |    |   |
| 51                                  | Las condiciones de pago que se les ofrecen a los clientes:                     |       |   |   |   |    |   |
| 52                                  | El control de cotizaciones y de ventas de los ejecutivos es:                   |       |   |   |   |    |   |
| 53                                  | Procedimiento para levantar un pedido es:                                      |       |   |   |   |    |   |
| 54                                  | El cálculo de la utilidad en cada pedido es:                                   |       |   |   |   |    |   |
| 55                                  | Seguimiento que se da a los requerimientos de los clientes es:                 |       |   |   |   |    |   |
| 56                                  | Supervisión de las actividades por realizar en el área                         |       |   |   |   |    |   |
| 57                                  | El formato para levantar el pedido del cliente es:                             |       |   |   |   |    |   |
| 58                                  | La comunicación con el área de compras para adquirir el producto es:           |       |   |   |   |    |   |
| 59                                  | La comunicación con las demás áreas:   |       |   |   |   |    |   |
| 60                                  | La precisión de lo que es repetitivo es:                                       |       |   |   |   |    |   |
| 61                                  | Las máquinas electrónicas o cálculo para la realización del trabajo son:       |       |   |   |   |    |   |
| 62                                  | La comunicación del encargado del área con sus colaboradores es:               |       |   |   |   |    |   |
| 63                                  | La actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo es:                   |       |   |   |   |    |   |
| 64                                  | La comunicación con el cliente para saber su opinión del servicio ofrecido es: |       |   |   |   |    |   |
| 65                                  | La coordinación de esfuerzos con las demás áreas es:                           |       |   |   |   |    |   |
| 66                                  | La capacitación y conocimiento de los productos que ofrecen es:                |       |   |   |   |    |   |
| 67                                  | Descripción de las actividades del área:                                       |       |   |   |   |    |   |
| 68                                  | Los objetivos generales e individuales del área son:                           |       |   |   |   |    |   |

Historia Administrativa

Fecha:

No. 02

Responsable de área:

| CUESTIONARIO PARA EL ÁREA COMERCIAL  | GRADO |   |   |    |   |   |
|--|-------|---|---|----|---|---|
|  | MM    | R | B | MB | E | E |
| <b>2 RENTAS</b>  |       |   |   |    |   |   |
| 69) La atención a las llamadas de los clientes es:                                 |       |   |   |    |   |   |
| 70) El atender los requerimientos de los clientes es:                              |       |   |   |    |   |   |
| 71) Las cotizaciones que se les ofrecen a los clientes:                            |       |   |   |    |   |   |
| 72) Tarifas por días rentados con respecto a la competencia                        |       |   |   |    |   |   |
| 73) El envío de la información que demandan los clientes es:                       |       |   |   |    |   |   |
| 74) La información que se le proporciona a los clientes en la cotización es:       |       |   |   |    |   |   |
| 75) Seguimiento que se da a los requerimientos de los clientes es:                 |       |   |   |    |   |   |
| 76) El formato que se utiliza para dar una cotización a los clientes:              |       |   |   |    |   |   |
| 77) Las condiciones de pago que se les ofrecen a los clientes:                     |       |   |   |    |   |   |
| 78) El control de cotizaciones y de ventas de los ejecutivos es:                   |       |   |   |    |   |   |
| 79) Comunicación con las demás áreas para preparar equipo en renta:                |       |   |   |    |   |   |
| 80) Procedimiento para levantar un pedido es:                                      |       |   |   |    |   |   |
| 81) El cálculo de la utilidad en cada pedido es:                                   |       |   |   |    |   |   |
| 82) Supervisión de las actividades por realizar en el área:                        |       |   |   |    |   |   |
| 83) El formato para levantar el pedido del cliente es:                             |       |   |   |    |   |   |
| 84) La precisión de lo que es repetitivo es:                                       |       |   |   |    |   |   |
| 85) Los aspectos que se consideran para comprar o subarrendar equipo son:          |       |   |   |    |   |   |
| 86) La comunicación del encargado del área con sus colaboradores es:               |       |   |   |    |   |   |
| 87) La actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo es:                   |       |   |   |    |   |   |
| 88) La documentación que se necesita para llevar a cabo una renta                  |       |   |   |    |   |   |
| 89) El control de expedientes de los clientes es:                                  |       |   |   |    |   |   |
| 90) El análisis de la documentación proporcionada por el cliente es:               |       |   |   |    |   |   |
| 91) La comunicación con el cliente para saber su opinión del servicio ofrecido es: |       |   |   |    |   |   |
| 92) La coordinación de esfuerzos con las demás áreas es:                           |       |   |   |    |   |   |
| 93) La capacitación y conocimiento de los productos que ofrecen es:                |       |   |   |    |   |   |
| 94) Descripción de las actividades del área:                                       |       |   |   |    |   |   |
| 95) Los objetivos generales e individuales del área son:                           |       |   |   |    |   |   |

Responsable de área:

| CUESTONARIO DE OPERACIONES |  | GRADO |   |   |   |    |   |
|----------------------------|--|-------|---|---|---|----|---|
|                            |  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>1 COMPRAS</b>           |  |       |   |   |   |    |   |
| 96                         | Procedimiento para originar una compra es:   |       |   |   |   |    |   |
| 97                         | Los formatos utilizados en el área son:  |       |   |   |   |    |   |
| 98                         | Aspectos que se deben considerar para elegir a un proveedor son:   |       |   |   |   |    |   |
| 99                         | La consideración de varias alternativas para la adquisición del equipo es:   |       |   |   |   |    |   |
| 100                        | El catálogo y directorio de proveedores se considera:  |       |   |   |   |    |   |
| 101                        | La periodicidad con la que se actualiza el catálogo es:  |       |   |   |   |    |   |
| 102                        | La realización de mínimo tres cotizaciones es:   |       |   |   |   |    |   |
| 103                        | La seriedad y cumplimiento de los proveedores es:  |       |   |   |   |    |   |
| 104                        | La autorización de la compra en cuanto a su rapidez es:  |       |   |   |   |    |   |
| 105                        | El trámite del pago para el proveedor en cuanto a su oportunidad es:   |       |   |   |   |    |   |
| 106                        | La recepción del producto al proveedor es:   |       |   |   |   |    |   |
| 107                        | La participación de la gente involucrada en la recepción del producto es:  |       |   |   |   |    |   |
| 108                        | El sistema que controla entradas de los productos adquiridos es:   |       |   |   |   |    |   |
| 109                        | El sistema para dar de alta la compra de los productos en cuanto a su sencillo manejo:                             |       |   |   |   |    |   |
| 110                        | El archivo de las compras con la documentación que se maneja es:   |       |   |   |   |    |   |
| 111                        | La difusión de la información en cuanto a la recepción de la compra que afecta a los integrantes de la empresa es: |       |   |   |   |    |   |
| 112                        | Procedimiento para devoluciones a los proveedores es:  |       |   |   |   |    |   |
| 113                        | Documentos recibidos por devolución a proveedores son:   |       |   |   |   |    |   |
| 114                        | La delimitación de responsabilidad para cada decisión es:  |       |   |   |   |    |   |
| 115                        | El esquema de la organización con respecto al esta área es:  |       |   |   |   |    |   |
| 116                        | Objetivos generales e individuales del área son:   |       |   |   |   |    |   |
| 117                        | Descripción de actividades del área:   |       |   |   |   |    |   |

Responsable de área:

| CUESTONARIO DE OPERACIONES |  | GRADO |   |   |   |    |   |
|----------------------------|--|-------|---|---|---|----|---|
|                            |  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>2 FACTURACION</b>       |  |       |   |   |   |    |   |
| 118                        | La recepción del pedido para facturar es:  |       |   |   |   |    |   |
| 119                        | Las indicaciones en el pedido para facturar en cuanto a su claridad son:   |       |   |   |   |    |   |
| 120                        | El formato utilizado para la facturación que envía cada área es:   |       |   |   |   |    |   |
| 121                        | El procedimiento para facturar en cuanto a su sencillez es:  |       |   |   |   |    |   |
| 122                        | El sistema de facturación en cuanto a su utilización es:   |       |   |   |   |    |   |
| 123                        | Formatos que se entregan a las áreas correspondientes son:   |       |   |   |   |    |   |
| 124                        | La información en cuanto a su oportunidad para facturar es:  |       |   |   |   |    |   |
| 125                        | El control de facturación es:  |       |   |   |   |    |   |
| 126                        | La cancelación de facturas en cuanto a su realización y autorización es:   |       |   |   |   |    |   |
| 127                        | El manejo y archivo de las facturas es:  |       |   |   |   |    |   |
| 128                        | El sistema en cuanto a su fácil manejo es:   |       |   |   |   |    |   |
| 129                        | El formato de la factura en cuanto a su claridad es:   |       |   |   |   |    |   |
| 130                        | Objetivos generales e individuales del área:   |       |   |   |   |    |   |
| 131                        | Descripción de las actividades del área:   |       |   |   |   |    |   |
| <b>3 MENSAJERIA</b>        |  |       |   |   |   |    |   |
| 132                        | Los procedimientos para realizar mensajerías son:  |       |   |   |   |    |   |
| 133                        | Los formatos que se utilizan en el área son:   |       |   |   |   |    |   |
| 134                        | Los datos que tiene el formato de mensajería son:  |       |   |   |   |    |   |
| 135                        | La programación de la mensajería es:   |       |   |   |   |    |   |
| 136                        | Las políticas y reglas de mensajería son:  |       |   |   |   |    |   |
| 137                        | Supervisión de las actividades realizadas en el área:  |       |   |   |   |    |   |
| 138                        | El sistema de registro de órdenes de mensajería:   |       |   |   |   |    |   |
| 139                        | Medidas de seguridad para el área de mensajería son:   |       |   |   |   |    |   |
| 140                        | La protección de equipo es:  |       |   |   |   |    |   |
| 141                        | Recepción y distribución de las mensajerías realizadas:  |       |   |   |   |    |   |
| 142                        | La comunicación con las demás áreas es:  |       |   |   |   |    |   |
| 143                        | La descripción de las actividades del personal es:   |       |   |   |   |    |   |
| 144                        | La forma y equipo de transporte para realizar las actividades de mensajería es:  |       |   |   |   |    |   |
| 145                        | La autorización para el uso del transporte es:   |       |   |   |   |    |   |
| 146                        | El mantenimiento y limpieza del equipo de transporte es:   |       |   |   |   |    |   |
| 147                        | Documentación que le proporcionan para realizar las mensajerías es:  |       |   |   |   |    |   |
| 148                        | El control de las actividades del personal de mensajería es:   |       |   |   |   |    |   |
| 149                        | La comunicación entre mensajeros y la empresa durante la ruta es:  |       |   |   |   |    |   |
| 150                        | La solución inmediata para problemas durante la mensajería por parte del encargado y de las áreas involucradas de acuerdo a su oportunidad es: |       |   |   |   |    |   |
| 151                        | La comunicación de la necesidad de jornadas extraordinarias a los mensajeros es:   |       |   |   |   |    |   |
| 152                        | Objetivos generales e individuales del área:   |       |   |   |   |    |   |

Auditoría Administrativa

Fecha:

No. 03

Responsable de área:

| CUESTIONARIO DE OPERACIONES  | GRADO |   |   |   |    |   |
|--|-------|---|---|---|----|---|
|  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>4 ALMACÉN</b>   |       |   |   |   |    |   |
| 153 El control de inventarios es:  |       |   |   |   |    |   |
| 154 El control interno en cuanto a su consistencia es:                   |       |   |   |   |    |   |
| 155 El espacio que se ocupa es:  |       |   |   |   |    |   |
| 156 Los procedimientos de entrada y salida de almacén son:               |       |   |   |   |    |   |
| 157 Preparación de equipo que se entregará, de ventas y rentas:          |       |   |   |   |    |   |
| 158 Los controles que se manejan en el almacén son:                      |       |   |   |   |    |   |
| 159 Los formatos que se utilizan para la entrada y salida de equipo son: |       |   |   |   |    |   |
| 152 Las áreas de almacenamiento son:                                     |       |   |   |   |    |   |
| 160 La seguridad de almacenamiento del equipo es:                        |       |   |   |   |    |   |
| 161 La limpieza y mantenimiento del equipo es:                           |       |   |   |   |    |   |
| 162 La autorización de entradas y salidas de almacén es:                 |       |   |   |   |    |   |
| 163 La recepción de equipo de ventas y rentas es:                        |       |   |   |   |    |   |
| 164 Los inventarios físicos que se realizan son:                         |       |   |   |   |    |   |
| 165 Apoyo a las demás áreas:   |       |   |   |   |    |   |
| 166 La descripción de las actividades del personal es:                   |       |   |   |   |    |   |

Auditoría Administrativa

Fecha:

No. 04

Responsable de área:

| CUESTIONARIO PARA SOPORTE TÉCNICO  |  | GRADO |   |   |   |    |   |
|------------------------------------|--|-------|---|---|---|----|---|
|                                    |  | MM    | M | R | B | MB | E |
| <b>1 ASISTENCIA ADMINISTRATIVA</b> |  |       |   |   |   |    |   |
| 167                                | La atención a los requerimientos de los clientes:  |       |   |   |   |    |   |
| 168                                | Cotizaciones a los clientes de los servicios que se ofrecen:   |       |   |   |   |    |   |
| 169                                | Orientación al cliente de los servicios de soporte técnico:  |       |   |   |   |    |   |
| 170                                | Los servicios son lo suficientemente específicos:  |       |   |   |   |    |   |
| 171                                | Procedimiento para la recepción de equipo dañando y que entra el área de Soporte Técnico:                  |       |   |   |   |    |   |
| 172                                | Consideraciones para realizar visitas a sitio o recolección de equipo dañado:                              |       |   |   |   |    |   |
| 173                                | Programación de visitas de los técnicos es:  |       |   |   |   |    |   |
| 174                                | Seguimiento a los requerimientos de los clientes es:   |       |   |   |   |    |   |
| 175                                | Manejo y administración de los expedientes de los clientes:  |       |   |   |   |    |   |
| 176                                | Procedimientos para garantías y compostura de los equipos:   |       |   |   |   |    |   |
| 177                                | La oportunidad con la que se realizan los trámites de garantías y servicios son:                           |       |   |   |   |    |   |
| 178                                | Información acerca de los centros de servicio para hacer válida las garantías a los que se debe acudir es: |       |   |   |   |    |   |
| 179                                | Proveedores que ofrecen los servicios de soporte técnico:  |       |   |   |   |    |   |
| 180                                | Formatos que se utilizan en el área son:   |       |   |   |   |    |   |
| 181                                | Seguimiento a las ordenes de servicio desde la apertura hasta el cierre de las mismas es:                  |       |   |   |   |    |   |
| 182                                | La comunicación con el cliente para información de su equipo en reparaciones es:                           |       |   |   |   |    |   |
| 183                                | El archivo de las ordenes de servicio es:  |       |   |   |   |    |   |
| 184                                | Determinación de tarifas de Soporte Técnico es:  |       |   |   |   |    |   |
| 185                                | Los formatos utilizados para el área son:  |       |   |   |   |    |   |
| 186                                | Los objetivos y las políticas son:   |       |   |   |   |    |   |
| 187                                | Los controles que se aplican son:  |       |   |   |   |    |   |
| 188                                | La determinación de recursos materiales y herramientas para cada actividad es:                             |       |   |   |   |    |   |
| 189                                | Objetivos generales e individuales son:  |       |   |   |   |    |   |
| 190                                | Descripción de actividades del área:   |       |   |   |   |    |   |

| <b>2 ASISTENCIA TÉCNICA</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 191                         | Atención a necesidades de revisión y mantenimiento que equipo de computo de los clientes de ventas y rentas: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 192                         | Atención de necesidades de revisión y mantenimiento de equipo de computo de la empresa:                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 193                         | Registro de actividades que realiza cada técnico:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 194                         | Revisión del equipo que regresa después de un periodo de renta:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 195                         | La especialización de los técnicos es:   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 196                         | El control de las actividades que realizan es:   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 197                         | Los objetivos generales e individuales:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 198                         | Las responsabilidades y lareas son específicas:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 199                         | La herramienta con la que se cuenta para dar un buen servicio es:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 200                         | Existe la capacitación continua para los técnicos:   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 201                         | Objetivos generales e individuales son:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 202                         | Descripción de las actividades del área:   |  |  |  |  |  |  |  |  |

**BIBLIOGRAFÍA**

- ALVAREZ, ANGUIANO, Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa, Vigésima Reimpresión, FCA, México, D.F., 73 p.
- ARIAS, GALICIA, Fernando. Técnicas de la Investigación en las Ciencias Administrativas y de Comportamiento, 3era Edición, México, D.F., 1992, 256 p.
- Apuntes de clase en el noveno semestre de Auditoría Administrativa con el Maestro Jorge Alvarez Anguiano.
- Apuntes de décimo semestre de Auditoría Administrativa con el Maestro Adrián Méndez Salvatoric.
- CARRILLO, BUENO, Eduardo, Manual del Auditor Administrativo, primera edición, Editorial PAC, S.A. de C.V., México, D.F., 2000, 159 p.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, Fundamentos de Administración, FCA UNAM, Sistema de Universidad Abierta, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F., 1994, 421 p.
- KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México, D.F., 1999, 796 p.
- MÜCH GALINDO Lourdes, GARCIA MARTINEZ José. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Tercera Reimpresión, 1993, 240 p.
- P. LEONARD, William. Auditoría Administrativa, Editorial Diana, Pág. 155.
- REYES, PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 1era Parte, Ed. Limusa Noriega Editores, México, D.F., 2000, 188 p.
- REYES, PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 2da Parte, Ed. Limusa Noriega Editores, México, D.F., 2000, 197 a 392 p.
- RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín, Signosis de Auditoría Administrativa, Tercera Reimpresión, Editorial Trillas, México, D.F., 1999, 344 p.
- THIERAUF, J. Robert, Auditoría Administrativa, cuestionarios de trabajo, Limusa Editores, México, D.F., 1999, 275 p.