

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**Auditoría Administrativa
Practicada en LOGBAL S. de R.L.**

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración (Organizaciones)

Presenta: L.C. Verónica Colín Meléndez

Tutor : M.A. María Teresa Muñoz García

Asesor de Apoyo : Dr. Adolfo Obaya Valdivia

México, D.F.

2004



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.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Practicada en LOGBAL S de R.L.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN	1
PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRACTICO	3
MARCO REFERENCIAL, LA EMPRESA Y SU ENTORNO	5
CAPITULO 1 MARCO TEORICO	3
CAPITULO 2 METODOLOGIA	25
2.1 Planteamiento del problema y análisis de las posibles soluciones	26
2.2 Objetivos de la investigación	27
2.3 Hipótesis y análisis de variables	27
2.4 Diseño de la investigación	28
2.5 Concentración de datos	30
2.6 Análisis de datos	30
2.7 Evaluación de resultados	41
CAPITULO 3 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	42
3.1 ¿Qué es la Auditoria Administrativa?	43
3.1.1 Enfoque de José Antonio Fernández Arena	43
3.1.2. Enfoque de Víctor Rubio Ragazzoni	43
3.1.3. Enfoque de William P. Leonard	44

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Practicada en LOGBAL S de R.L.

INDICE

	PAGINA
3.1.4. Enfoque de Joaquín Rodríguez Valencia	44
3.2 ¿Para qué nos sirve llevar a cabo una Auditoria Administrativa?	45
3.3 ¿Cómo llevar a cabo una Auditoria Administrativa?	46
3.3.1. Estructura general de una Auditoria Administrativa	46
3.3.2. Programa de trabajo	47
3.4 Ejercicio práctico.	47
CAPITULO 4 ESTRUCTURA DE TRABAJO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	49
4.1 Análisis básico	50
4.1.1. Antecedentes	50
4.1.2. Estructura orgánica	50
4.1.3. Misión	50
4.1.4. Visión	50
4.1.5. Metas	51
4.1.6. Objetivos	51
4.1.7. Valores	51
4.2 Análisis FODA	51
4.2.1. Fortalezas	52

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Practicada en LOGBAL S de R.L.

INDICE

	PAGINA
4.2.2. Oportunidades	52
4.2.3. Debilidades	52
4.2.4. Amenazas	52
4.3 Análisis funcional	52
4.4 Cuestionarios de control interno	53
4.5 Ejercicio práctico	57
CAPITULO 5 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	62
5.1 Herramientas gráficas o herramientas básicas de calidad	63
5.1.1. Hoja de verificación	63
5.1.2. Diagrama de pareto	64
5.1.3. Diagrama de causa-efecto	65
5.1.4. Histograma	66
5.1.5. Diagrama de dispersión	67
5.1.6. Gráfica de estratificación	68
5.1.7. Gráfica de control	69
5.3 Ejercicio práctico	70

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Practicada en LOGBAL S de R.L.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO 6 PRESENTACION DEL INFORME	75
6.1 Cuerpo del informe	76
6.2 Anexos al informe	77
6.3 Programa de trabajo para llevar a cabo la propuesta	77
CAPITULO 7 DESARROLLO PRACTICO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	79
7.1 Análisis básico	80
7.2 Análisis FODA	81
7.3 Análisis funcional	82
7.4 Informe	84
7.5 Anexos al informe	86
7.6 Programa de trabajo para llevar a cabo la propuesta	100

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Practicada en LOGBAL S de R.L.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO 8 SUGERENCIAS A LOGBAL Y A LAS MIPYMES	101
8.1 Filosofía de Edwards Deming	102
8.2 Filosofía de Philip B. Crosby	104
8.3 Estrategias para mantener el éxito de un negocio	104
8.4 Las cinco 'S'	110
8.5 CONOCER	113
8.6 COMPITE	115
CONCLUSIONES	116
GLOSARIO	119
FUENTES DE INFORMACIÓN	121
LIBROS	121
TESIS	123
CASOS PRACTICOS	123
TRABAJOS ESCOLARES	124
REVISTAS	124

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Practicada en LOGBAL S de R.L.

INDICE

	PAGINA
PAGINAS WEB	125

INTRODUCCIÓN

Al iniciar un negocio es común tener desconocimiento de las estrategias que harán que la empresa tenga éxito. Seguro se tendrá plena experiencia en el producto o servicio a ofrecer sin embargo en pocas ocasiones existirá el conocimiento y la motivación para crear los sistemas y procedimientos que nos lleven a un adecuado funcionamiento del organismo que conformamos.

Realizar una Auditoría Administrativa consiste en hacer un estudio de los sistemas y procedimientos con que cuenta la empresa para llevar a cabo su operación. En el caso de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas que son la gran mayoría de las organizaciones de inversión nacional es difícil encontrarnos con el hecho de que tales sistemas y procedimientos se encuentren dados por escrito y bajo un sistema integral. Normalmente las MIPYMES aprenderán de las experiencias que se tienen al comienzo y que se puedan aplicar en situaciones posteriores; tales experiencias se transmiten de voz a voz sin dejar nada documentado; lo cual nos lleva a una mala administración del tiempo también reflejada en términos monetarios ya que el tiempo ocupado en enseñar una y otra vez los procedimientos para llevar a cabo nuestra operación podría ser mejor aprovechado si existe un manual que nos indique los pasos a cumplir en nuestra función así como los análisis y descripción de puestos donde ubiquemos y delimitemos las funciones específicas de cada uno de los colaboradores de la organización de la cual se trate.

Aunque no existe una fórmula que garantiza el éxito de las organizaciones, hay que cuidar algunos detalles que son de utilidad en cualquier empresa. Más allá de obtener una certificación de calidad que ampare que nuestro producto o servicio; el empresario mexicano debe recordar que ha forjado una empresa con el afán de obtener altos rendimientos y entonces cuestionarse ¿cómo ha de lograrlo?.

En éste trabajo dirigido en especial a los Micro, Pequeños y Medianos empresarios; enfocándome en éste caso a la empresa LOGBAL S. De R.L. y a los colaboradores de la MIPYME mexicana que con afán buscan el desarrollo y crecimiento de la organización

para la cual trabajan. Explicaremos la realización de una Auditoria Administrativa tomándola como herramienta para eficientar nuestros recursos y lograr nuestros objetivos planteados. Explicar cómo crear los sistemas y procedimientos que nos permitan la maximización de los elementos con los que cuenta la empresa y de ya existir entonces le sugerimos algunos parámetros de medición respecto a lo real y lo deseado, así mismo hacemos énfasis del trabajo en equipo y la retroalimentación constante que nos permita alcanzar nuestras metas y convertirnos en una organización enfocada a la mejora continua.

Es bien cierto que el ser humano es un individuo social y que nos es positivo aislarnos y cerrar nuestro pensamiento considerando que somos los mejores sin tener un parámetro de comparación con el resto del mundo pero el empresario mexicano debe aprender a administrar su negocio, recordar su razón de existir como tal y dejar huella por escrito de las mejoras e implementaciones que hace en su producto o servicio; crear de la misma forma los procedimientos a seguir por sus colaboradores redituará en mayores ganancias económicas y cada vez menos desperdicio de tiempo. Entonces estaremos en posibilidad de competir con los empresarios de otros países.

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRACTICO

PROBLEMA ESPECIFICO A SOLUCIONAR: LOGBAL S. De R. L. Es una micro empresa, dedicada a dar asesoría y capacitación en comercio exterior; a casi dos años de su nacimiento, requiere de una revisión respecto del procedimiento a través del cual lleva a cabo sus funciones, dado que considera errores y tiempos innecesarios en el cumplimiento de sus tareas.

LA SITUACIÓN DESEADA: Realizar la operación de la empresa de manera eficiente y en tiempo óptimo.

LA SITUACIÓN ACTUAL: Existe sólo un manual de trámites de importación y exportación, para las demás áreas no existe ningún manual que indique la forma en que ha de llevarse a cabo la operación de que se trate (Recursos Humanos, Ventas o Finanzas).

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS: El estudio de la empresa se hace en base a un cuestionario general de Control Interno que se muestran en el cuerpo de la tesis.

METODO EMPLEADO: La aplicación del cuestionario de Control Interno se hace a todos los integrantes de la empresa; la información resultante se analiza por medio de herramientas gráficas y se transmite en forma resumida en el informe de la Auditoría Administrativa practicada.

LOS POSIBLES FACTORES PRESENTES QUE PUEDEN ESTAR RELACIONADOS CON LA DIFERENCIA ENTRE LA SITUACIÓN DESEADA Y LA ACTUAL: Contar con manual de procedimientos para cada una de las funciones de la empresa nos permite crear un estándar y garantizar que las funciones se han realizado en base al estándar establecido entonces la operación será eficiente y lograremos los objetivos de la empresa. Por lo que si la empresa crea los procedimientos para cada una de las áreas disminuirán los errores y el tiempo desperdiciado.

JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL CASO: LOGBAL S de R.L. es mi cliente en cuanto a asesoría fiscal-contable, desde su creación. En el trato constante con la empresa me es encargada la tarea de analizar los procedimientos bajo los que realizan su operación.

La revisión practicada a la organización se transmite en éste trabajo que a su vez sirve como guía para futuras revisiones de otros clientes.

Además de lo anterior, actualmente soy catedrática en la Universidad Mexicana S.C. donde imparto las asignaturas de Auditoría Administrativa y Proceso Administrativo, en ésta última tratamos el tema como parte de la etapa de control. Por lo que el trabajo que presento se convierte en material didáctico para mi clase.

MARCO REFERENCIAL DE LOGBAL Y DE SU ENTORNO.

En la página www.pyme.org.mx Ricardo Bolaños Barrera comenta: Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98% del total de las empresas en México (Fuente: INEGI). Son éstas las que más problemas tienen, menos apoyo, imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. Los pequeños y medianos empresarios tienen un profundo conocimiento técnico, pero una gran aridez administrativa. Éstos nacen de una ventaja competitiva personal basada en algún diferencial técnico: excelentes vendedores, muy buenos técnicos o sobresalientes artesanos. Cuando ellos se encargan del proceso todo funciona bien. La primera etapa de crecimiento es al contratar personal, normalmente auxiliares administrativos y técnicos, o probablemente vendedores. Estos nuevos empleados más que ayudar al empresario, sólo siguen sus ordenes, son literalmente mano de obra, sigue habiendo una sola cabeza: la del empresario. La segunda es cuando el empresario empieza a delegar. Éste tiene problemas ya que no puede separarse de la operación, sufre "ceguera de taller", no confía en sus subordinados y cree que el único que puede resolver los problemas en la empresa es él. En esta etapa crítica el empresario se da cuenta -algunas veces- que necesita ayuda. Al tratar de buscar opciones encuentra desde cursos de pequeña empresa, hasta caras consultorías de prestigiados despachos enfocados a asesorar grandes empresas. En los últimos años han venido dándose diferentes movimientos de apoyo y ayuda a la pequeña y mediana empresa. Estos programas están patrocinados por universidades, secretarías y organizaciones privadas.

Existen diferentes opciones de ayuda al pequeño empresario: Bancomext por ejemplo, apoya a la exportación; las cámaras apoyan a sus agremiados; y FUNDES apoya a la microempresa.

FUNDES es una institución privada sin fines de lucro, constituida legalmente en 1993 como sociedad civil por la COPARMEX y un grupo de empresarios mexicanos que comparten los principios de FUNDES Suiza y su han asociado con dicha institución aprovechando así sus enfoques, métodos y experiencias, para trabajar a favor de las pequeñas empresas del país. FUNDES es una iniciativa del sector privado suizo, creada en 1986 con el objeto de contribuir al progreso integral de la América Latina, mediante

acciones encaminadas a impulsar el fortalecimiento de las empresas pequeñas, aplicando el concepto de "desarrollo sostenible". FUNDES México forma parte de un grupo de instituciones instaladas en América Latina, siete de ellas en operación: Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Panamá y Venezuela; y dos de reciente creación: Argentina y Honduras. La misión de FUNDES contempla "promover a propietarios de pequeñas empresas en América Latina como elemento estratégico para lograr el desarrollo sostenible de la región". FUNDES ha desarrollado una propuesta metodológica para facilitar el cambio de conductas de los propietarios de PYMES, basada en conceptos andragogía, constructivismo, Programación Neuro Lingüística y aprendizaje por acción. uno de los problemas con la educación del empresario es la forma en la que éste la recibe. El empresario es un adulto, independiente, de éxito, al que no le gusta ser tratado como "alumno". Por eso FUNDES basa su educación en andragogía (educación para adultos) y aprendizaje en la acción, con lo que al empresario le provoca un impacto mayor.

Existen algunos factores que son críticos para el desarrollo de la PYME, estos son: Pertinencia, innovación, alta calidad con bajos costos de operación, control total de la cadena cliente-distribuidor, internacionalización y mercado asociativo. Cada una de ellas conlleva un pilar de sostenimiento para la PYME.

La pertinencia ayuda a que el programa surja de necesidades reales, demandas y hábitos de aprendizaje de los propietarios de pequeña empresa. La mayoría de los programas de capacitación existentes en el mercado simplemente reducen los problemas e instrumentos de gestión para gran empresa a una pequeña dimensión.

La Innovación ayuda a que el empresario aprenda de manera real. Hay que saber emplear, en cada caso, los medios o la combinación de medios más apropiados: software, vídeo, televisión, radio, prensa, texto, juegos. Tenemos que aprovechar e integrar los revolucionarios progresos tecnológicos en informática y comunicaciones. Se deben de utilizar tecnologías modernas que le den un mayor impacto a la capacitación.

LOGBAL, nuestra empresa en estudio, se encuentra en la segunda etapa en la que busca saber si sus sistemas y procedimientos son los adecuados para realizar de manera eficiente

su operación. La organización que analizamos es producto de la unión de siete jóvenes emprendedores egresados de la carrera de relaciones Internacionales de la Universidad nacional Autónoma de México; con un capital modesto se dan a la tarea de crear un organismo enfocado hacia las micro, pequeñas y medianas empresas con el afán de exportar sus productos y para aquellas que necesitan importar insumos o maquinaria para la creación de sus bienes ofertados; así como la capacitación para las empresas que desean instalar un departamento de comercio exterior. Como lo comenta el documento tomado de la página web dedicada a las micro, pequeñas y medianas empresas, LOGBAL nace con siete personas que saben bien su área de acción, en éste caso los servicios relacionados con comercio exterior, sin embargo ellos a casi dos años de vida consideran no se han dado los rendimientos esperados por lo que consideran necesitan de una revisión a sus sistemas y procedimientos con la finalidad de sanar sus áreas débiles y proponer mejoras que lleven a la empresa a la eficiencia esperada como reflejo del logro de sus objetivos.

CAPITULO 1

MARCO CONCEPTUAL

MARCO CONCEPTUAL

Las micro, Pequeñas y Medianas empresas trabajan comúnmente sobre sistemas y procedimientos que se pasan de voz en voz, sin documentar ninguno de ellos. Aún cuando se reconocen las diferentes funciones y niveles jerárquicos éstos no se encuentran plasmados en un organigrama.

Llevar a cabo una auditoria administrativa es darnos a la tarea de revisar los sistemas y procedimientos bajo los cuales la empresa lleva a cabo su operación. En búsqueda de la mejora continua de la organización a la que pertenecemos, resaltamos los aspectos en los que vamos mejorando y proponemos alternativas que nos permitan sanar las áreas aún débiles, destacando la importancia de mantener por escrito, la manera a través de la cual llevamos a cabo nuestras tareas y los avances alcanzados. Una auditoria administrativa no debe ser necesariamente un proceso con altos costos llevada a cabo por un grupo externo a la empresa; también puede ser una sana práctica realizada por el administrador del negocio y precisamente esa es mi propuesta, para ello los enfoques en los que baso mi investigación son principalmente de cuatro autores: José Antonio Fernández Arena, Víctor Rubio Ragazzoni, William P. Leonard y Joaquín Rodríguez Valencia; haciendo mayor énfasis en éste último quien da mayor importancia en su obra a quien realizan de forma directa éste tipo de estudio integral a los sistemas y procedimientos de su propio negocio o bien de la organización que administra; hablando de ésta forma de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

La auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa comenta en su obra Fernández Arena (1992), 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 estructura.

Auditor consiste en escuchar, en un término mas amplio además de oír, implica la necesidad de buscar causas y efectos, referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de sus disciplinas.

La administración abarca toda la empresa y cubre todos los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra, venta u ofrecimiento de servicios. Pero necesita una revisión basada en el método científico.

1. De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de esta revisión es universal para que cualquier persona pueda utilizar.
2. Medición precisa de los fenómenos, los sistemas y procedimientos que resulten mas apropiados, para tener una certeza de lo que se ha registrado.
3. Estudio exhaustivo que cubra todos los ámbitos del problema para evitar una falla por omisión la cual dificultaría el desarrollo del trabajo.

De la satisfacción de los objetivos institucionales. Todas las empresas necesitan de tres tipos de objetivos que cumplan con los grupos que se enumeran a continuación.

1. Objetivos de servicio:

Consumidores o usuarios:

Buenas ofertas a los que satisfacen las necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2. Objetivo social:

Colaboradores.- Buen trato económico y motivacional a los obreros que prestan sus servicios en la empresa.

Gobierno. Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales

Comunidad: Actividades de buen vecino y miembros de la localidad.

Ecología: Cuidado del medio ambiente

3. Objetivo económico:

Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

La Auditoria Administrativa es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa que permiten la actuación de esta y se consideran cuatro niveles sujetos a revisión:

1. Dirección: Encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo.
2. Vigilancia: Para evitar desviaciones de los planes y cualquier tipo de abuso en actividades ilegales.
3. Planeación y control de los resultados obtenidos de los departamentos para compararlos con los planes y programas que sirvieron como antecedentes del trabajo
4. Departamentos derivados de los objetivos: Órganos que sirven de instrumento para realizar su objetivo es decir actividades comunes a una función ya sea de producción comercialización finanzas etc.

Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo aspectos de la organización integración. La estructura demanda recursos de tres tipos:

1. Materiales
2. Humanos
3. Técnicos

En la organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. Donde requieren organigramas completos,. Asignación de autoridad responsabilidad, el dinero que se necesita para instalaciones y sistemas que den una ventaja a la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esboza la organización y compaginarlo, equilibrarlo con los lineamientos teóricos.

No basta analizar la estructura se necesita la intensidad de la participación individual en el proceso administrativo, los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la admón., cada uno tiene una tarea específica que debe realizar tomando en cuenta:

1. Planear
2. Incrementar
3. Controlar

Por otro lado Rubio Ragazzoni (1988) nos dice que la Auditoria Administrativa proporciona una opinión profesional, obtenida, como resultado de estudio e investigación y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organización social, la ejecución de las sugerencias que se proporcionen; entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección. Puede implantar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

La función de la auditoria administrativa consiste en el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa, para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal operacional y evaluar las medidas de control

Rubio (1988) propone la siguiente metodología:

1ª. Etapa

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

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

En la planeación el auditor debe considerar:

1. Características particulares de la empresa
2. Finalidad de los trabajos.
3. Secuencia de su desarrollo (seguir un ordenamiento).
4. Estimación de tiempos para el desarrollo de cada trabajo.
5. Determinación del personal que intervenga (selección del personal apto)
6. Determinación de los recursos que se utilizarán (se ajustarán las características del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará)
7. Determinación de medios materiales.
8. Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará

Para la elaboración de los programas específicos de auditoria, antes de iniciar la auditoria es necesario, recopilar y recabar información, de los manuales de organización y operación, catalogo de formas, proyectos, fundamento legal, planos, y programas, informes, etc., con el objeto de contar con elementos que sirven de base para la elaboración de programas específicos de revisión.

Concluida la investigación preliminar se procederá a un análisis de la documentación e información recabada, a fin de detectar el área o áreas que puedan representar alguna problemática y necesidad de revisión más detallada. Una vez conocido el problema en origen y magnitud a estudiar y los objetivos a cumplir, deberá un programa específico.

Los auditores deben tener capacidad en:

1. Diseños de sistemas y procedimientos
2. Análisis de puestos
3. Organización y métodos
4. Manejo y control de proyectos
5. Técnicas de investigación

Antes de iniciar la auditoria, se diseñarán los instrumentos necesarios que facilitan el desarrollo del estudio. Ejemplo: Cuestionarios, guías de entrevista, listas, etc.

2ª. Etapa

Aquí comienza la auditoria puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

Iniciando la presentación, del examen se debe de hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoria, indicando el resultado que arroje la investigación que será en beneficio del área auditada. Es necesario que esta presentación se pregunte al responsable o director de la unidad, si tiene interés en que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle o porqué.

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación, para la capacitación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos a saber.

Técnicas de investigación:

1. Encuestas:
2. Cuestionarios (respuesta cerrada, abierta o selectiva; general de auditoria; funcional; análisis de condiciones de trabajo, de procedimientos y de formas).
3. Entrevistas (estilos y técnicos)
4. Interpretación de documentos:
5. Verificación (comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos).
6. Observación.

3ª. Etapa, Evaluación de Resultados y recomendaciones.

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

1. Concentración de los datos obtenidos en la investigación, que le fueron proporcionados, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

2. Clasificación de los datos, para que le sirvan de guía para formular conclusiones.
3. Evaluación de resultados.
4. Determinación de la solución. Es decir la conclusión a que ha llegado el auditor, después de evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó. Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

a)Utilidad que reporta al cliente.

b)Sujeción de los objetivos y políticas establecidas.

c)Requerimientos del cliente.

d)Recursos disponibles.

f)Riesgos probables

g)Posibilidad de Control.

h)Tiempo de realización.

i)Desarrollo de la empresa.

j)Condiciones legales.

k)Derechos

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración:

1. Planeación (objetivos y políticas; planes y programas)
2. Organización (estructura orgánica; funciones; niveles de autoridad y responsabilidad; manual de organización).
3. Integración (elemento humano; recursos materiales, técnicos y financieros).
4. Dirección (supervisión; comunicación, coordinación y delegación).
5. Control (medidas de control que aseguren los resultados; registros y controles operativos; sistemas y procedimientos administrativos; manual de operación).

La filosofía impresa por William P. Leonard (1971) se centra en que la estructura administrativa siempre habrá de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, para adecuar la administración a ellos. Impacto que se captara por medio de un ordinario y riguroso proceso de evaluación, que incluya la medición de la calidad de las decisiones, denominados auditoria administrativa.

En su obra nos dice que la Auditoria administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes, y asegurar que la organización los esta cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados.

Su objetivo es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

La importancia de la auditoria administrativa radica en el hecho de que proporciona a loa directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Por medio de la auditoria administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes:

- 1.-Eliminar perdidas y deficiencias
- 2.-Mejorar los sistemas y procedimientos de operación

- 3.-Mejorar los medios de control
- 4.-Desarrollas mejor al personal
- 5.-Utilizar mejores recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos

¿Cuándo debe hacerse?:

Los propios síntomas indicativos de que algo anda mal serán los que señalaran cuando debe hacerse una auditoria administrativa. Esta presentara un diagnostico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan.

Rodríguez Valencia (1997) dando importancia a la magnitud de la organización a estudiar opina que toda empresa en general, sea pequeña, mediana o grande, y que pertenezca a cualquier actividad, se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación. Muchas son las razones para que esto se efectúe.

Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no son los periodos de crisis, sino también los de éxito a los que necesariamente tendrá que adaptarse.

En muchas ocasiones resulta no solo necesario, sino impredecible, analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y por tanto, sus causas. El periodo de cambio para pasar de un empresa pequeña a mediana o de esta a grande, es crítico y puede prolongarse. Es necesario analizar todas las consecuencias; pero primordialmente se requiere llegar a la certeza de que la base de sustentación de la realidad actual es la adecuada y facilita el cambio, para lo cual la empresa debe ser analizada en todos sus ámbitos.

En otros casos, el cambio profundo de las actividades de la empresa puede estar representado por: la necesidad de diversificación de productos, necesidad de una nueva estructura orgánica, necesidad de reducir costos, etc. Y muchas otras razones requerirán de este tipo de estudio. Uno de los problemas que surgirán en estos casos es el de la evaluación de la empresa, la cual deberá ser analizada en todos sus aspectos.

En todos los casos antes citados que se dan con mayor o menor frecuencia en todas las empresas es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según quien aplique la evaluación, el método a utilizar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo; pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de la empresa, determinando sus efectos, sus causas y las soluciones posibles.

La Auditoria Administrativa es una análisis sistemático, integral y periódico.

Sistemático porque normalmente todas las empresas analizan los problemas que van encontrando y que dificultan o traban el desarrollo. En las empresas medianas y pequeñas, es el dueño el que debe hacerlo directa o quizá solo orientar el análisis.

En este aspecto, muchas veces se ha podido observar que el origen, los conocimientos, la formación o también las inclinaciones del director de la empresa, condicionan en gran medida la forma de examinar los problemas. Es decir, que el análisis se orientará hacia ese aspecto en cierta forma favorito o familiar. El enfoque resultará entonces parcial, y también participarán de esta característica la obtención de conclusiones y la posterior formulación de las soluciones o caminos a tomar.

Si el empresario es de formación técnica o si tiene una inclinación marcada hacia dichos aspectos; si sus primeros trabajos fueron netamente productivos; o si su escuela fue el taller, tenderá a buscar la solución de sus problemas en la eliminación de ineficiencias en el sector productivo.

De la misma manera, si el director de la empresa reconoce una formación administrativa o financiera; centrará sus actuaciones en dichos aspectos y considerará que los problemas se resolverán solucionando la falta de información contable, el inadecuado sistema de costos, la carencia de liquidez, etc.

Lo que se requiere ejemplificar es que de esta manera el resultado seguramente será un análisis fragmentado de la realidad. Obviamente las soluciones que se adopten con base en dichos análisis, no responderán exactamente a las necesidades de la empresa.

Además los diferentes miembros de la empresa no coincidirán, como es lógico, con las conclusiones parciales. Menos aún coincidirán las áreas directamente afectadas; ya que pensarán que el análisis ha sido orientado en forma parcial.

Con todo lo expuesto, sólo se requiere decir y demostrar la necesidad de analizar la empresa utilizando un cierto enfoque. Existirá una forma de recoger la información, una forma de procesarla y analizarla, un cierto criterio para obtener conclusiones y adoptar las soluciones adecuadas. No se trata de conocer en forma intuitiva la realidad ni de enfocar parcialmente la misma, sino de adoptar un cierto sistema para hacerlo. Por eso se habla del análisis sistemático.

Integral, dado que la aplicación concreta del enfoque a utilizar en el análisis, implica que se debe abarcar con el mismo todos los aspectos de la actividad de la empresa. No sólo por el hecho de que obviamente en todas las áreas pueden existir problemas importantes; sino también, porque muchas veces ocurre que el problema que se manifiesta en un sector es un reflejo de errores localizados en otro.

Si se piensa que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones y procedimientos aislados, se tiene en mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral. La empresa en su totalidad será sometida a examen y revisión, y se estará seguro de detectar las verdaderas causas de los problemas.

Periódico ya que la empresa está sometida a cambios. Se incrementan las ventas y la capacidad de producción, nuevos productos son lanzados al mercado, nuevos métodos de fabricación y equipos reemplazan a los ya obsoletos, se incorpora el procesamiento mecánico o electrónico de datos, también se incorporan personas y otras dejan la empresa; el exterior modifica la demanda y los precios; varían los impuestos, el régimen de cambios, los recargos, etc.

De lo anterior se deduce que otra característica y necesidad de la auditoría administrativa es su periodicidad. A intervalos más o menos regulares de tiempo se debe evaluar a la empresa y deducir la evolución de la misma en el lapso transcurrido, analizando los resultados obtenidos de las medidas tomadas. Muchas empresas han convertido esta actividad de examen y revisión en una actividad permanente.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo (lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.).

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

Algunos objetivos secundarios de la Auditoría Administrativa son:

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- d) Ayudar a la determinación de métodos eficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
- f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La importancia de estos objetivos secundarios estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de las dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Además de los autores de libros de Auditoría Administrativa antes expuestos, tomo en consideración dentro de mi trabajo a dos de los autores respecto de la filosofía de calidad: Edwards Deming y Bill Crosby

Deming¹ establece que los altos costos en que una empresa incurre como resultado de no tener un proceso planeado para administrar su calidad. El desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de retrabajar dos o más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones y compensaciones pagadas a los clientes por las fallas en los mismos.

Así mismo destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad; motivó a los administradores a tomar decisiones con base en datos estadísticos y a evitar el sobrecontrol en los procesos; promovió el cambio planeado y

¹ Guajardo Garza. *Administración de la calidad total*. Editorial PAX. México 1999. Páginas 45-54

sistemático a través del círculo de Shewhart conformado por cuatro partes: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, que la gente acabó por llamar círculo de Deming.

El modelo de Deming refiere a la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.

Nos habla de siete enfermedades mortales:

1. Falta de constancia en el propósito
2. Énfasis en las políticas estatales
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito
4. Alta movilidad de la gerencia
5. Manejar una organización sólo con base en cifras visibles
6. Costos excesivos
7. Altos honorarios en caso de imprevistos

Para lo cual propone catorce puntos básicos:

1. Constancia en el propósito
2. Adoptar la nueva filosofía (calidad)
3. Contar con un control estadístico
4. Solicitar a proveedores evidencia estadística
5. Mejorar permanentemente la generación de servicios
6. Capacitar al personal
7. Proporcionar herramientas adecuadas de trabajo
8. Fomentar la comunicación y productividad
9. Impulsar el trabajo en equipo
10. Diseñar métodos de mejora
11. Utilizar métodos estadísticos
12. Eliminar barreras interpersonales
13. Proveer de reentrenamiento (educación)
14. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad

Crosby² dice que “hacer las cosas bien a la primera vez” no añade costo al producto o servicio; pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto si representa costos extra para el productor y por consecuencia para el cliente.

Considera cuatro fundamentos de la calidad:

1. La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
3. El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el “así está bien”.
4. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices.

Toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas 6 C's

1. Comprensión
2. Compromiso
3. Competencia
4. Comunicación
5. Corrección
6. Continuidad

En busca de la mejora continua Crosby recomienda catorce pasos de la administración de la calidad:

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad (EMC)
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de calidad

² Ibid 21. Páginas 70-71

6. Crear conciencia sobre la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el “día cero defectos”
9. Festejar el “día cero defectos”
10. Establecer metas
11. Eliminar causas de error
12. Dar reconocimiento
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir todo el proceso.

CAPITULO 2

METODOLOGÍA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE LAS POSIBLES SOLUCIONES.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen acceso a servicios de consultoría administrativa por los altos costos que esto representa con respecto a sus ingresos. El estudio: “AUDITORIA ADMINISTRATIVA practicada en LOGBAL S de R.L. nace de la necesidad de crear una propuesta para las micro empresas con el objeto de analizar las condiciones bajo las cuales funciona el negocio, buscando realizar las mejoras que se requieran con la finalidad de hacer cada día más eficiente la operación del ente económico de que se trate. Es un estudio integral de los sistemas y procedimientos con los cuales la organización realiza sus tareas. En búsqueda de detectar las áreas débiles y proponer la forma de sanarlas.

Ante la actual situación de la empresa podríamos considerar dos situaciones:

1. Esperar al análisis del resultado del ejercicio (rendimientos o pérdida) lo que se puede señalar como un parámetro de medición de la eficiencia de las operaciones en caso de obtener utilidad o áreas débiles en caso de obtener pérdida; lo que forzosamente nos daría como resultado una revisión de los procedimientos a seguir en el cumplimiento de las funciones de la empresa. Esto sería partir del presente conocido hacia el futuro más probable.
2. Revisar los procedimientos con los que opera LOGBAL actualmente, detectar áreas débiles y proponer como sanarlas; partir del presente conocido hacia el futuro más deseado, proponer los ajustes necesarios y formalizar los pasos a seguir para cada una de las tareas por medio de manuales que se conviertan en un estándar para el logro de los objetivos.

Para la solución de nuestro caso utilizamos la segunda opción, buscando resolver las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué es la Auditoria Administrativa?

¿Para qué sirve la Auditoría Administrativa en LOGBAL S. De R.L?

¿Cómo llevar a cabo una Auditoría Administrativa en LOGBAL S. De R.L.?

¿La práctica de una Auditoría Administrativa en LOGBAL S de R.L. ayudaría a eficientar los sistemas y procedimientos de la empresa?

¿La práctica continua de una Auditoría Administrativa en LOGBAL S de R. L. puede ser utilizada como herramienta de control interno?

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL: Proponer una guía de acción para llevar a cabo una Auditoría Administrativa que sirva como apoyo en el desarrollo de la misma en aplicación a LOGBAL S de R.L.

OBJETIVOS PARTICULARES:

1. Diseñar una guía de acción para los Micro, Pequeños y Medianos empresarios así como para aquellos a quienes es delegada la administración de negocios con estas características en la revisión de sistemas y procedimientos bajo los cuales las organizaciones llevan a cabo su operación.
2. Elaborar un material didáctico que sirva como apoyo a las carreras de Contaduría y Administración en la asignatura de Auditoría Administrativa.

2.3 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE VARIABLES

La Auditoría Administrativa es una herramienta de control interno para LOGBAL S. De R.L. que permite eficientar sus sistemas y procedimientos.

VARIABLE DEPENDIENTE: LOGBAL S de R.L.

La variable dependiente es a su vez una variable es una variable aleatoria y de respuesta.

VARIABLE INDEPENDIENTE: La Auditoria Administrativa.

La variable independiente es al mismo tiempo una variable controlada y de estímulo.

El criterio de clasificación de las variables se realiza con base a Bisquerra (1989):

VARIABLES INDEPENDIENTES: Factor que el investigador se propone observar y manipular de manera deliberada para descubrir sus relaciones con la variable dependiente.

VARIABLE DEPENDIENTE: Fenómeno que aparece, desaparece o cambia cuando el investigador aplica, suprime o modifica la variable independiente.

VARIABLE DE ESTIMULO: Son condiciones externas al individuo que pueden afectar a su comportamiento.

VARIABLES DE RESPUESTA: Comportamiento manifiesto del individuo.

VARIABLES ALEATORIAS: El investigador no tiene posibilidad de manipularlas, tan sólo puede constatar los valores observados.

VARIABLES CONTROLADAS: Son aquellas cuyos valores determina o asigna el investigador en cada uno de los individuos.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

NO EXPERIMENTAL: Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables

independientes, lo que realmente se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y en un tiempo determinado para después analizarlos (Sampieri, Fernández y Collado 1991)

TRANSECCIONAL O TRANSVERSAL: Las características principales de éste diseño son:

- a) Se efectúa en un solo momento.
- b) En un tiempo único.

CORRELACIONAL CAUSAL: Es una división de los diseños transeccionales donde:

- a) Describen y miden las relaciones entre dos o más variables en un momento dado.
- b) Son descripciones pero no de variables individuales sino de sus relaciones correlacionales o de causalidad.
- c) Pueden establecer relaciones entre variables sin precisar su sentido de causalidad.

Tipo de investigación: Auditoría Administrativa para la pequeña empresa es una investigación **Descriptiva** (Padilla 1990) ya que se señalan con toda la amplitud y exactitud posibles, los medios, las circunstancias y las condiciones en que la hipótesis podría comprobarse. **Documental** (Ander-Egg 1978) en donde el investigador se basa en el repaso y reconstrucción del trabajo realizado por otros. **Formulativa o Exploratoria** (Sellitz 1978). Este tipo de estudios tiene las siguientes funciones: Formular problemas, desarrollar hipótesis, familiarizar al investigador con el fenómeno que desea estudiar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones, reunir información a cerca de posibilidades prácticas para llevar a cabo investigaciones en marcos de vida actual, proporcionar información considerada como urgente por personas que trabajan en un determinado campo de las ciencias sociales.

2.5 CONCENTRACION DE DATOS

La recopilación de datos se hace a través de los siguientes instrumentos:

- a) Aplicación de cuestionarios de control interno a LOGBAL s de R.L.
- b) Libros
- c) Revistas
- d) Páginas web
- e) Censo económico (1999) de más reciente publicación por el INEGI
- f) Datos publicados por SIEM
- g) Datos publicados por COMPITE
- h) Casos prácticos presentados por mis alumnos en clase de Auditoría Administrativa

2.6 ANALISIS DE DATOS

El universo económico y población objeto de estudio son las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de México; las características de la población se analizan en base al último censo económico publicado (1999) por el Instituto Nacional de Geografía e Informática; de lo cual se desprende la siguiente información:

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MPYMES), representan gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México.

Los criterios para clasificar a la Micro, Pequeña y Mediana empresa han sido diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los

establecimientos de 6 a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta 5 personas se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces).

No es sino hasta el año de 1985 en que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente la Secretaría de Economía, establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

MICROINDUSTRIA: Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de las ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

INDUSTRIA PEQUEÑA: Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

INDUSTRIA MEDIANA: Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido siempre la Secretaría de Economía.

A partir de 1990 existen cuatro pronunciamientos a cerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas realizados, todos ellos, por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en las siguientes fechas:

1. 18 de mayo de 1990
2. 11 de abril de 1991

3. 03 de diciembre de 1993
4. 30 de marzo de 1999

Los cuadros siguientes muestran estos criterios.

ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN 1990, 1991 Y 1993

FECHA DEL DIARIO OFICIAL	TAMAÑO					
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA	
	PERSONAL	VENTAS	PERSONAL	VENTAS	PERSONAL	VENTAS
18 de mayo 1990	hasta 15	hasta 110 s.m.(1)	hasta 100	hasta 115 s.m.(1)	hasta 250	hasta 1 115 s.m.(1)
11 de abril de 1991	hasta 15	(2)	16 a 100	(2)	101 a 250	(2)
3 de diciembre de 1993	hasta 15	hasta 900.000 pesos	hasta 100	hasta 9.000.000 pesos	hasta 250	hasta 20.000.000 pesos

(1) s.m.: Salario mínimo elevado al año vigente en la Zona Geográfica A.

(2) El monto que determina la SECOFI.

ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN 1999

30 DE MARZO DE 1999	SECTOR CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

El creciente interés por conocer más acerca de las micro, pequeñas y medianas empresas en las economías de mercado, ha merecido la atención por parte de quienes diseñan e implementan políticas económicas.

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos. Un elemento común nuevamente es el número de trabajadores, como indicador principal.

La pequeña y mediana empresa desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones. En términos numéricos, este segmento representa en promedio el 99.0 por ciento (considerando que, en general no se define a la microempresa) del total de las empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mientras que en América Latina las cifras oscilan entre el 95.0 y 99.0 por ciento en promedio (incluida la microempresa).

Otro segmento importante es el de la microempresa. En los países de América Latina este sector representa entre el 60.0 y el 90.0 por ciento de todas las unidades económicas.

A continuación se muestran criterios de clasificación para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, para los países en desarrollo de América Latina y algunos países desarrollados:

CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS

	MICRO	PEQUEÑA/SME	MEDIANA	GRANDE
<i>Países de América Latina en desarrollo</i>				
Argentina	Se utiliza una fórmula que pondera empleo, ventas, activos, etcétera.			
Bolivia ¹	No hay una definición única			
Chile	1 - 9	10 - 49	50 - 99	Más de 100
Colombia	1 - 10	PYME 10-199		200 y más
Brasil (industria)	1 - 19	20 - 99	10 - 499	Más de 500
Costa Rica ¹	1 - 10	6 - 30	31 - 100	Más de 100
Guatemala ¹	n.d.	5 - 20	21 - 60	Más de 60
México ²	Hasta 30	31 - 100	101 - 500	Más de 500
Perú ¹	1 - 4	5 - 20	21 - 199	Más de 200
Venezuela	Menos de 5	5 - 20	(21-50)(51-100)	Más de 100
<i>Países desarrollados</i>				
Canadá ³		Menos de 200	Más de 200	Francia ³
			10 - 499	Más de 500
Alemania ³		De 1 a 9	De 10 a 499	Más de 500
Italia	51 - 100	101 - 300	301 - 500	Más de 500
Japón ³			Menos de 300	Más de 500
España		Menos de 200	Menos de 500	Más de 500
Reino Unido	Menos de 10	10 - 49	50 - 499	Más de 500
Estados Unidos	Menos de 20	20 - 99	100 - 499	Más de 500
Corea ³			Menos de 300	

n.d.: No disponible.

OCDE Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 5, núms. 1 y 2, Paris, 1997.

1. Hay otra definición a ventas o activos. 2. Nueva definición. 3. Donde se aplica el concepto de SME.

Fuentes: FUNDES: Cuanto, S.A., Perú en números 1992. Lima, mayo de 1992; OCDE, Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 5, núms. 1 y 2, Paris, 1997, y Federico Gutiérrez y Clemente Ruiz Durán (comps.), Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, núm. 8, Nafin, México, 1995.

Debido a la representatividad y al potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas, los países dedican un esfuerzo en su política para mejorar su desempeño y su competitividad en el proceso de globalización.

En cuanto a las políticas públicas de apoyo dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas, destacan las experiencias de Italia, España y Alemania que se resumen en el siguiente cuadro:

FACTORES DE APOYO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN TRES PAÍSES

	Financiamiento	Orientación exportadora	Internacionalización productiva	Incentivos fiscales	Cooperación empresarial	Sistemas de información	Apoyo a PYMES en el exterior	Asesoría y otros servicios
ITALIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ESPAÑA	✓			✓	✓		✓	
ALEMANIA	✓			✓	✓		✓	✓

Fuente: Mercado de Valores Núm. X, Noviembre de 1998.

SECTOR MANUFACTURA: Las unidades económicas manufactureras estratificadas con base en el personal ocupado arrojan en el estrato micro 328 mil 166 establecimientos que representan el 95.4 por ciento del total nacional; pero considerando además al personal subcontratado, son 327 mil 280 establecimientos en los que se registran 886 centros manufactureros menos. Del total de los establecimientos que se reubican conforme a la estratificación que incluye también al personal subcontratado, el 47.4 por ciento se incorpora a la pequeña industria, el 42.3 por ciento a la mediana y el resto a la gran industria manufacturera.

SECTOR COMERCIO: Los establecimientos que se dedican a la comercialización correspondientes al micronegocio representan el 94.9 por ciento con respecto al total en la estratificación que incluye solamente al personal ocupado y conforme a la que se agrega al personal subcontratado significa un millón 363 mil 418, o sea, 6 mil 060 unidades económicas menos en términos absolutos. De los 6 mil 060 establecimientos que se reasignan con base en la estratificación que contempla al personal ocupado y

subcontratado, el 76.4 por ciento se integra al pequeño comercio, 19.4 por ciento al mediano y el resto a los centros comerciales grandes.

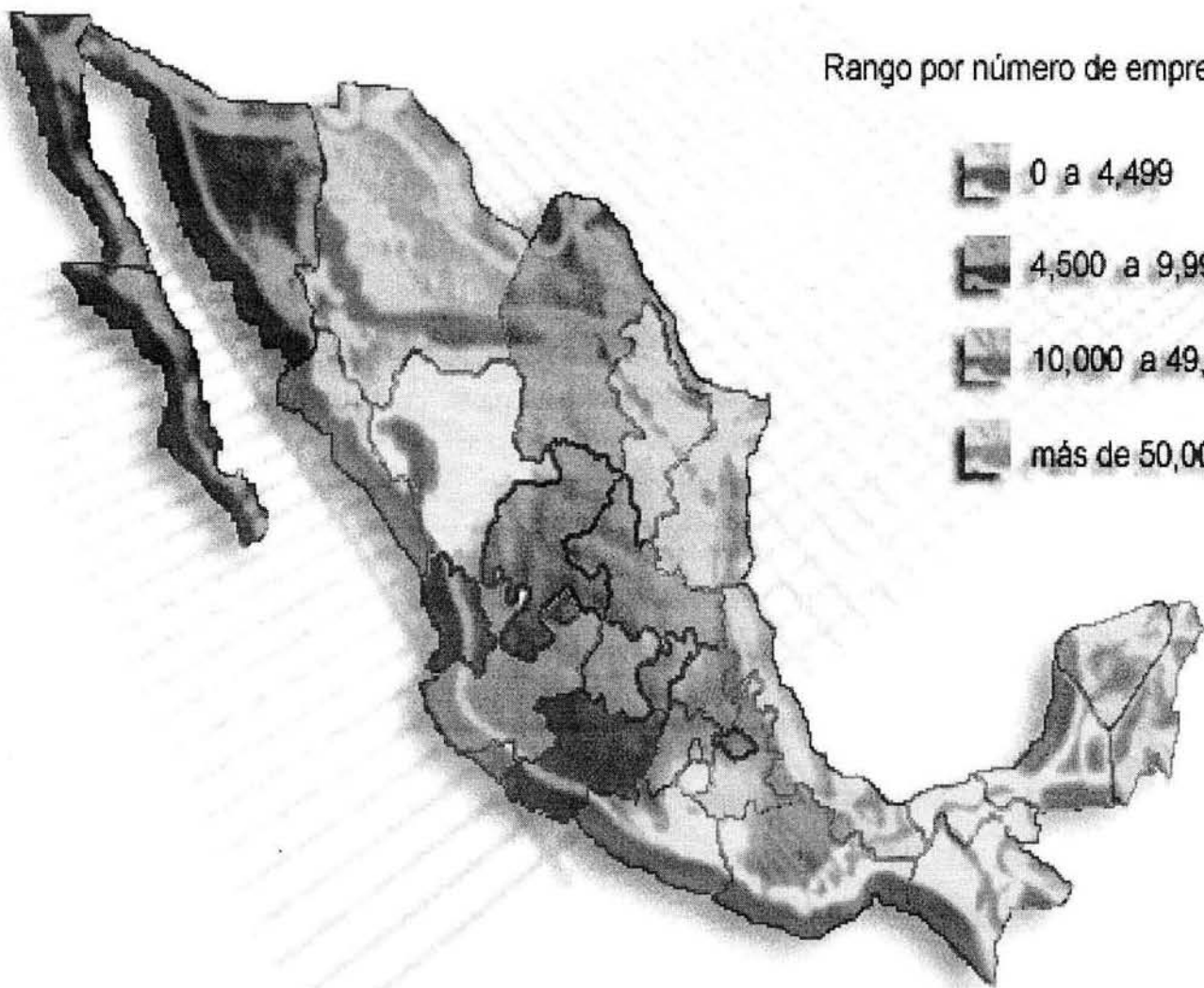
SECTOR SERVICIO: Las unidades económicas estratificadas en el sector servicio con base en el personal ocupado arrojan en el estrato de la microempresa 919 mil 016 establecimientos, que representan el 97.9 por ciento del total nacional conforme a la estratificación que incluye además al personal subcontratado, la cifra asciende a 916 mil 012, que representa 3 mil 004 unidades de diferencia.

Sin embargo la diferencia se amplía debido a que al interior de la microempresa ocurre un reacomodo que, en primera instancia, resta a los establecimientos de 0a 2 personas ocupadas 16 mil 425 unidades, al pasar de 667 mil 713 a 651 mil 425 unidades, al pasar de 667 mil 713 a 651 mil 288; y en segunda instancia, reasigna 13 mil 421 entre los estratos restantes del mismo corte, que significan el 81.7 por ciento de los establecimientos que pierde el estrato de 0a 2 personas ocupadas por unidad, mientras el 11.6 por ciento se agrega a los pequeños servicios y el resto se divide entre los establecimientos medios y grandes.

De las 2,726,366 unidades económicas que existen en México solo 521,849 empresas se encuentran registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano lo que representa el 19.14 por ciento del total de las empresa; por el mismo porcentaje encontramos a las empresas mexicanas afiliadas a alguna cámara empresarial, según datos registrados en el SIEM.

Rango por número de empresas

-  0 a 4,499
-  4,500 a 9,999
-  10,000 a 49,999
-  más de 50,000

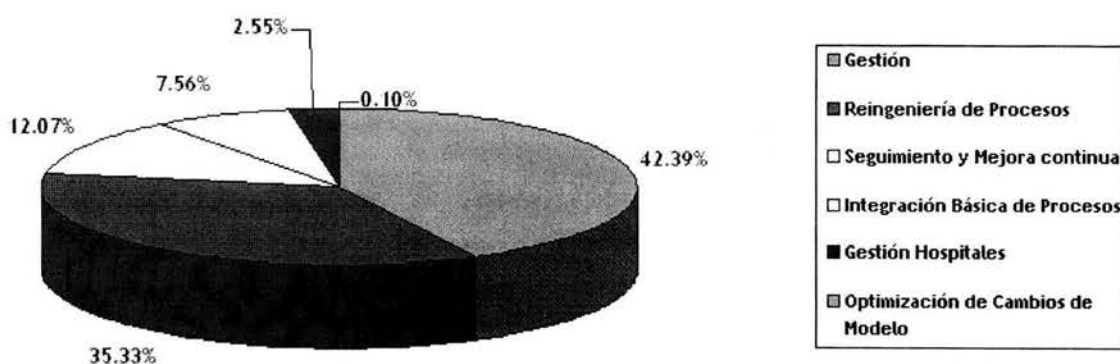


Respecto al interés de los empresarios por buscar la mejora continua a través de cursos de capacitación, presentamos los registros de El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE), fundado en 1997, es una asociación civil sin fines de lucro cuyo objeto social es promover la productividad e inducir procesos de calidad y de responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad.

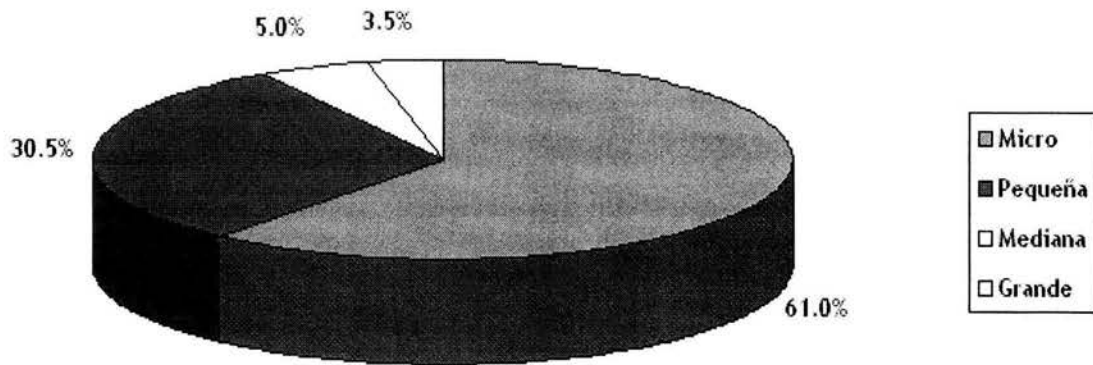
Las estadísticas de más reciente publicación por parte de éste organismo datan del periodo Enero-Octubre del 2003.

Resultados por Tipo de Taller

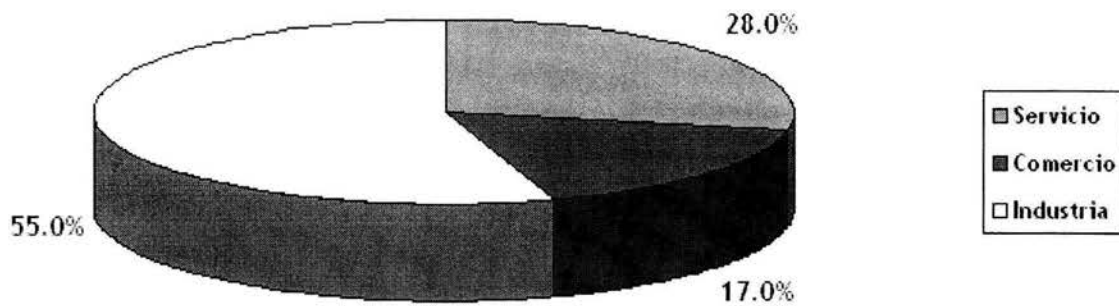
Tipo de Taller	No. de Talleres	Porcentaje de Participación
Gestión	432	42.39%
Reingeniería de Procesos	360	35.33%
Seguimiento y Mejora Continua	123	12.07%
Integración Básica de Procesos	77	7.56%
Gestión Hospitales	26	2.55%
Optimización de Cambios de Modelo	1	0.1%
SUMA	1,019	100%



Resultados por Tamaño de Empresa



Resultados por Sector



La página web eléxito.com, promueve cursos, libros y algunos otros eventos encaminados a subrayar su nombre y dar a conocer la filosofía del Dr. Camilo Cruz.

En su encuesta semanal del 17 al 21 de Mayo del 2004, publica los siguientes resultados en cuanto a la opinión que sus usuarios tienen de las PYMES :

LAS PYMES FRACASAN POR:

Falta de crédito	13.8%
Caída en las ventas	20%
Retraso en el pago de los clientes	17.1%
Gestión deficiente	49.2%

Las situaciones presentadas en relación a la empresa en análisis LOGBAL S de R.L. se basa en el estudio realizado por Nacional Financiera (NAFIN) y el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) en la obra publicada en 1993 por la Dirección de Desarrollo Empresarial de NAFIN titulada “La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, sus principales características”³

Características de la empresa:

1. La empresa se encuentra dentro del sector servicio.
2. El administrador de LOGBAL tiene un nivel académico de licenciatura terminada.
3. El administrador de la empresa pertenece al género masculino.
4. El espacio donde se ubica la empresa, es prestado.

³ Mejía Rodríguez Rafael “La importancia del valor agregado en la planeación financiera de la micro, pequeña y mediana empresa” Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración 2001, Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

5. Las razones de ubicación de la empresa es por no tener otra opción que se ajuste a sus necesidades.
6. La fijación de precios se hace en busca de una combinación de factores internos que le permitan estar dentro del mercado con precios inferiores a los de su competencia.
7. LOGBAL promociona de manera directa, en directorios telefónicos, folletos, volantes y exposiciones.
8. La organización ha mantenido su actividad sin cambio de giro desde su creación hasta la fecha.
9. La empresa se encuentra dentro de los entes sin miembros familiares.
10. Se encuentran operando de forma oficial con todos los requerimientos que marcan las leyes mexicanas.
11. No se encuentra afiliada a una cámara.
12. Nunca se ha realizado una Auditoria Administrativa en LOGBAL.
13. No tienen documentado de manera formal su historia o antecedentes, estructura orgánica, misión, visión, metas, objetivos y valores.
14. No han realizado un análisis FODA.
15. Sólo existe un manual de trámites; no existen documentos que amparen de manera formal los procedimientos para llevar a cabo el total de las funciones de la empresa.

16. La empresa guarda especial interés en otorgar inducción y capacitación a sus colaboradores.

2.7 EVALUACION DE LOS RESULTADOS

La evaluación de los resultados obtenidos después de la práctica de una Auditoría Administrativa a LOGBAL S de R.L. se miden con la continua aplicación de la misma; con lo que hemos de saber si los sistemas y procedimientos establecidos o las mejoras y adiciones realizadas han propiciado el cambio deseado para lo cual se desarrolla el material contenido en éste caso y que tiene como finalidad aportar una guía de acción a seguir para que la empresa por sí misma continúe el proceso de revisión a sus sistemas y procedimientos con cierta periodicidad que puede ser por ejemplo cada ejercicio.

La herramienta principal para llevar a cabo la Auditoría Administrativa son los cuestionarios de control interno, que serán desarrollados de acuerdo a la información que se quiera destacar, ya sea de manera general por medio de cuestionarios cerrados o cuando se desea información a detalle con cuestionarios de preguntas abiertas.

CAPITULO 3

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 ¿QUÉ ES LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

La Auditoria Administrativa, es un estudio integral de los sistemas y procedimientos de una organización, con la finalidad de destacar sus áreas fuertes y proponer la forma de sanar sus puntos débiles convirtiéndolos en oportunidades que nos den como resultado la eficiencia de la operación de la empresa y por consecuencia desarrollo organizacional.

Para fundamentar el concepto anterior tomamos en cuenta los criterios de los autores: José Antonio Fernández Arena, Víctor Rubio Ragazzoni, William P. Leonard y Joaquín Rodríguez Valencia.

3.1.1 ENFOQUE DE JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

La auditoria 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 estructura.

Auditor consiste en escuchar; en un término mas amplio además de oír, implica la necesidad de buscar causas y efectos, referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de sus disciplinas. La administración abarca toda la empresa y cubre todos los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra, venta u ofrecimiento de servicios pero necesita una revisión basada en el método científico.

3.1.2 ENFOQUE DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI

Proporciona una opinión profesional, obtenida, como resultado de estudio e investigación y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organización social, la ejecución de las sugerencias que se proporcionen; entendiendo que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección Puede implantar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

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

3.1.3 ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD

Auditoría administrativa es el revisar, evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener impacto significativo en operación de los reportes, y asegurar que la organización los está cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento a fin de informar sobre los hechos investigados.

3.1.4 ENFOQUE DE JOAQUIN RODRÍGUEZ VALENCIA

La auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo (lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.).

3.2 ¿PARA QUE NOS SIRVE LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

La respuesta a ésta pregunta la podemos dar basándonos en los objetivos propuestos por Rodríguez Valencia (1997):

El objetivo primordial de la auditoria administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones.

Como objetivos secundarios podemos señalar los siguientes:

1. Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
2. Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
3. Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
4. Ayudar a la determinación de métodos eficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
5. Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
6. Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La importancia de estos objetivos secundarios estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de las dificultades, sean actuales

o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

3.3 ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

Para llevar a cabo una auditoria administrativa sugerimos un esquema conformado por tres fases: Análisis básico, análisis FODA y análisis funcional; para los cuales damos fechas exactas en las que los realizaremos quedando conformado un programa de trabajo, donde además de los periodos establecidos podemos señalar quién efectúa cada tarea en caso de tener personal que nos asista, de no ser así el programa permite al director, dueño o nuevo administrador de la empresa tener una buena administración del trabajo a desempeñar.

3.3.1 ESTRUCTURA GENERAL DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como se comentó en el punto anterior, tenemos tres fases en nuestra propuesta de auditoria administrativa; las cuales explicamos a continuación:

1. **ANÁLISIS BASICO:** En ésta parte hacemos una revisión de todo lo que constituye la cultura organizacional de la empresa como son los antecedentes, estructura orgánica u organigrama, misión, visión, metas, objetivos y valores. Es decir todos aquellos aspectos que se han convertido en prácticas constantes dentro de la organización y que permiten que logremos con éxito nuestros objetivos planteados. Todos estos aspectos deberán estar documentados; de no ser así el auditor propone como hacerlo.
2. **ANÁLISIS FODA:** También planteado por algunos autores como DOFA; siendo éste el caso de Laura Fischer (2001). En tal revisión analizamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las cuales el negocio opera en relación al entorno donde se desenvuelve.

3. **ANÁLISIS FUNCIONAL:** Aquí revisamos todas las áreas de la organización con la finalidad de conocer sus sistemas y procedimientos, destacar puntos fuertes y proponer soluciones en los aspectos débiles, medir la eficiencia de los sistemas existentes, así como crearlos en caso de no estar documentados. Para ésta fase nos apoyamos en los cuestionarios de control interno; donde a través de su aplicación tenemos un fundamento que soporta las consideraciones planteadas en nuestro informe de la auditoria practicada.

3.3.2 PROGRAMA DE TRABAJO

Como programa de trabajo, elaboramos un documento donde especificamos los diferentes análisis a realizar, así como las fechas exactas de inicio y término de la tarea.

Si alguna persona o equipo nos apoya en nuestra revisión podemos anexar una columna indicando quien estará a cargo de determinada labor.

3.4 EJERCICIO PRACTICO

Realizaremos el programa de trabajo para llevar a cabo una auditoria administrativa, en LOGBAL S de R.L.



LOGBAL S DE RL

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PERIODO 1o AL 15 DE ABRIL 2004.

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION
ANALISIS BASICO	01/04/2004	01/04/2004
ANALISIS FODA	01/04/2004	01/04/2004
ANALISIS FUNCIONAL		
RECURSOS HUMANOS	02/04/2004	02/04/2004
SERVICIO	05/04/2004	05/04/2004
VENTAS	06/04/2004	06/04/2004
FINANZAS	07/04/2004	07/04/2004
ANALISIS DE LA INFORMACION	08/04/2004	16/04/2004
PRESENTACION DEL INFORME	17/04/2004	17/04/2004

CAPITULO 4
ESTRUCTURA DE TRABAJO DE
UNA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

4.1 ANALISIS BASICO

Como lo hemos venido comentando, en análisis básico, estudiamos la cultura organizacional de la empresa, es decir ese conjunto de valores, de prácticas, de hábitos que ejercitamos día con día en búsqueda del logro de los objetivos organizacionales. La observación de éstos aspectos es en cuanto al hecho de saber si se encuentran documentados, es decir indagamos si la historia de la empresa, organigrama, misión, visión, metas, objetivos y valores; se encuentran por escrito.

4.1.1 ANTECEDENTES

Se conforma de la historia de la empresa; sus creadores y motivo de nacimiento de la organización, su evolución, así como la situación actual de la empresa.

4.1.2 ESTRUCTURA ORGANICA

También conocido como organigrama, a través del organigrama de la institución que revisamos podemos conocer las funciones específicas que intervienen en su operación, los diferentes niveles jerárquicos y la relación que guardan las áreas entre si.

4.1.3 MISION

Se refiere a nuestra razón de existir ¿Quiénes somos? del surgimiento de la empresa para otorgar un bien o servicio de características propias y que nos diferencian del resto de los entes aún cuando pertenezcan al mismo giro.

4.1.4 VISION

¿Hacia dónde vamos? ¿en qué tiempo? En ésta parte la empresa enfoca hacia donde quiere llegar.

4.1.5 METAS

Son aquellos aspectos cualitativos que van de la mano con la visión y que proponen el deseo de la organización por alcanzar ciertos aspectos como el hecho de cubrir cierto nicho de mercado virgen o convertirnos en líderes en nuestro ramo. Una meta está compuesta de pequeños pasos llamados objetivos.

4.1.6 OBJETIVOS

Conforman los aspectos cuantitativos que nos hacen lograr una meta especificando fechas, cantidades y parámetros bien establecidos que en conjunto nos lleven a lograr lo deseado.

4.1.7 VALORES

Son principios morales con los que la empresa se siente identificada y que los dirigentes de la organización estimulan por hacer propios de cada individuo que forma parte del equipo de trabajo, creando sentimiento de pertenencia y verdadero compromiso.

Entendiendo que éste trabajo se dirige a Micro, Pequeñas y Medianas empresas sabemos muy bien que la gran mayoría de ellas no contarán con tales aspectos, al menos no por escrito. Por tal motivo daremos ejemplos de cómo crear de manera formal el contenido del análisis básico en la parte final del capítulo en el ejercicio práctico.

4.2 ANALISIS FODA

En ésta parte de la auditoria nos enfocamos al estudio de la situación del negocio respecto de su entorno externo, los aspectos que diferencian a la empresa en relación a otras del mismo giro o actividad, sus ventajas y desventajas ante la competencia; por supuesto las consideraciones de aquello susceptible de mejorar.

4.2.1 FORTALEZAS

Son aquellos aspectos que nos hacen diferentes de las empresas pertenecientes al mismo giro, aquello que de manera exclusiva podemos ofrecer a nuestro cliente, por ejemplo el hecho de ser el único proveedor del bien o servicio en cierta zona geográfica.

4.2.2 OPORTUNIDADES

Las situaciones que de explotar nos harían llegar a una mejor posición en el mercado; como el hecho de exportar nuestro producto, abrir una sucursal, generar el nacimiento de distribuidores del bien o servicio que ofertamos significan oportunidades.

4.2.3 DEBILIDADES

Son conceptos que obstaculizan nuestro desarrollo como puede ser necesidad de capital ajeno para lograr la sistematización de nuestros procesos, una vida útil del producto menor a los productos que ofrecen nuestros competidores.

4.2.4 AMENAZAS

Se conforman de las consideraciones que de no tomar en cuenta nos harían salir del mercado. Tal puede ser el caso de no tener planes de crédito o algo bastante común como es un mal servicio cuando nuestros clientes requieren de nuestra atención.

4.3 ANALISIS FUNCIONAL

Este estudio nos permitirá indagar sobre bases firmes lo que está ocurriendo con la empresa, si existen ella sistemas y procedimientos para cada una de las áreas sabremos si estos se están llevando a cabo, si son de fácil comprensión y además si los integrantes del equipo de trabajo los conocen, si saben que estos existen. Consideramos que muchas empresas no tienen de manera formal manuales de procedimientos que sirvan de

herramienta para el buen desempeño de los colaboradores por lo que en éste capítulo comentaremos la forma de realizarlos.

Existen cuatro áreas básicas en toda organización que son: Recursos Humanos, Producción o bien Compras o Servicio, Ventas y Finanzas. Posiblemente los departamentos no están delimitados como tales pero lo que es un hecho es que todos los entes económico cumplen con estas cuatro áreas en su operación cotidiana, en la medida en que la empresa sea de mayor magnitud ésta áreas se subdividen en tantas niveles como sea necesario por ejemplo mientras que en una PYME tal vez una sola persona lleve los relacionado con contratación, nómina y todos los aspectos relacionados con lazos laborales en una empresa de mayor magnitud existirá un área específica para:

- 1.Reclutamiento y selección de personal
- 2.Capacitación
- 3.Contratación
- 4.Nómina

4.4 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Para realizar el análisis funcional nos apoyaremos en los cuestionarios de control interno.

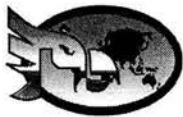
Pero, ¿qué es el control interno? El control interno es el conjunto de sistemas y procedimientos creados con la finalidad de proteger el patrimonio de la empresa. Por ejemplo establecer que ninguna factura será pagada si no lleva la firma de autorización del Director, Administrador único o bien del dueño del negocio; así logramos que no existan fugas de dinero dado que no podrán realizarse pagos sin previa autorización.

Los cuestionarios van encaminados a revisar los sistemas y procedimientos que la empresa utiliza para llevar a cabo su operación y de ésta manera poder emitir una opinión sustentada en los hechos encontrados y lo más importante, sugerir los posibles cambios a realizar para el mejor funcionamiento de la empresa.

Los cuestionarios de control interno serán tan extensos como sea necesario, sin embargo la estructura de los mismo se dará en base a los análisis preliminares que hicimos antes de llegar al análisis funcional. Esto es, no preguntaremos si el colaborador conoce la misión y visión de la empresa cuando en nuestro análisis básico sabemos de antemano que tal circunstancia no se encuentra descrita en la empresa de manera formal.

El cuestionario de control interno puede ser tanto de preguntas abiertas como cerradas esto será en función de que tanto detalle queremos encontrar en nuestro análisis.

Pongamos el ejemplo de un cuestionario de control interno que cumple con ambas partes; preguntas abiertas y preguntas cerradas⁴



LOGBAL S de R.L.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

NOMBRE:

TELEFONO:

1. ¿Ha tenido ustedes problemas los servicios que ofrecemos? SI NO
¿Porqué?

2. ¿Ha tenido ustedes problemas con nuestro personal de servicio, o personal administrativo? SI NO
¿Porqué?

3. ¿Los servicios que ofrecemos cumplen con sus expectativas? SI NO
¿Porqué?

⁴ Fernández Arena. La auditoria administrativa: Texto básico, 2ª edición corregida y aumentada. Editorial Diana. México 1992. Página 196.

4.¿Está usted satisfecho con el servicio que le proporcionamos durante y después de realizada la venta de los mismos? SI NO

¿Porqué?

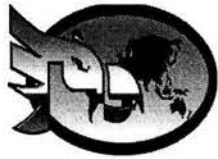
5.¿Podría por favor sugerirnos los aspectos que considere necesarios para mejorar nuestro servicio hacia usted? SI NO

¿Cuál (es)?

Gracias por su valioso tiempo.

Ahora daremos un ejemplo de Cuestionario General de Control Interno⁵, en éste caso el mismo formato se aplicará a todos los que colaboran en la empresa; éste podría ser útil sobre todo para las Micro empresas dónde el número de integrantes de la organización es reducido que precisamente es el caso de LOGBAL. Y más adelante en el ejercicio práctico damos un ejemplo de cuestionario de control interno por cada una de las áreas bajo las cuales se lleva a cabo la operación del negocio.

⁵ Forsyth Patrick. Cómo motivar a la gente. Editorial Gedisa. Barcelona, España 2001. Página 159.



Cuestionario General de Control Interno

Política de la empresa y administración	Supervisión	Relaciones Interpersonales	Relación Laboral	Condiciones de vida Personal	Seguridad	Estatus	Salario
¿Sus sistemas y procedimientos, se encuentran documentados?	¿Coinciden los estilos de Director y Colaboradores?	¿Trabaja el personal en equipo?	¿Las condiciones laborales se consideran atractivas?	¿Se consideran razonables las horas de trabajo?	¿Todos tienen una descripción de su puesto?	¿La gente se siente valorada?	Internamente, ¿Parecen adecuados los salarios?
¿Qué formularios se utilizan en la empresa, con qué frecuencia?	¿La comunicación es adecuada y constructiva?	¿Existen grupos informales inapropiados en la empresa?	¿El equipo con el que se trabaja, se considera adecuado?	¿Se ve como algo aceptable, el tiempo empleado en el trabajo?	¿La comunicación entre Directivos y colaboradores, se califica como buena?	¿La manera en que se describe su puesto, contribuye a ello?	¿Qué resulta de la comparación con los salarios de la competencia?
¿Qué reglas gobiernan su comportamiento? (Cualquier cosa, desde la forma de vestir y la actitud hacia el tabaco hasta el uso de equipo)	¿El Director o líder del equipo de trabajo hace consultas a sus colaboradores?	¿Colabora el personal entre sí?	¿Se considera necesario que hubiera algunas instalaciones adicionales? ¿Cuáles?	¿Hay instalaciones para actividades recreativas, cursos y otros? Si existen, ¿Aprecia el equipo de trabajo las instalaciones?	¿Se utilizan y se respetan señalamientos en la empresa?	¿Cómo se reconoce a los expertos en cierta área, dentro de la empresa?	¿Se revisan periódicamente los objetivos logrados? ¿Existe evaluación del desempeño?
	¿Qué opinión se tiene respecto al Director o bien al líder del equipo de trabajo?	¿Se espera y se agradece la colaboración, y contribuye ésta al logro de los objetivos?	¿Contempla el personal las sugerencias de cambio como algo a considerar positivamente?	¿La Dirección hace concesiones por los esfuerzos especiales que afectan a la vida familiar?	¿La Dirección o bien el líder del equipo de trabajo da una imagen de suficiente firmeza?	¿El equipo de trabajo tiene la sensación de que la Dirección o bien el líder apoya su posición en la empresa como conjunto?	¿Son las evaluaciones la base para la consideración de aumento de salarios? ¿Cómo se contemplan éstas?

4.4 EJERCICIO PRACTICO

Realizaremos un cuestionario de control interno para analizar los aspectos básicos en cuanto a misión, visión, estructura orgánica, metas, objetivos y valores, es decir estudiaremos si estos se encuentran formalmente por escrito; esto lo haremos con un cuestionario de preguntas cerradas y posteriormente con preguntas abiertas haremos el estudio para cada una de las funciones; con la finalidad de saber si existen documentados los sistemas y procedimientos en la empresa, de ser así, si los documentos en realidad cumplen la situación para la cual fueron y creados y todos los aspectos que sean de utilidad para la auditoria en cuanto al hecho de realizar mejoras en los mismos en caso de estar documentados o bien destacar los elementos que necesitamos para plasmar la información de manera formal en un manual de procedimientos.



LOGBAL S de R.L.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ANÁLISIS BASICO

Por favor indique si los siguientes conceptos se encuentran documentados de manera formal en la empresa; marcando si o no según corresponda.

CONCEPTO	SI	NO
ANTECEDENTES		
ORGANIGRAMA		
MISION		
VISION		
METAS		
OBJETIVOS		
VALORES		



CONTRATISTAS EN MADERA SA DE CV

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

1. ¿Se cuenta con análisis y descripción de puestos para cada una de las funciones de la empresa?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de dotación de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación)?
3. ¿Existe algún manual de procedimientos en donde se describa a detalle la forma en que se realizará cada una de las tareas que conforman la operación de la empresa?
4. En caso de existir manual de procedimientos para cada tarea, ¿Considera usted que dicho manual es eficiente, es decir cumple con el objetivo para el cual fue creado?
5. ¿Se otorga capacitación continua a todos los colaboradores de la empresa?
6. ¿Cómo considera usted la comunicación y colaboración que existe entre la persona que dirige el área de recursos y humanos y su equipo de trabajo?
7. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del departamento de recursos humanos? ¿Cuál?



CONTRATISTAS EN MADERA SA DE CV

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

SERVICIO

1. ¿Existe un manual de procedimientos que indique a detalle la forma en que debe llevar a cabo sus funciones? En caso de existir ¿Considera que el manual cumple eficientemente con su objetivo?
2. Al ingresar a la empresa ¿Recibió inducción al integrarse a su área de trabajo?
3. Por favor describa brevemente como lleva a cabo la tarea con la cual colabora para la empresa.
4. ¿Considera que la comunicación entre el jefe del área y su equipo de trabajo es adecuada? ¿Porqué?
5. ¿Considera que la comunicación entre todas las áreas de la empresa es buena? ¿Porqué?
6. ¿Qué cambios le gustaría sugerir para el departamento de servicio?
7. ¿Qué cambios le gustaría sugerir para la empresa?



CONTRATISTAS EN MADERA SA DE CV

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
VENTAS

1. ¿Existe un manual de procedimientos que indique a detalle la forma en que debe llevar a cabo sus funciones? En caso de existir ¿Considera que el manual cumple eficientemente con su objetivo?
2. Al ingresar a la empresa ¿Recibió inducción al integrarse a su área de trabajo?
3. Por favor describa brevemente como lleva a cabo la tarea con la cual colabora para la empresa.
4. ¿Considera que la comunicación entre el jefe del área y su equipo de trabajo es adecuada? ¿Porqué?
5. ¿Considera que la comunicación entre todas las áreas de la empresa es buena? ¿Porqué?
6. ¿Qué cambios le gustaría sugerir para el departamento de ventas?
7. ¿Qué cambios le gustaría sugerir para la empresa?



CONTRATISTAS EN MADERA SA DE CV

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FINANZAS

1. ¿Existe un manual de procedimientos que indique a detalle la forma en que debe llevar a cabo sus funciones? En caso de existir ¿Considera que el manual cumple eficientemente con su objetivo?
2. Al ingresar a la empresa ¿Recibió inducción al integrarse a su área de trabajo?
3. Por favor describa brevemente como lleva a cabo la tarea con la cual colabora para la empresa.
4. ¿Considera que la comunicación entre el jefe del área y su equipo de trabajo es adecuada? ¿Porqué?
5. ¿Considera que la comunicación entre todas las áreas de la empresa es buena? ¿Porqué?
6. ¿Qué cambios le gustaría sugerir para el departamento de finanzas?
7. ¿Qué cambios le gustaría sugerir para la empresa?

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1 HERRAMIENTAS GRAFICAS O HERRAMIENTAS BASICAS DE CALIDAD

En éste capítulo describimos la recopilación de datos; para lo cual me baso en el manual emitido por Arancia Corn Products,⁶ *Guía personal de metodologías y herramientas de calidad para la mejora continua*.

Ya hemos realizado todos los cuestionarios y de ésta manera podemos agrupar y sintetizar los resultados para su presentación por medio de gráficas y otros elementos que nos permiten plasmar de manera concreta a través de diagramas lo encontrado en nuestro estudio de la organización.

El uso de las herramientas gráficas o herramientas básicas de calidad es útil tanto en el proceso de la auditoria como en la presentación de resultados, por lo mismo comentamos cada una de ellas y el uso que podemos darle dentro de la Auditoria, al final del capítulo al igual que en los anteriores realizamos un ejercicio en el cual utilizamos todas las herramientas gráficas en la presentación de resultados.

5.1.1 HOJA DE VERIFICACIÓN

Es útil tanto en la elaboración del programa de trabajo como los diferentes análisis que realizamos en la auditoria administrativa. Son formas fáciles de comprender y nos permiten reunir datos basados en la observación de ciertos procesos con el fin de empezar a detectar tendencias.

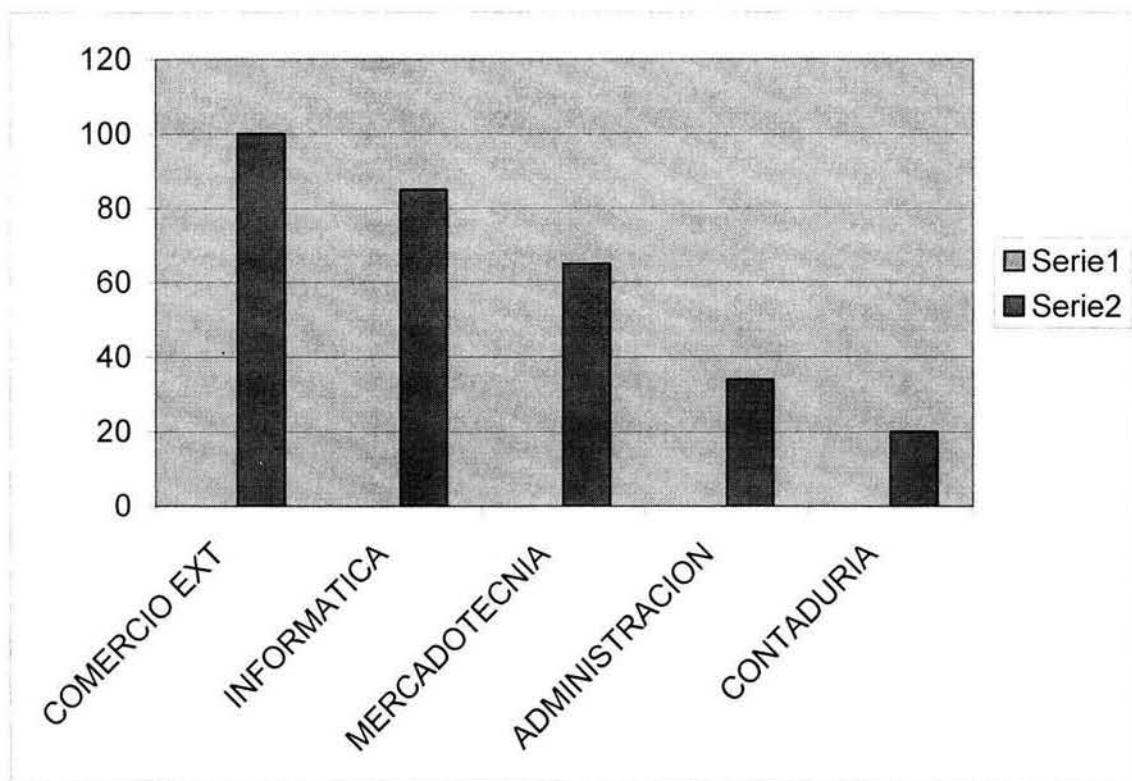
Tenemos una columna para concepto y tantas columnas como sea necesario para las áreas a estudiar.

CONCEPTO (¿EXISTE?)	RECURSOS HUMANOS	PRODUCCION	VENTAS	FINANZAS
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	SI	NO	NO	NO

⁶ Gómez Lee Ricardo. *Guía personal de metodologías y herramientas de calidad para la mejora continua*. Arancia Corn products, SA de CV, planta Tlalnepantla, México 2000.

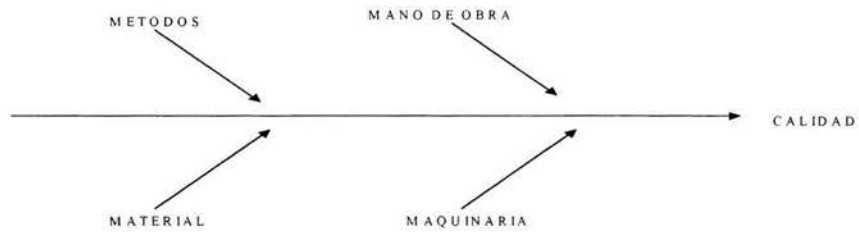
5.1.2 DIAGRAMA DE PARETO

Este tipo de diagrama es una forma especial de gráfico de barras, el cual ayuda a determinar que problemas resolver y en que orden. El hecho de hacer un diagrama de pareto basado en hojas de verificación nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzos a los problemas de mayor importancia como primer término. Obtendremos resultados más eficientes al analizar los problemas dándole un orden de mayor a menor relevancia.



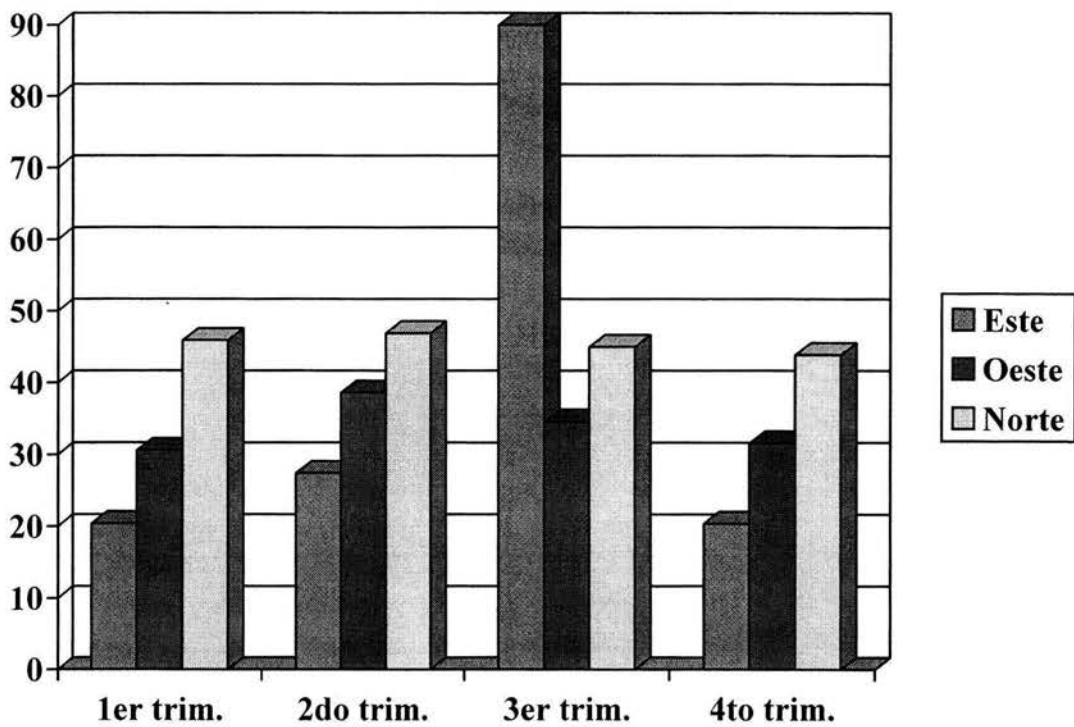
5.1.3 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Se recomienda utilizarlo cuando se necesite identificar, relacionar y seleccionar causas de problemas o factores que afectan a cierto objetivo. Este diagrama fue desarrollado para representar gráficamente la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda.



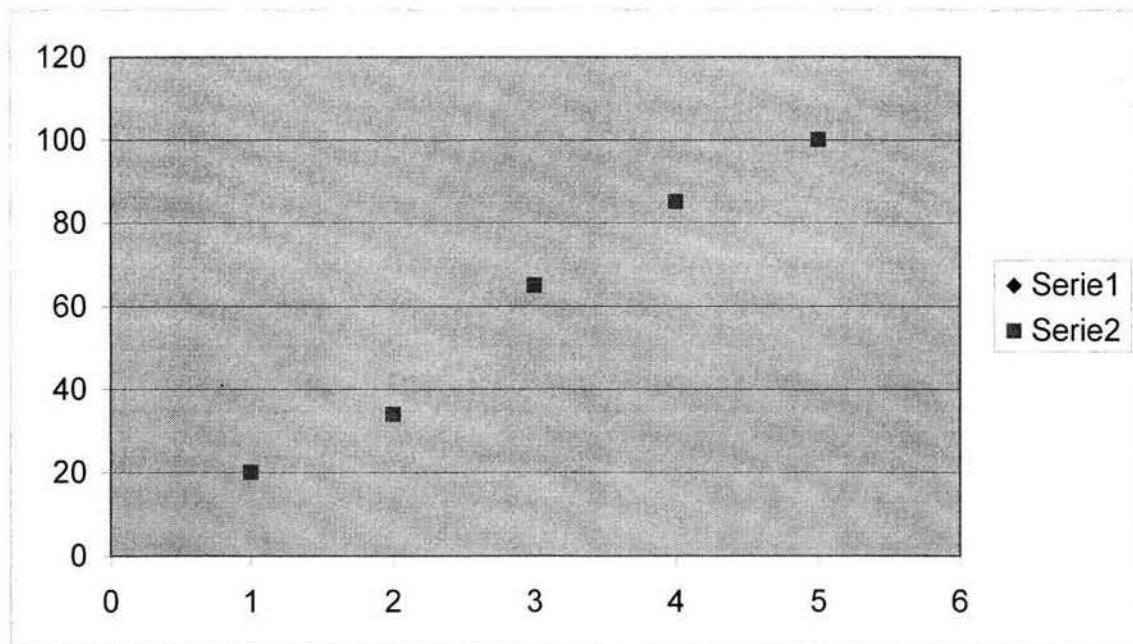
5.1.4 HISTOGRAMA

Se utiliza para mostrar las características del estudio así como el comportamiento de las variables en la operación y cada uno de los procesos del organismo que estudiamos. En éste caso no damos jerarquía a la información, es decir no presentamos la información de mayor a menor frecuencia; simplemente presentamos los datos tal y como aparecieron en el estudio realizado.



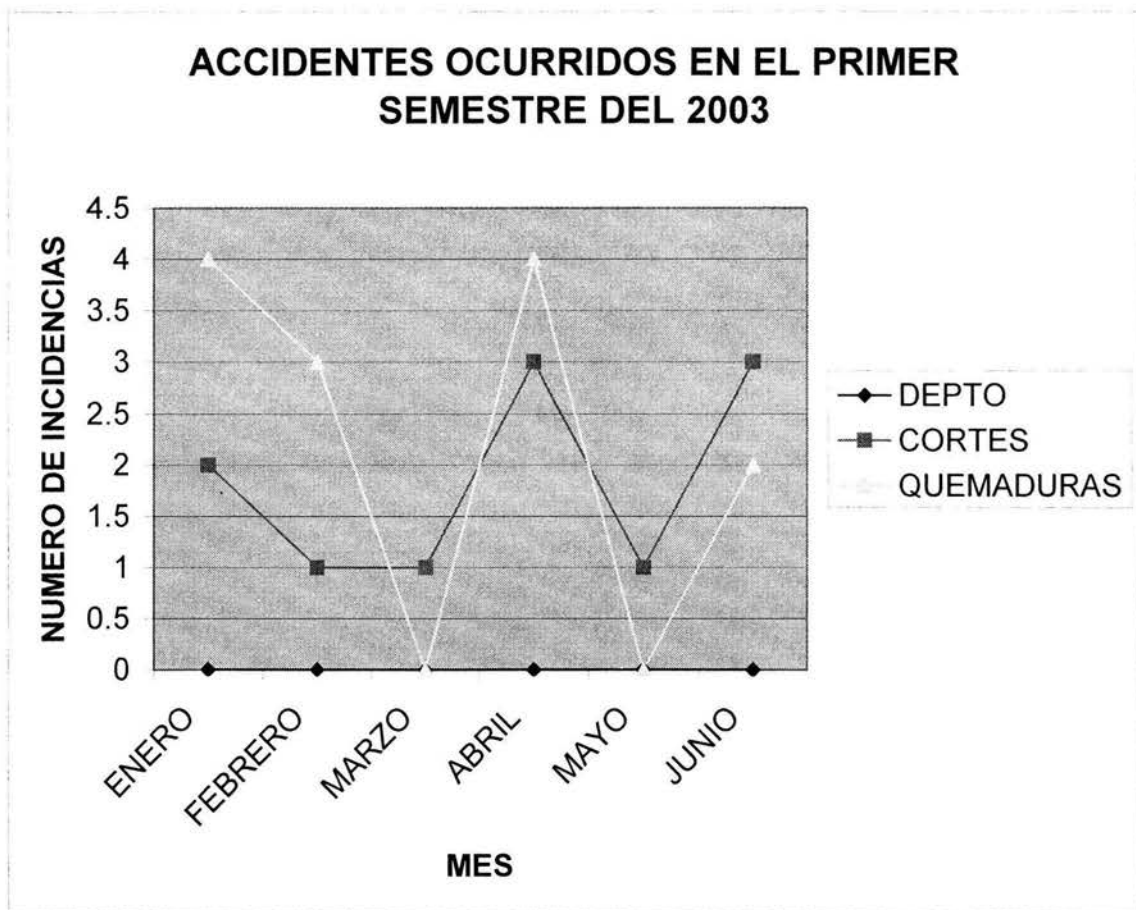
5.1.5. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

Nos ayuda a medir la relación entre dos variables o bien descartar de nuestro estudio el hecho de que ambas circunstancias se relacionan con el problema de investigación. Se construye de forma que en el eje horizontal (eje x) contenga los valores de una variable y el eje vertical (eje y) los valores de la otra. Cuando los puntos de la gráfica se inclinan hacia la derecha tendremos una correlación positiva, esto significa que el incremento de “Y” depende de un incremento en “X”. Si se controla “X” entonces “Y” será controlada. Si los puntos se dirigen hacia la izquierda hablamos de una correlación negativa lo cual establece que el incremento de “X” provoca el decremento de “Y”, al controlar “X” se controla “Y”. Finalmente cuando los puntos no tiende hacia una dirección específica se trata de no correlación lo que nos indica que no hay relación entre “X” y “Y”.



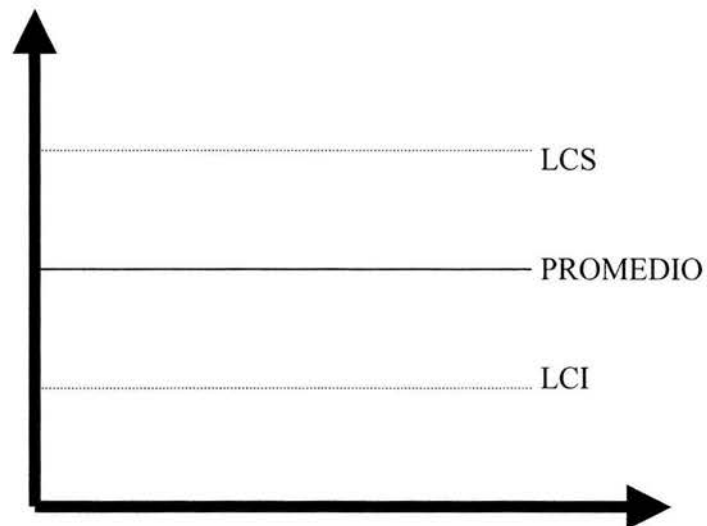
5.1.5 GRAFICA DE ESTRATIFICACIÓN

Permite subdividir valores en categorías o clasificaciones que permitan concentrarse en la acción correctiva. Es útil en el análisis de datos para encontrar oportunidades de mejora. La estratificación ayuda a analizar aquellos casos en los cuales la información oculta los hechos reales. A menudo, esto ocurre cuando los datos registrados provienen de varias fuentes pero son tratados como un número.



5.1.6 GRAFICA DE CONTROL

Es un gráfico en función del tiempo con límites de control estadísticamente determinados; estos límites se denominan límite de control superior (LCS) y límite de control inferior (LCI) y se colocan a igual distancia a ambos lados de la línea que indica el promedio de un proceso.



5.2 EJERCICIO PRACTICO

Hemos analizado los errores encontrados en el departamento de servicio de LOGBAL, donde estudiamos la frecuencia de los mismos. Para mostrar la información, iniciamos con una hoja de verificación.



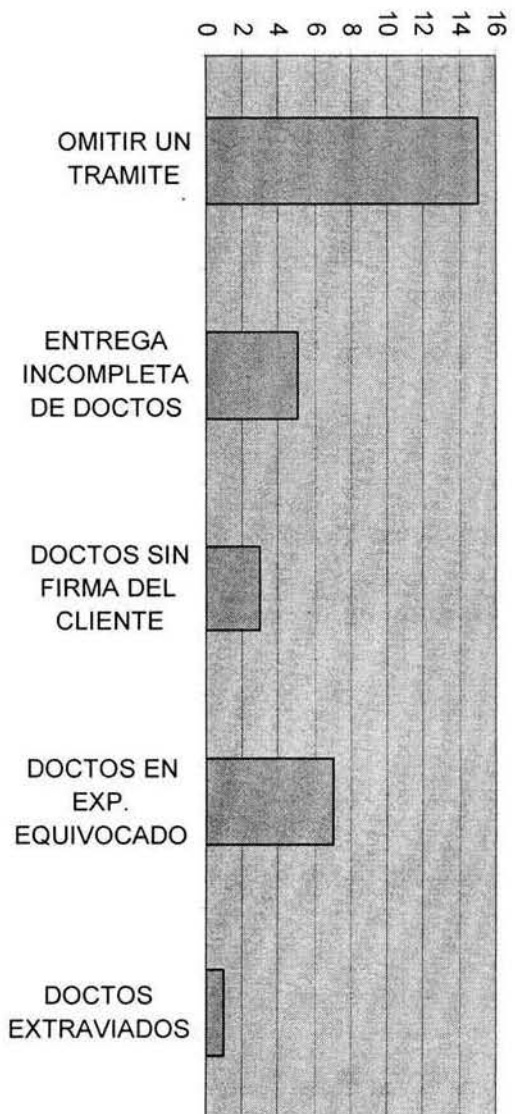
LOGBAL S. DE R. L.
Errores encontrados en Servicio
ENERO-ABRIL 2004.

CONCEPTO	FRECUENCIA
OMITIR UN TRAMITE	15
ENTREGA INCOMPLETA DE DOCTOS	5
DOCTOS SIN FIRMA DEL CLIENTE	3
DOCTOS EN EXP. EQUIVOCADO	7
DOCTOS EXTRAVIADOS	1

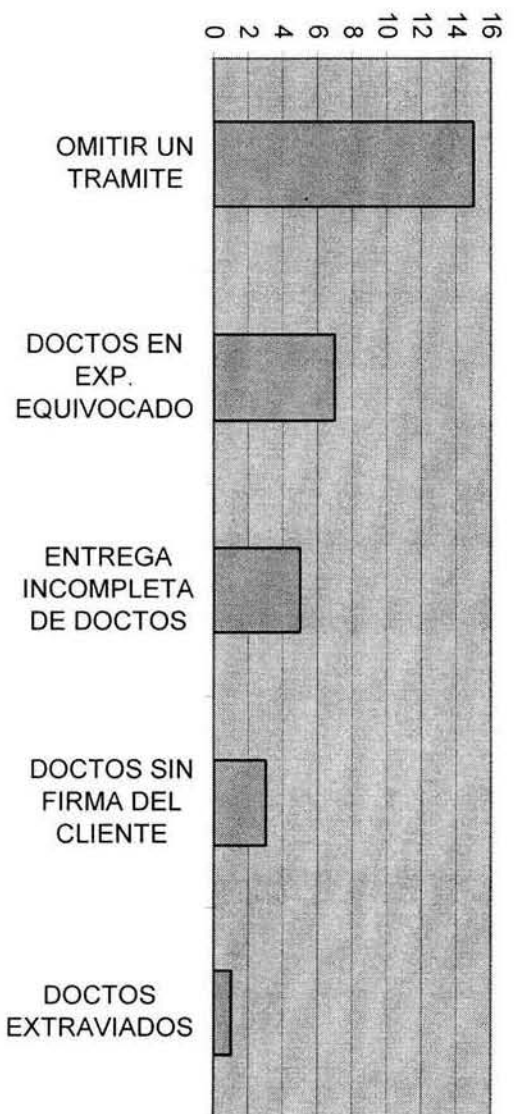
Con los datos estudiados vamos a mostrar como quedaría la información si la plasmamos a través de una gráfica de un histograma y posteriormente vamos a jerarquizar la información de mayor a menor frecuencia en un diagrama de pareto.



LOGBAL S. DE R. L.
Errores encontrados en Servicio
ENERO-ABRIL 2004.



LOGBAL S. DE R. L.
Errores encontrados en Servicio
ENERO-ABRIL 2004.



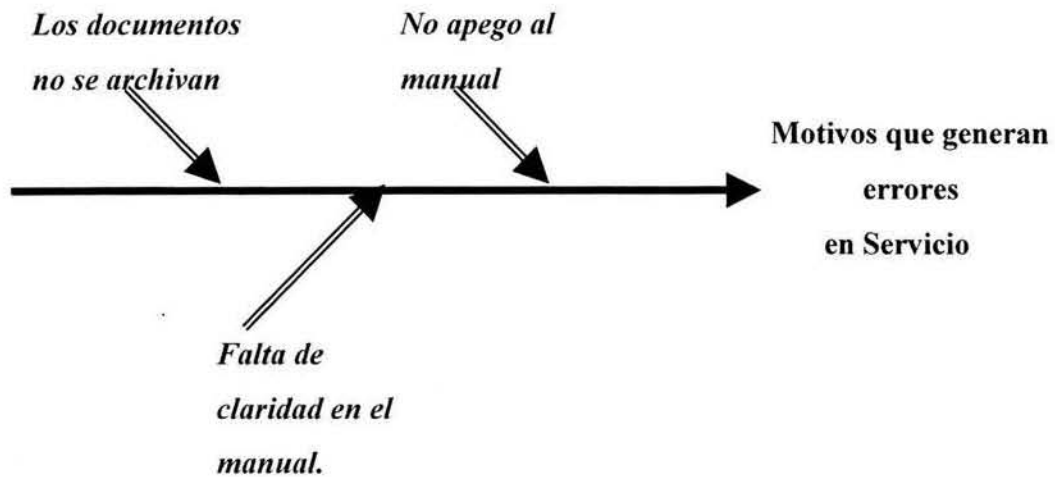
En LOGBAL, existen 5 personas dedicadas a realizar los trámites de importación y exportación. Realizamos una encuesta para analizar las diferentes causas por las cuales se están dando los errores señalados en ésta área; de lo que se desprende los siguientes resultados:



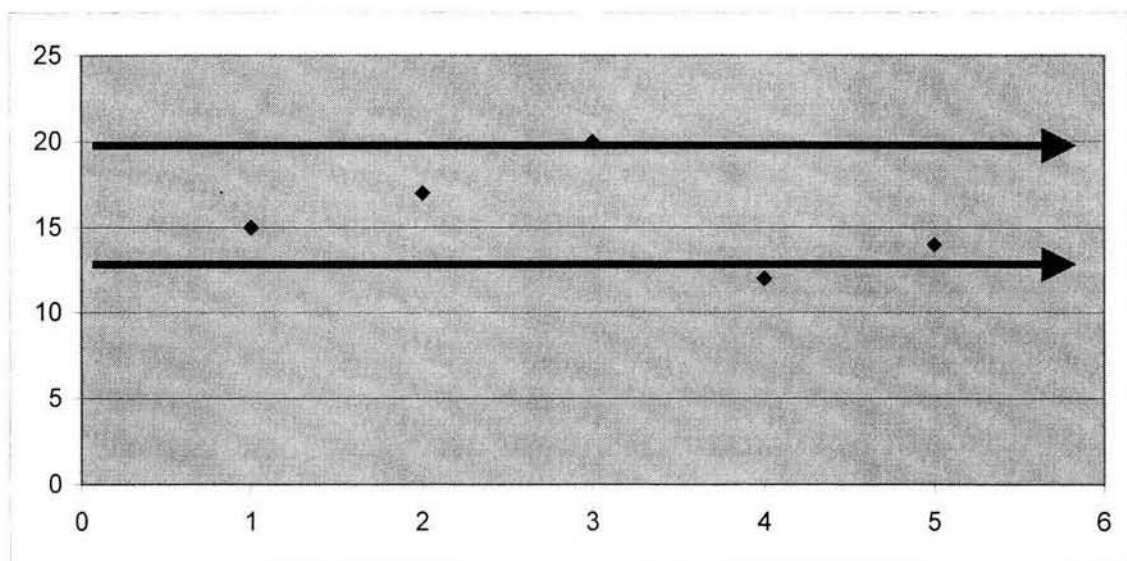
LOGBAL S. DE R. L.
Motivo de errores encontrados en Servicio
ENERO-ABRIL 2004.

CONCEPTO	FRECUENCIA
El no apego al manual de trámites.	3
Muchas ocasiones en el manual se marca un proceso que equivale a otro trámite.	4
Mala comunicación con el cliente.	1
No archivar los documentos en el momento de terminar los trámites.	4

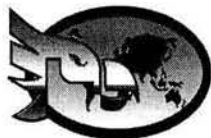
Con fundamento en la hoja de verificación anterior, vamos a desarrollar un diagrama de causa-efecto.



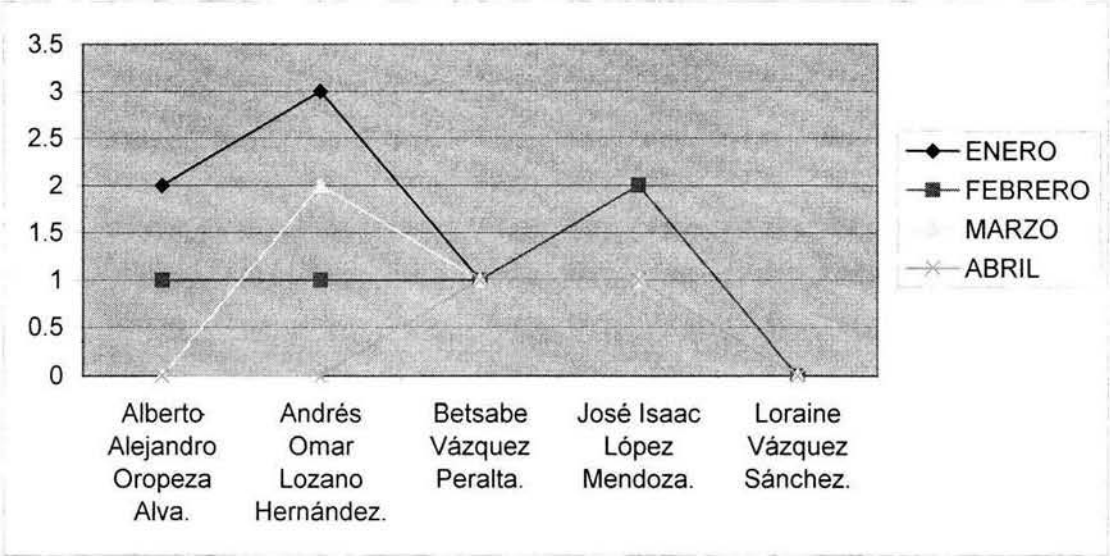
A través de una gráfica de dispersión señalamos el número de servicios ofrecidos en promedio por día. Basándonos en ésta misma señalamos los límites inferior (12 servicios) y superior (20 servicios) así como el promedio general (16 servicios)



Por último daremos un ejemplo de gráfica de estratificación donde comparamos el número de ausentismos dados en el área de Servicio.



LOGBAL S. DE R. L.
Ausentismo en área de Servicio
ENERO-ABRIL 2004.



CAPITULO 6

PRESENTACIÓN DEL INFORME

6.1 CUERPO DEL INFORME

El informe debe ser breve y claro en el cual el Auditor comenta la problemática encontrada y las sugerencias que realiza a la empresa para corregir sus aspectos deficientes. El Auditor Administrativo se convierte aquí en el doctor que nos ha visitado para llevar a cabo un diagnóstico y posteriormente decirnos como sanar nuestros males.

De acuerdo a Fernández Arena (1992) el informe constituye la presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor.

El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento. El informe final de la auditoría pide acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas.

La idea principal es completar cualquier asunto planteado en las recomendaciones. Debe recordarse que un buen programa de auditoría administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos. Su ideal es ayudar a la Administración para lograr el óptimo resultado de sus operaciones. Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados.

Para determinar la confiabilidad del informe habrá que contestar al siguiente cuestionario:

1. ¿Se han considerado en el informe los puntos importantes?
2. Se han incluido los datos importantes, se ha incluido un apartado de aspectos fundamentales?
3. ¿Tiene brevedad y originalidad?
4. ¿Se detalla en los anexos los datos comentados en el informe?
5. ¿El informe es claro y no se presta a malos entendidos?
6. ¿Incluye los problemas a discutir con la supervisión?

7. ¿Se detallan las prácticas actuales en forma correcta, cortés y adecuada?
8. ¿Se incluye toda la información que el lector debe conocer?
9. ¿Son funcionales las recomendaciones y se encaminan a la eficiencia y éxito de la empresa?
10. ¿Es interesante, útil y adecuado el material que se presenta?

De las preguntas anteriores concluimos que el informe final de la auditoría administrativa practicada debe contener los siguientes puntos:

- I. Propósito y alcance
- II. Aspectos fundamentales
- III. Problemas a discutir con la supervisión
- IV. Prácticas comunes (en detalle)
- V. Comentarios
- VI. Recomendaciones

6.2 ANEXOS AL INFORME

Los anexos al informe, fundamentan la opinión del auditor; estos se refieren al uso de las herramientas gráficas y la forma en que presentamos la información de una manera concreta a través de la cual se aprecia el resultado de la auditoría administrativa practicada como puede ser una hoja de verificación donde se muestre los aspectos que existen documentados y los que ha de proponer el auditor o bien el resultado obtenido de la aplicación de cuestionarios de control interno, el análisis FODA y todas aquellas evidencias que sustenten el trabajo realizado.

6.3 PROGRAMA DE TRABAJO PARA LLEVAR A CABO LA PROPUESTA

Como parte de los anexos al informe, el auditor adjunta el programa para llevar a cabo lo propuesto; las fechas exactas en las cuales ha de elaborarse en caso de no existir; los manuales de procedimientos para cada una de las áreas funcionales a través de las cuales la

empresa realiza su operación o bien las mejoras propuestas a los ya existentes, así como los elementos contemplados en el análisis básico: la historia de la empresa, su organigrama, misión, visión, metas, objetivos y valores.

CAPITULO 7
DESARROLLO PRACTICO DE
UNA ADUDITORIA
ADMINISTRATIVA

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

7.1 ANALISIS BASICO



LOGBAL S. De R.L.

Análisis Básico

1° de Abril del 2004.

(Aplicación: Representante Legal)

Por favor señale si o no según corresponda, respecto de los conceptos que se encuentran documentados dentro de manera formal en la empresa.

CONCEPTO	SI	NO
ANTECEDENTES		X
EST. ORGANICA		X
MISIÓN		X
VISION		X
METAS		X
OBJETIVOS		X
VALORES		X

7.2 ANALISIS FODA



LOGBAL S. De R.L.

Análisis FODA

1° de Abril del 2004.

(Aplicación: Representante Legal)

FORTALEZAS: La empresa siempre maneja costos por debajo de sus competidores, lo cual enfatiza al enviar sus cartas de presentación a sus clientes potenciales anexando como ejemplo comparativos entre el costo por servicio de otras organizaciones y lo que LOGBAL ofrece.

OPORTUNIDADES: Cubrir el nicho de mercado de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas con necesidades de importar así como aquellas que contemplan entre sus metas a corto plazo exportar sus productos.

DEBILIDADES: LOGBAL es intermediario en muchos de los servicios que ofrece; lo que da como consecuencia que las empresas que no tienen convenio con nosotros puedan mejorar el costo de los servicios ofertados al tratar directamente con el interesado de los mismos.

AMENAZAS: Las grandes empresas tienen capital propio con el cual desarrollar todas áreas requeridas por quienes importan y exportan sin necesidad de intermediarios lo que dará como resultado menores costos al cliente. Si LOGBAL no reinvierte y busca financiamiento para ampliar sus activos; con la finalidad de dejar de ser intermediario y otorgar de manera directa el servicio al cliente tendría que salir del mercado.

7.3 ANALISIS FUNCIONAL

Destacamos nuevamente que el control interno (Santillana 2003) comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional. Promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas descritas por la Administración de la empresa.

Este tipo de análisis se estudia a través de un cuestionario general de control interno, señalando un espacio para anotar el área a la que pertenece la persona que otorga la información. Con lo que pretendemos revisar si existen documentados los sistemas y procedimientos en todas las áreas de la empresa, que nos permitan saber si cumplen con su objetivo para el cual fueron creados y de no existir escritos de manera formal; el auditor proponer la representación de los mismos como manual de procedimientos.



Cuestionario General de Control Interno

Política de la empresa y administración	Supervisión	Relaciones Interpersonales	Relación Laboral	Condiciones de vida Personal	Seguridad	Estatus	Salario
¿Sus sistemas y procedimientos, se encuentran documentados?	¿Coinciden los estilos de Director y Colaboradores?	¿Trabaja el personal en equipo?	¿Las condiciones laborales se consideran atractivas?	¿Se consideran razonables las horas de trabajo?	¿Todos tienen una descripción de su puesto?	¿La gente se siente valorada?	Internamente, ¿Parecen adecuados los salarios?
¿Qué formularios se utilizan en la empresa, con qué frecuencia?	¿La comunicación es adecuada y constructiva?	¿Existen grupos informales inapropiados en la empresa?	¿El equipo con el que se trabaja, se considera adecuado?	¿Se ve como algo aceptable, el tiempo empleado en el trabajo?	¿La comunicación entre Directivos y colaboradores, se califica como buena?	¿La manera en que se describe su puesto, contribuye a ello?	¿Qué resulta de la comparación con los salarios de la competencia?
¿Qué reglas gobiernan su comportamiento? (Cualquier cosa, desde la forma de vestir y la actitud hacia el tabaco hasta el uso de equipo)	¿El Director o líder del equipo de trabajo hace consultas a sus colaboradores?	¿Colabora el personal entre sí?	¿Se considera necesario que hubiera algunas instalaciones adicionales? ¿Cuáles?	¿Hay instalaciones para actividades recreativas, cursos y otros? Si existen, ¿Aprecia el equipo de trabajo las instalaciones?	¿Se utilizan y se respetan señalamientos en la empresa?	¿Cómo se reconoce a los expertos en cierta área, dentro de la empresa?	¿Se revisan periódicamente los objetivos logrados? ¿Existe evaluación del desempeño?
	¿Qué opinión se tiene respecto al Director o bien al líder del equipo de trabajo?	¿Se espera y se agradece la colaboración, y contribuye ésta al logro de los objetivos?	¿Contempla el personal las sugerencias de cambio como algo a considerar positivamente?	¿La Dirección hace concesiones por los esfuerzos especiales que afectan a la vida familiar?	¿La Dirección o bien el líder del equipo de trabajo da una imagen de suficiente firmeza?	¿El equipo de trabajo tiene la sensación de que la Dirección o bien el líder apoya su posición en la empresa como conjunto?	¿Son las evaluaciones la base para la consideración de aumento de salarios? ¿Cómo se contemplan éstas?

7.4 INFORME



LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



México, D.F. a 17 de Abril del 2004.

L.R.I. Héctor Baldomino López

Representante Legal de LOGBAL S. de R.L.

En base al análisis integral practicado del día 1o al 15 de Abril del presente año, hemos encontrado las siguientes situaciones:

La gama de servicios que ofrece LOGBAL representa una gran oportunidad para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas con aspiraciones a exportar sus productos o bien con la finalidad de importar insumos o maquinaria para llevar a cabo su producción.

La idea de tener siempre precios por debajo de lo que ofrece la competencia gracias a los convenios obtenidos con diversas empresas constituye la fortaleza de la organización, sin embargo también es su debilidad por lo que hacemos énfasis en la sugerencia de reinvertir las utilidades y buscar por medio de capital ajeno la conformación de equipo de transporte y otros activos fijos que permitan el desarrollo de la empresa y la posibilidad de dejar de ser intermediario.

Tanto en el análisis básico como en el funcional encontramos que la empresa no tiene documentados sus sistemas y procedimientos por lo que anexo al informe encontrará mis



LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



sugerencias como parte de éstos elementos y la propuesta de un programa de trabajo para llevar a cabo los mismos.

También anexo al informe se encuentran los resultados desprendidos del análisis practicado a través de los cuestionarios sobre todo respecto a la comunicación y tipo de liderazgo ejercido en la empresa, esto queda plasmado a través de gráficas que nos permiten apreciar fácilmente los resultados.

Sin otro particular por el momento, quedo a sus ordenes.

Atte.

M.A.O. Verónica Colín Meléndez

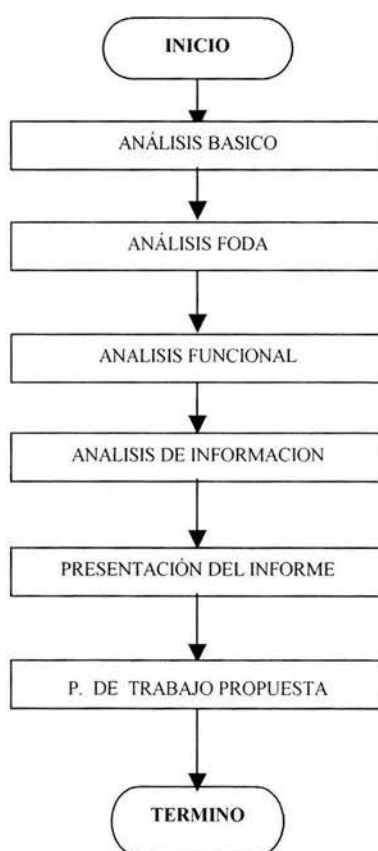
7.5 ANEXOS AL INFORME



LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



La estructura de nuestro estudio realizado se muestra en el siguiente diagrama.





LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



Del análisis básico practicado proponemos los siguientes elementos:

HISTORIA

LOGBAL nace el 13 de Noviembre del 2002 con un modesto capital y siete jóvenes emprendedores egresados de la carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional Autónoma de México:

Alberto Alejandro Oropeza Alva.
Andrés Omar Lozano Hernández.
Betsabe Vázquez Peralta.
Héctor Baldomino López.
José Isaac López Mendoza.
Loraine Vázquez Sánchez.
Pedro Daniel Gallardo López.

La idea surge como una alternativa para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas que desean exportar sus bienes ofertados o bien importar insumos o maquinaria para su producción.

La búsqueda es lograr la mayor facilidad y sencillez para el cliente al menor costo; así como la asesoría para crear dentro de las organizaciones que así lo soliciten el departamento de comercio exterior.

Actualmente LOGBAL trabaja con las PYMES localizadas en el área metropolitana donde promueve los siguientes servicios:



LOGBAL S. DE R.L.

SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



EXPORTACIÓN

- Exportaciones definitivas.
- Exportaciones temporales. (Retornos de Importaciones Temporales).
- Cambios de Régimen.
- Tramitación de carga y descarga de contenedores.
- Consolidación de mercancías.

IMPORTACIÓN

- Importación de sus productos por cualquier aduana del país.
- Control, inspección y clasificación de los documentos.
- Trámites con dependencias gubernamentales.
- Apoyo con Líneas Navieras.
- Revisión de cuentas de gastos de sus agentes aduanales.
- Seguimiento de los despachos aduaneros.
- Contratación de servicio de maniobras en general.
- Reportes según necesidades del cliente.
- Asesoría general y específica en materia aduanera.
- Asesoría en logística y operación.

COVERTURA

- Transportación Nacional e Internacional vía terrestre, marítima y aérea, servicio puerta a puerta. Seguimiento de sus embarques.
- Realizamos cualquier operación de comercio exterior y logística por los principales destinos del país.
- Se establecen estrategias para disminuir costos y tiempos.

SELECCIÓN DEL TRANSPORTISTA

- Análisis y evaluación del mejor transportista que cubra sus necesidades.
- Negociación tarifaria y establecimiento de contratos de servicio.
- Consolidaciones de carga en sus diversas modalidades de transporte.
- Seguridad en cada Operación.
- Reducción de costos y tiempos de entrega.
- Asesoría en logística y comercio exterior.



LOGBAL S. DE R.L.

SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



TRAMITES GUBERNAMENTALES

- Elaboración y gestión de tramites ante dependencias de gubernamentales y organismos no gubernamentales, relacionados con operaciones de comercio exterior: S.H.C.P., SAGARPA, SECRETARIA DE SALUD, SECRETARIA DE ECONOMIA, SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES, SEMARNAT, ETC.
- Permisos de importación, Avisos, Autorizaciones, Permisos Sanitarios, Alta de producto, Certificado de Libre Venta, Certificados de origen, Padrón de importadores general y sectorial, Certificados fitosanitarios; Cualquier otro trámite requerido por su empresa ante esta cualquier Secretaría.
- Inscripción, Obtención, Ampliación o Modificación de programas y registros (PITEX, PROSEC, MAQUILA, ECEX, ALTEX.
- Recuperación de impuestos de importación bajo los esquemas de Cuenta Aduanera y Drawback.
- Cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas.

CLASIFICACION ARANCELARIA

La experiencia y actualización permanente de nuestro equipo de clasificadores permiten el uso de herramientas tecnológicas que automatizan procesos para agilizar el despacho de sus mercancías.

OUTSOURCING

Manejamos el servicio de outsourcing dirigido a aquellas empresas que no cuentan con personal, o con un departamento para el manejo especializado de sus operaciones en Comercio Exterior.



LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA





LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



MISIÓN

Proporcionar las opciones más viables a sus problemas en Comercio Exterior y Logística generando con ello, bajos costos para su empresa y no incurrir en gastos operacionales innecesarios para su administración.

VISION

Lograr ser un despacho reconocido en asesoría y capacitación de comercio exterior para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas; dentro del área metropolitana en cinco años.

METAS

Promocionar nuestros servicios en el área metropolitana y ser reconocidos como un despacho dedicado a los diversos servicios relacionados con el Comercio Exterior al costo más bajo del mercado en el ejercicio 2004.

OBJETIVOS

1. Promoción de nuestros servicios a través de gacetas locales, correo electrónico y llamadas telefónicas en el periodo ENERO-JUNIO en el Distrito Federal.
2. Promoción de nuestros servicios a través de gacetas locales, correo electrónico y llamadas telefónicas en el periodo JULIO-DICIEMBRE en el Estado de México.

VALORES

HONESTIDAD

LEALTAD

ETICA

COMPROMISO

PERSEVERANCIA

RESPONSABILIDAD

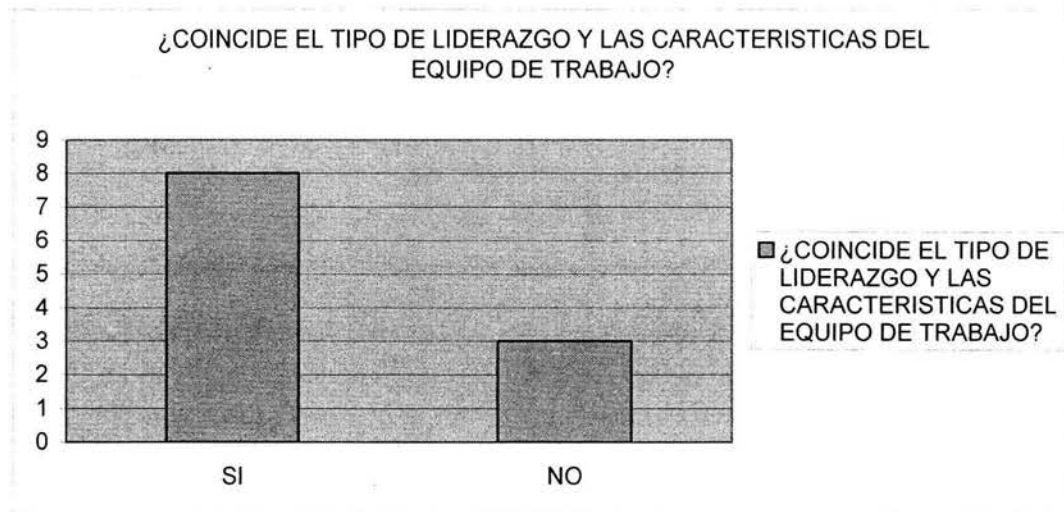
TRABAJO EN EQUIPO



LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

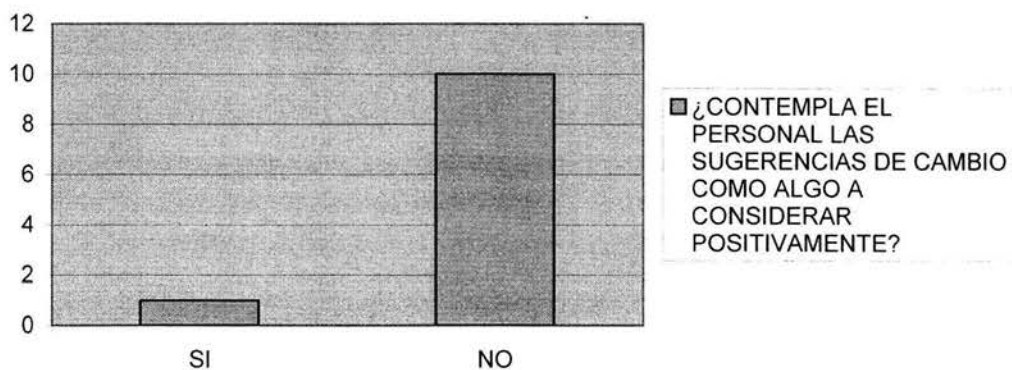


En cuanto a la información estudiada a través de los cuestionarios de control interno, se destacan los siguientes aspectos a mostrar.

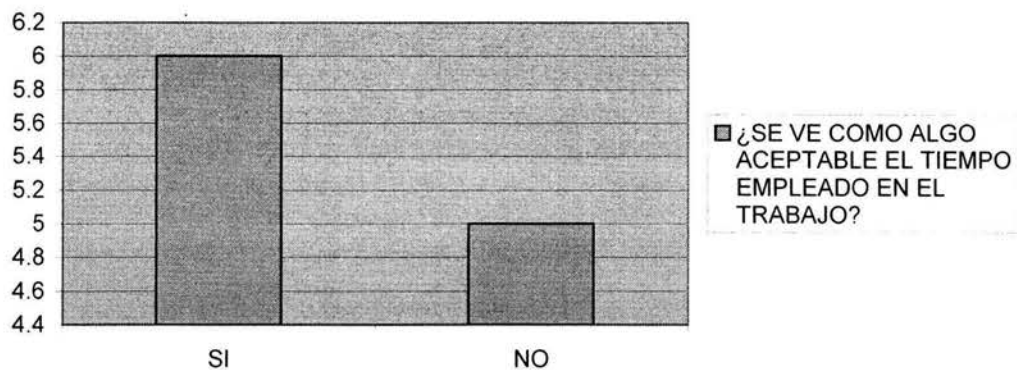


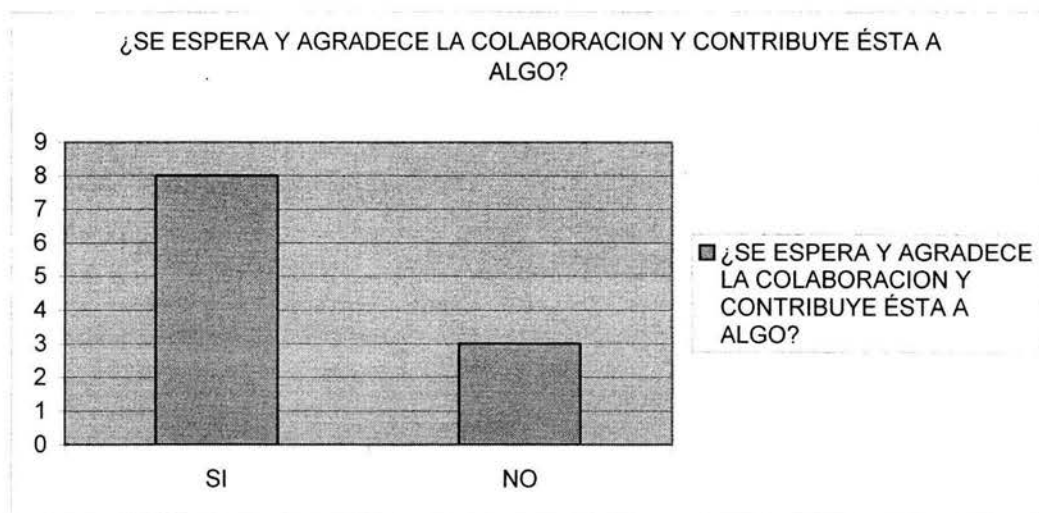
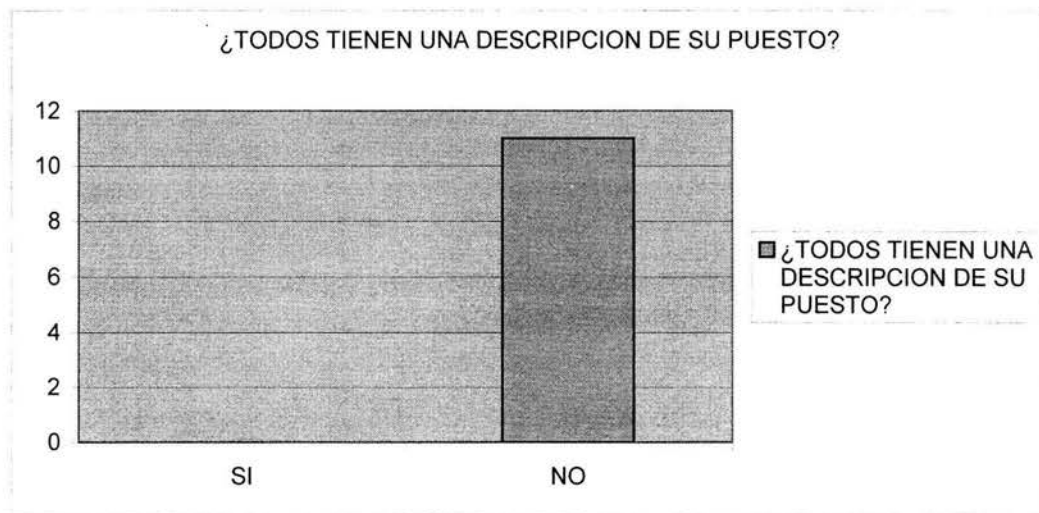


¿CONTEMPLA EL PERSONAL LAS SUGERENCIAS DE CAMBIO COMO ALGO A CONSIDERAR POSITIVAMENTE?



¿SE VE COMO ALGO ACEPTABLE EL TIEMPO EMPLEADO EN EL TRABAJO?







LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



Dentro del análisis integral practicado; encontramos un manual de trámites que adjuntamos a éste anexo al informe con la finalidad de comentar los cambios sugeridos . El manual fue creado como una guía de acción a seguir en la gran mayoría de los servicios que la empresa ofrece, sin embargo consideramos que tal documento no cumple al cien por ciento con su objetivo dado que los pasos a seguir en cada situación no se explican a detalle y tampoco con claridad lo que ocasiona malas interpretaciones, pérdida de tiempo y errores de manera frecuente, como el caso de no detallar que uno de los pasos a seguir en la conclusión de un proceso es una cadena de pequeños trámite. De tal forma consideramos hacer algunos cambios y anexar diagramas de flujo que nos permitan ver de manera concisa el desarrollo de cada trámite.

Para la creación de los procedimientos no documentados y realizar los ajustes pertinentes al manual de trámites ya existente; proponemos el programa de trabajo que se describe en la página siguiente al manual de trámites.

TABLA DE PERMISOS

	Tipo de Trámite	Horario y Lugar de Ingreso	Documentación	Pago de Derechos	Tiempo	Seguimiento	Recolección	Conclusión
Secretaría de Salud	Permiso Sanitario Previo de Importación	Horario: 9:00 am a 2:00pm. Torre Monterrey No. 33 PB, Col. Roma, entre Sinaloa y Oaxaca, a una cuadra del metro Insurgentes	1.-Copia de factura o proforma 2.-Copia de constancia sanitaria ó bien: copia del certificado de análisis físico químico y microbiológico, certificado de origen y certificado de libre venta 3.-Original del pago de derechos 4.-Entregar solicitud llena a la S.S.A.	SI	5 DÍAS HÁBILES		Con el número de acuse y se checa que sean los mismos datos del permiso	EL permiso se entrega al cliente ó bien se envía al área de operaciones, según instrucciones.
	PERMISO SANITARIO DE MUESTRAS O CONSUMO PERSONAL DE IMPORTACION		1.-Copia de factura o proforma 2.-Copia de la guía aérea ó marítima 3.-Escrito en la hoja membretada de la emp 4.-Original del pago de derechos 5.-Entregar solicitud llena a la S.S.A.	SI	5 DIAS HABILES		Con el número de acuse se recoge el permiso.	EL permiso se entrega al cliente ó bien se envía al área de operaciones, según instrucciones.
	AUTORIZACION DE RETORNO DE MERCANCIA		1. Copia de factura ó proforma 2. Copia de pedimentode exportación 3. Carta de rechazo del cliente 4. Carta explicando el retorno de la mcia 5. Solicitud llena para la SSA 6. Pago de derechos.	SI	5 DIAS HABILES		Con el número de acuse se recoge el permiso.	EL permiso se entrega al cliente ó bien se envía al área de operaciones, según instrucciones.
	AVISO SANITARIO		1. Formato de Aviso sanitario, firmado por el Representante Legal 2. Copia del certificado de libre venta y/o constancia sanitaria expedida por la aut. Sanitaria en el país de origen	NO	10 DIAS HABILES		Con el número de acuse se recoge el aviso sanitario	1. El aviso sanitario original se le envía al cliente. 2. Copia del aviso se envía al área operativa correspondiente.
	ALTA DE PRODUCTO		1. Llenar la solicitud de la SSA, con el nombre de los productos que posteriormente se van a exportar.	NO	MISMO DIA		Con la misma solicitud nos entregan al momentoel alta.	Se envía al cliente el original y una copia se archiva en el expediente.
	CERTIFICADO DE LIBRE VENTA		1. Dar de alta los productos como aparecen en el CLV 2. Anexar a la solicitud 1 juego de etiquetas de los prod. Que forman parte del CLV (cuando se ingresa por primera vez ó tiene un año que se presentaron) 3. Original de pago de derechos. 4. Entregar solicitud llena a SSA	SI	3 DIAS HABILES		Con el número de acuse se recoge el permiso.	El CLV puede legalizarseo apostillado dependiendo del país ó bien de la instrucción delcliente. En el caso de certificado de exportación, esto se indica en ventanilla.
	MODIFICACION		1. En caso de que sea externa se llena la solicitud de modificación 2. En caso de que sea interna se llena la solicitud de corrección.	NO	4 DIAS HABILES			Se envía al cliente el original y una copia se archiva en el expediente.
Secretaría de Gobernación	LEGALIZACION DE FIRMAS Y APOSTILLA	Río Amazonas No. 62, P.B. Col. Cuauhtemoc Ventanilla de atención al público Horario de 9:00 a 13:00 hrs	1. Legalización de CLV, firmado por funcionario de la SSA 2. Formato de pago de derechos. 1. Apostilla de la firma de CLV, firmado por funcionario de la SSA 2. Formato de pago de derechos.	SI	1 DIA HABIL		Con el número de acuse	En el caso de legalización el documento es llevado a la S.R.E. En el caso de Apostilla, se termina el trámite, enviando el documento al cliente
	COMPRA DIARIOS OFICIALES							En ocasiones se realiza compra del Diario Oficial de fechas pasadas. Los diarios de fechas anteriores a 1994 se consultan en la Biblioteca de México

TABLA DE PERMISOS

	Tipo de Trámite	Horario y Lugar de Ingreso	Documentación	Pago de Derechos	Tiempo	Seguimiento	Recolección	Conclusión
Secretaría de Relaciones	LEGALIZACION DE DOCUMENTOS	Delegación Iztacalco, Cuauhtemoc y Venustiano Carranza Se ingresa de 9.00 a 11.00 a.m	1. Se legaliza la firma del funcionario de la Secretaría de Gobernación 2. Formato de pago de derechos.	SI	El mismo día		Con el formato de pago de derechos, el cual lleva un número de folio, asignado por la misma dependencia. Se recolecta de 2:30 p.m. A 3:00 p.m.	El documento es llevado a los diferentes consulados, dependiendo del país de destino.
	PERMISO DE IMPORTACION	Insurgente Sur No. 1940 Col. San Angel Inn Horario: 9:00am a 2:00pm	1. Copia de factura 2. Carta poder simple a nombre del tramitador 3. Copia del RFC de la empresa 4. Fotografías ó catálogos. 5. Copia del acta constitutiva y poder notarial y originales para cotejo 6. Formato de pago de derechos 7. Solicitud debidamente requisitada.	SI	Aprox. 10 días hábiles	Se checa vía telefónica a la ext. De ventanilla, para saber si ya está disponible	Se checa en ventanilla si ya fue autorizado para proceder al pago de derechos. Con el acuse de la solicitud y el pago se procede a recoger el permiso y la tarjeta.	Los originales del permiso y la tarjeta, es entregada a la Dirección General de Operaciones
Secretaría de Economía	AVISO AUTOMATICO		1. Copia del acta constitutiva de la empresa y original para cotejo 2. Copia del poder notarial del representante legal y original para cotejo 3. Copia del RFC 4. Formato de pago de derechos No. 16 5. Copia de la factura ó proforma. 6. Carta poder simple con copia de la identificación del rep legal y de la persona que recibe el poder. 6. Solicitud con firma autógrafa por triplicado.	SI	10 días hábiles		El mismo día se regresa la captura de la solicitud.	10 días después de ingresada la solicitud es cuando se puede realizar la importación
	CERTIFICADO DE ORIGEN		1. Anexo estadístico. 2. Copia de factura 3. Formado del certificado firmado por el representante legal. Aplica para certificados Aladi, de prod. Mexicanos de G3 y EUR1	NO	1 día hábil		Al siguiente día con el acuse	Se envía el certificado al cliente o bien se entrega al área operativa correspondiente
	PROSEC		1. Declaraciones anuales de impuestos de los 2 años anteriores. 2. Copia del acta constitutiva de la empresa 3. Copia del poder notarial del representante legal 4. Solicitud firmada por el representante legal. 5. Diskette de captura.	NO	Aprox. 20 días hábiles	Se checa vía telefónica en la Secretaría, para saber el estatus del trámite	Se recoge en ventanilla el permiso	Se envía los el permiso original al cliente y se comunica vía e-mail a las sucursales o áreas operativas correspondientes.
	PITEX		1. Copia del acta constitutiva de la empresa 2. Copia del poder notarial del representante legal 3. Carta compromiso de compra 4. Copia del RFC 5. Documentos anexos según el programa solicitado. 6. Formato de pago de derechos 7. Solicitud debidamente requisitada.	SI	Aprox. 20 días hábiles	Se checa vía telefónica en la Secretaría, para saber el estatus del trámite.	Se recoge en ventanilla el permiso	Se envía los el permiso original al cliente y se comunica vía e-mail a todas las sucursales áreas operativas)

TABLA DE PERMISOS

Tipo de Trámite	Horario y Lugar de Ingreso	Documentación	Pago de Derechos	Tiempo	Seguimiento	Recolección	Conclusión
DRAW BACK		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedimento de Importación 2. Pedimento de Exportación (o Constancia de Exportación) 3. Solicitud debidamente requisitada 4. Carta de motivos para retorno en el mismo Estado 5. Diskette de captura 					
PADRON DE IMPORTADORES	Se envía por mensajería DHL, Mex-post. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Lucas Alamán No. 160, 1er piso. Col Obrera Del. Cuauhtemoc C.P. 06800, México, D.F.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cedula de identificación fiscal. 2. Comprobante de domicilio actual 3. Las últimas 4 declaraciones anuales y las complementarias del último año. 4. Copia de identificación del representante legal, si es extranjero conel FM3. 5. Copia de acta consitutiva de la empresa. 6. Poder notarial del representante legal 7. Carta de encomienda en hoja membretada de agentes aduanales. 8. Solicitud con firma autógrafa. 	NO	Aprox. 30 a 40 días hábiles	Aprox. 12 días despues de enviarlos por mensajería via telefónica y con el RFC de la empresa, la Secretaría nos proporciona un número de folio, con el que se sigue preguntando.	Via telefónica la Secretaría nos informa con que fecha está dada la empresa de alta en el padrón de importadores, a partir de esta fecha pueden hacerse las importaciones	El cliente recibe en su domicilio vía mensajería la notificación de alta.
AUTORIZACION POR UNICA VEZ	Reforma No. 77 Col. Centro Cerca del Metro Hidalgo Ventanilla Modulo IV, 1er piso DE: 9:00 A 14:00 Martes y Jueves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia del RFC de la empresa 2. Copia del poder notarial del rep legal 3. Copia del acta constitutiva de la empresa 4. Certificado de origen en caso de tenerlo. 5. Copia de la factura ó proforma 6. Copia de la identificación del representante legal 7. Solicitud con firma autógrafa 	NO	de 10 a 12 días hábiles	5 días hábiles despues de haberse ingresado, se solicita información en ventanilla: martes y jueves.	La Secretaría nos proporciona verbalmente el número y fecha del oficio	Copia de la solicitud ingresada conel número de folio y la fecha proporcionada por la Secretaría, es enviado vía e-mail, fax al área operativa correspondiente, así mismo se informa al cliente.
INCORPORACION AL PADRON SECTORIAL	Reforma No. 77 Col. Centro Cerca del Metro Hidalgo Ventanilla Modulo IV, 1er piso DE: 9:00 A 14:00 Martes y Jueves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder notarial del representante legal 2. Comprobante de domicilio actual 3. Las últimas 4 declaraciones anuales y las complementarias del último año. 4. Copia de acta consitutiva de la empresa. 5. Fotografías de sus oficinas, fachada, bodegas y estacionamientos. 6. Copia del RFC de la empresa. 7. Solicitud con firma autógrafa 	NO			La Secretaría nos informa nos informa verbalmente que ya está dado de alta en el padrón sectorial	Se informa via e-mail ó telefonicamente al cliente y al área operativa correspondiente que ya autorizado el padrón sectorial.
CONSULTAS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Escrito en formato libre 2. Poder Notarial 3. Pago de derechos según el caso) 	Según el caso		Con el acuse de recibo se checa en el modulo correspondiente	En el mismo modulo, dependiendo a la persona que lo hayan turnado	La respuesta es enviada al cliente o a la persona que haya solicitado
COPIA CERTIFICADA DE PEDIMENTOS	Reforma No. 77, Col centro. Cerca del metro Hidalgo Ventanilla Modulo IV, 1er piso DE: 9:00 A 14:00 Miércoles y Jueves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carta solicitud dirigida a Lic. José Alfonso Torres Cabello Administrador central de contabilidad y glosa, Modulo IV, Nivel 1 	SI	de 40 a 60 días hábiles	Con el acuse de recibo se checan los días miércoles y viernes	En el mismo modulo.	Los pedimentos originales son enviados a la persona que los solicitó.
CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACION	Recreo No. 14 Col. Barrio Actipan del valle. De: 9:00 a 1:00 Piso 12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de la factura 2. Lista de empaque. 3. Certificado de Análisis 4. Certificado de Conformidad 5. Formato de pago de derechos. 	SI	3 días hábiles		Con el acuse que sella la Secretaría y el No de folio	Se le envía al cliente por mensajería al país importador.

TABLA DE PERMISOS

	Tipo de Trámite	Horario y Lugar de Ingreso	Documentación	Pago de Derechos	Tiempo	Seguimiento	Recolección	Conclusión
S.A.G.A.R.P.A.	CERTIFICADO DE LIBRE VENTA	Recreo No. 14 Col. Barrio Actipan del valle. De: 9:00 a 1:00 Piso 2		SI			Con el acuse que sella la Secretaría y el No de folio	Se legaliza de la misma forma que los CLV 's de la S.S.A. Y se le envía al cliente.
	HOJA DE REQUISITOS ZOOSANITARIO	Recreo No. 14 Col. Barrio Actipan del valle. De: 9:00 a 1:00 Piso 2	1. Combinación Registrada. a) Copia de la hoja de requisitos anterior b) Formato de pago de derachos. 2. Combinación No Registrada. a) Llenar el formato para la nueva Combinación. b) Formato de pago de derachos-	SI	3 días hábiles		Con el acuse que sella la Secretaría y el No de folio	Se le envía al cliente dependiendo de la combinación y la aduana
	HOJA DE REQUISITOS FITOSANITARIO		1. Solicitud llena firmada por el Representante Legal. 2. Formato de pago de derechos.	SI	10 día hábil		Con el acuse que sella la Secretaría y el No de folio	Se le envía al cliente dependiendo de la combinación y la aduana
S.E.M.A.R. N.A.P.	HOJA DE REQUISITOS FITOSANITARIO	Progreso No 5 Col. Del Carmen Coyoacan. Edificio de Incendios Forestales De 9:00 a.m. A 2:00 p.m	1. Solicitud llena firmada por el Representante Legal. 2. Formato de pago de derechos.	SI	3 día hábiles		Con el acuse que sella la Secretaría y el No de folio	



LOGBAL S. DE R.L.
SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR



PROGRAMA DE TRABAJO PARA CREAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA PRESENTACION	RESPONSABLE
CREACION DEL MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN	26/04/2004	28/05/2004	Verónica Colín
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS R. HUMANOS (INCLUYE ANALISIS DE PUESTOS Y MANUAL DE BIENVENIDA).	26/04/2004	28/05/2004	Andrés Lozano
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SERVICIO	26/04/2004	07/05/2004	Betsabe Vázquez
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS	26/04/2004	07/05/2004	Isaac López
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANZAS	26/04/2004	07/05/2004	Alberto Oropeza

CAPITULO 8
SUGERENCIAS A LOGBAL Y A
LAS MIPYMES

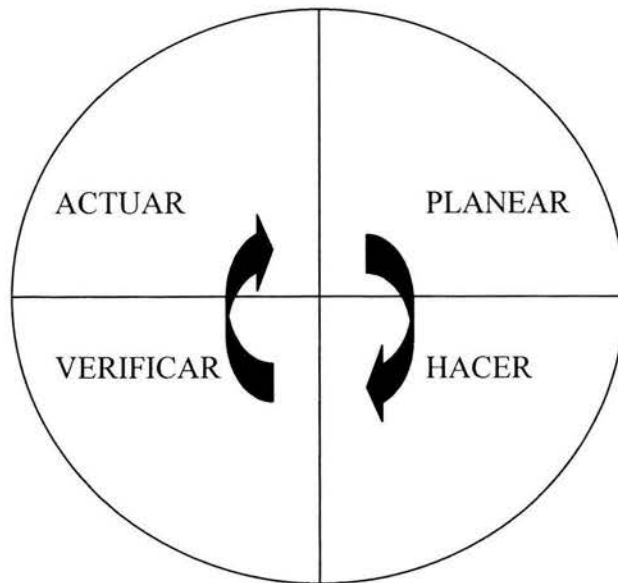
8.1 FILOSOFIA DE EDWARDS DEMING

La mayor sugerencia de éste trabajo es documentar todos nuestros sistemas y procedimientos así como las mejoras y adiciones que hacemos a ellos, en búsqueda de minimizar los tiempos, evitar errores y otorgar una guía de acción para todos los que laboran en una empresa determinada con lo que lograremos obtener los resultados deseados puesto que estaremos adecuándonos a un estándar establecido que es en éste caso nuestro sistema o procedimiento creado.

En cuanto a documentar nuestra información, el uso de herramientas gráficas y el esquema de un proceso de mejora continua; tomamos en cuenta la filosofía de W. Edwards Deming quien comenta a través de sus 14 encaminados hacia la calidad:

1. Constancia en el propósito
2. Adoptar la nueva filosofía (calidad)
3. Contar con un control estadístico
4. Solicitar a proveedores evidencia estadística
5. Mejorar permanentemente la generación de servicios
6. Capacitar al personal
7. Proporcionar herramientas adecuadas de trabajo
8. Fomentar la comunicación y productividad
9. Impulsar el trabajo en equipo
10. Diseñar métodos de mejora
11. Utilizar métodos estadísticos
12. Eliminar barreras interpersonales
13. Proveer de reentrenamiento (educación)
14. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad

De la filosofía de Deming se desprende el uso de los círculos de calidad; conformado por cuatro etapas: Planear, hacer, Verificar y Actuar.



PLANEAR: Donde definimos el objetivo de la mejora, el diagnóstico de la problemática, se define una posible solución y un plan de trabajo para probar la solución planteada.

HACER: Aplicamos las acciones del plan de trabajo.

VERIFICAR: Medir los resultados para validar la solución planteada.

ACTUAR: Sistematizar los cambios o replantear posibles soluciones.

El sistema de un círculo de calidad puede ser aplicado al proceso de una auditoría administrativa ya que en ella definimos un diagnóstico de la empresa y proponemos un plan para mejorar sus áreas débiles, aplicamos el plan de trabajo, medimos los resultados de lo que hemos establecido y finalmente volvemos a realizar los ajustes necesarios; cabe destacar que la auditoría administrativa no se hace solo una vez, sino que esta revisión integral debe quedar establecida con periodos definidos a fin de buscar una sana operación de la empresa, eficiencia y alcance de los objetivos planteados.

8.2 FILOSOFIA DE PHILIP B. CROSBY

Crosby establece que la administración de los procesos es fundamental, su metodología sistemática para acentuar la satisfacción del cliente.

Entre las prácticas más destacable que aconseja Philip Crosby se encuentra sus doce postulados:

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad (EMC)
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de calidad
6. Crear conciencia sobre la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el “día cero defectos”
9. Festejar el “día cero defectos”
10. Establecer metas
11. Eliminar causas de error
12. Dar reconocimiento
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir todo el proceso.

8.3 ESTRATEGIAS PARA MANTENER EL ÉXITO DE UN NEGOCIO

Estas son algunas de las sugerencias como estrategia para mantener el éxito que comenta el grupo Tax Editores Unidos a través de la revista *Práctica Fiscal* en su sección *Legal-Empresarial*⁷ :

⁷ Organo informativo de estudio y análisis de Tax Editores Unidos, SA de CV. “Estrategias para mantener el éxito en un negocio”, páginas B1-B3. *Práctica fiscal, laboral y legal-empresarial*, número 331, México, julio 2003.

IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO: Cuando se decide comenzar un negocio, en primer lugar, es necesario identificar el objetivo que se tendrá y la magnitud que se desea alcanzar para la empresa, pues si se llegara a crecer con demasiada rapidez, podría perderse la dimensión y el control de la misma.

En éste aspecto hay que considerar que ser una empresa pequeña puede otorgar diversas ventajas, pues existe una relación más directa con los consumidores, lo cual favorece la comunicación para que se les pueda dar una respuesta más rápida. De manera que destaca la importancia de atender y dar resolución oportuna a las quejas presentadas por los clientes.

Si se quiere lanzar un producto nuevo, se debe ubicar perfectamente el público al que estará dirigido y realizar un estudio de mercado que ofrezca una muestra del producto a los clientes potenciales, y anotar los comentarios que se reciban acerca del producto.

Es importante que al lanzar un producto al mercado, se conozca el entorno que le rodeará con el fin de hacer adecuaciones que promuevan el éxito del mismo.

OBSERVAR A LA COMPETENCIA (BENCHMARKING): Si lo que se desea es saber cómo innovar o mejorar un producto ya existente, lo recomendable es hacer un sondeo entre los clientes que compran tanto la marca propia como la de la competencia, a fin de conocer las deficiencias y aciertos de su producto.

Esto es, observar a la competencia para conocer las tendencias de mercado y estar en condiciones de hacer un comparativo de calidad.

Esta comparación referencial, conocida como *benchmarking*, es un instrumento que consiste en la comparación de lo que hacemos y cómo lo hacemos, en relación con lo que hacen los mejores en el ramo y cómo lo hacen.

Así, cuando se decide recurrir a la comparación referencial y se observa que otros pueden hacer las cosas mejor con menores recursos o en menos tiempo y con mejores resultados, lo más sano es aceptarlo y buscar la manera de modificar los propios procesos, pues es común que las organizaciones piensen que la manera en que realizan sus procesos es única o la mejor, lo cual representa el riesgo de perder competitividad.

En general, una de las principales ventajas es que la comparación sistemática con otras organizaciones permite obtener los elementos para ubicar de manera objetiva el nivel competitivo de la compañía, por lo que hay que considerar que el *benchmarking* es un proceso continuo, no es solo un proyecto aislado o una serie de proyectos.

AFILIACIÓN A ORGANIZACIONES GREMIALES: Es recomendable inscribirse a asociaciones relativas al gremio al que pertenezca, como pueden ser las cámaras de las distintas industrias y giros comerciales, a fin de que se puedan proponer y negociar beneficios para determinado sector.

Al respecto puede citarse la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, la cual integra a 114 organismos de representación industrial (cámaras y asociaciones) y tiene entre sus objetivos el de emprender acciones en pro de la modernización tecnológica, además de generar los medios para hacer más eficientes los mecanismos de información.

También es útil afiliarse a organizaciones que faciliten tanto la promoción de los productos o servicios ofrecidos como la retroalimentación con los clientes.

CAPACITARSE EN PUNTOS CLAVE DEL GIRO: Dependiendo del giro al que pertenezca, se deben conocer los puntos clave, a fin de allegarse de personas que dominen tales tópicos para que puedan resolver los problemas y orientarlos en la administración.

En éste aspecto, es conveniente mencionar que no sólo se trata de tener alrededor a conocedores del negocio, sino que el propio negociante debe capacitarse en el tema, asistiendo a cursos, leyendo, consultando especialistas, etcétera.

Ello, es de utilidad, porque al tratar algún negocio el empresario muestra conocimiento y por ende, seguridad, lo cual provocará que el cliente tenga confianza en el producto.

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD: La calidad máxima en el producto o servicio ofrecido es importante para los clientes, por lo que es útil obtener un certificado que avale la calidad, lo que en el corto o largo plazo puede ayudar a atraer compradores.

Así, hay que recordar que hoy en día se aplican diversidad de normas que hacen que la calidad sea óptima, partiendo de la idea de que todo lo que se puede medir es susceptible de ser mejorado, y la calidad es uno de esos elementos.

En la actualidad es común el término “calidad total”, el cual abarca calidad de la administración, del comportamiento humano y del trabajo efectuado, lo que resulta en calidad de los productos y servicios entregados al último usuario o consumidor; por lo que se puede decir que lo central son los procesos para obtener buenos productos o servicios.

En el proceso de calidad total, la innovación es una parte trascendental, además de la educación continua de todo el personal, no solo en lo que se refiere a aspectos técnicos sino también el relativo al desarrollo de las habilidades personales de comunicación y de trabajo en equipo.

De esta manera, la calidad total, se alcanza como consecuencia de un procedimiento que inicia al conocer las necesidades y expectativas de los clientes, para terminar con la completa satisfacción de las mismas.

OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES: Independientemente del tamaño del negocio, es trascendental mantener una buena comunicación con los clientes.

Por tanto, al hacer o recibir llamadas, es recomendable tomar notas acerca de lo conversado, con el objeto de tener puntos clave con respecto a las necesidades y solicitudes de los clientes y dar seguimiento a las mismas.

Así mismo, en virtud del auge que existe actualmente, una de las opciones más rentables es instrumentar un sitio de internet, ello con el propósito de estar disponible las 24 horas de todos los días del año, lo cual se traduce en un perfecto punto de venta.

Debe asegurarse también de contar con las líneas telefónicas suficientes para dar una atención oportuna a los clientes, además de estar siempre preparados para recibir un mayor volumen de llamadas.

Finalmente, en lo relativo a las comunicaciones, cuando sea necesario dejar algún mensaje grabado (contestadora) hay que procurar que el mensaje sea claro y de preferencia repetirlo dos veces, al igual que el número telefónico que se proporcione, a fin de que se pueda dar seguimiento.

LOS 11 MANDAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN: El autor Matthew Kiernan ha propuesto “Los 11 mandamientos de la administración” que, según él, deberían seguir quienes se encarguen de llevar las riendas de un negocio. Básicamente, éstos tratan de que se otorgue mayor importancia al capital intelectual, refiriéndose a los siguiente:

1. No siempre deben aplicarse las reglas establecidas por la competencia, pueden inventarse las propias a fin de que otros las sigan.
2. Realizar ejercicios de creatividad en la empresa a fin de desarrollar estrategias y mecanismos que permitan promover innovaciones en el producto o servicio.
3. Es imprescindible encontrar activos estratégicos para impulsarlos al máximo posible. Muchas veces esos activos no son tan obvios, pero al examinar a conciencia

la totalidad de colaboradores y procesos, es posible hallar valor potencial en ellos que puede ser aprovechado.

4. Aun cuando el análisis y la reflexión son elementos importantes en la toma de decisiones, en cuestión de negocios es más productivo llevar los planes a la práctica rápidamente; es decir, antes de que otros tomen la iniciativa.
5. Al tener una idea en mente, se debe ser proactivo y experimental; esto es, dar a conocer iniciativas a los directivos y ponerlas en marcha en cuanto haya pauta para ello. No tener miedo de la prueba y el error.
6. En algunos casos es conveniente cambiar las reglas convencionales, dándole autonomía a los colaboradores (capacidad de decisión), cambiar horarios, formas de compensación, de capacitación, etcétera.
7. Ocupar a toda la gente en su capacidad total, siguiendo la idea de que si se les contrata es porque son los mejores para el trabajo que realizan; y por tanto, pueden impulsar a la empresa.
8. Hay que unirse a la globalización de la economía, si el mercado nacional no es el mejor para el producto ofrecido, siempre pueden buscarse economías alternativas.
9. A pesar de que los resultados financieros cuentan mucho al administrar un negocio, también es importante evaluar el futuro de la economía y el medio en que se desarrolla la empresa, a fin de tomar decisiones que a largo plazo sean fructíferas.
10. Recurrir al “aprendizaje organizacional”; es decir, conocer las debilidades y ventajas de la empresa sobre los competidores, con el fin de crear oportunidades, nuevos productos o servicios.

11. Conocer las variables o factores que ayudan a medir el desempeño particular de la empresa, no basta con conocer aquellos que afectan a la economía y mercados globales.

8.4 LAS CINCO 'S'

El movimiento de las 5's toma su nombre de cinco palabras japonesas que constituyen el Mantenimiento de la fábrica, la oficina o la casa y todas las palabras principian con la letra "S" que son⁸:

1. - *Seiri*
2. - *Seiton*
3. - *Seiso*
4. - *Seiketsu*
5. - *Shitsuke*

1. S e i r i (Seleccionar)

(Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo y descartarlos innecesarios.) Por ejemplo en el trabajo en proceso:

1. Las herramientas innecesarias
2. La maquinaria no ocupada
3. Los productos defectuosos
4. Los papeles y documentos innecesarios

Debemos establecer un tope sobre el número de artículos necesarios, ya que en el lugar de trabajo se encuentran toda clase de objetos y en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de estos, muchos otros artículos no se utilizarán nunca o solo se necesitarán en un futuro lejano.

⁸ www.fastpdf.com

Un método práctico consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos treinta días. Las cosas que no tengan razón para permanecer en el lugar de trabajo, que no tengan un uso a corto plazo y que no tengan valor intrínseco se descartan y las cosas que no se vayan a necesitar en los próximos treinta días pero que se pudieran utilizar en algún momento se deberán de llevar a su correspondiente lugar y el trabajo en proceso que exceda las necesidades deberá de enviarse a la bodega o regresarse al proceso responsable de producir el excedente. Este punto puede aplicarse también áreas de oficinas, clasificando los artículos de acuerdo a su uso, por ejemplo teniendo únicamente en un cajón, cierta cantidad de lápices, bolígrafos, goma de borrar, block de papel, etc., pero una cantidad máxima de 2 artículos de cada uno y tal vez en otro cajón todos los artículos personales pero también teniendo una cantidad máxima de dulces, aspirinas, monedas, fósforos, etc.

2. Seiton (Ordenar)

(Poner las cosas en orden de todos los elementos necesarios).

Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten. Cada artículo debe tener una ubicación, un nombre y un volumen (cantidad) designado (especificado claramente), Por ejemplo en el área de producción debe delimitarse o marcarse claramente el espacio designado para ese tipo de producción y al alcanzar ese nivel máximo permitido debe detenerse la producción en el proceso anterior, para lograr esto colocar objetos pesados del techo que impidan que se apilen más de las cajas necesarias, en otras palabras no darle opción a producir más de la cantidad asignada.

Las herramientas deben colocarse al alcance de la mano y deben ser fáciles de recoger y regresar a su sitio. Un ingeniero mecánico estadounidense recuerda que pasaba horas buscando herramientas y partes cuando trabajaba en Cincinatti. Solo después de que sé unió a una compañía Japonesa y vio la facilidad con que los trabajadores podían encontrar lo que necesitaban se dio cuenta del valor de "Seiton".

3. - Seiso (Limpiar)

(Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo).

Mantener limpio el lugar de trabajo, incluido pisos, paredes y sobre todo cuando un operador limpia una máquina y su área de trabajo puede descubrir muchos defectos de funcionamiento y problemas de operación y cuando reconocemos estos problemas pueden solucionarse con facilidad, se ha comprobado que la mayoría de las veces las fallas o averías en las máquinas comienzan con vibraciones debidas a tuercas y tornillos flojos, con la introducción de partículas extrañas como polvo o rebabas de metales o con lubricación o engrases inadecuados.

4. - Seiketsu (Estandarizar)

(Extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores).

Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Hacer del aseo personal y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

Es muy fácil hacer el paso 1 (Seiri) una vez y realizar algunos mejoramientos, pero sin esfuerzo por continuar tales actividades muy pronto la situación volverá a lo que era originalmente.

Para realizar esto continuamente, la gerencia debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad.

5. - Shitsuke (Seguir el estándar)

(Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5's mediante el establecimiento de estándares y seguir los procedimientos en el taller o lugar de trabajo).

Para poder practicar continuamente estos puntos las personas deben adquirir autodisciplina.

Las 5's pueden considerarse como una filosofía, como una forma de vida en nuestro trabajo diario.

En la actualidad practicar las 5's se ha vuelto algo casi indispensable para cualquier empresa que participa en el área de manufactura. Estos 5 puntos representan un punto de partida para cualquier empresa que busca ser reconocida como un fabricante responsable apto para un status de clase mundial.

Beneficios al adoptar las 5's:

1. Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina
2. Destaca los tipos de desperdicios que existen en el lugar de trabajo
3. Señala productos con defecto y excedentes de inventarios
4. Reduce movimiento innecesario
5. Permite que se identifiquen visualmente y se solucionen los problemas relacionados con escasez de materiales, líneas desbalanceadas, averías en las máquinas y demora en las entregas.
6. Hace visibles los problemas de calidad.
7. Reduce los accidentes de trabajo
8. Mejora la eficiencia en el trabajo
9. Reduce los costos de operación
10. Aumenta el piso de trabajo disponible.

8.5 CONOCER

En éste punto de las recomendaciones y sugerencias para las MIPYMES trataremos sobre una institución que depende de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social; ésta institución el Consejo de Normalización y Certificación de competencia laboral.

Muchos trabajadores mexicanos carecen de comprobantes de escolares que limitan su acceso a cursos de capacitación o simplemente limitan la posibilidad de acceder o desarrollarse en un trabajo determinado; el CONOCER abre una opción a través de los certificados que ofrece como reconocimiento de la experiencia adquirida en el trabajo y marca la pauta para la capacitación continua y a lo largo de la vida productiva del trabajador.

Pero no sólo para los trabajadores resulta un esquema atractivo, a continuación se listan los beneficios que representa la certificación de competencia laboral de manera genérica:

1. Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo que permite satisfacer las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
2. Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.
3. Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo.
4. Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos.
5. Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
6. Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo.

Podemos ponernos en contacto con el CONOCER a través de su página web www.conocer.gob.mx, al teléfono 5261 5800 para la Ciudad de México y sin costo para el interior de la República al 01 800 708 2000.

8.6 COMPITE

Finalmente comentamos como invitación a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas el organismo COMPITE. El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. fundado en 1997, es una asociación civil sin fines de lucro cuyo objeto social es promover la productividad e inducir procesos de calidad y de responsabilidad social en las empresas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad.

Su misión es: Desarrollar a través de Consultoría y Capacitación especializadas, MIPYMES altamente eficientes y productivas con elevados estándares de calidad y responsabilidad social, así como capacitar a su personal para asegurar su productividad y permanencia.

En la Asamblea de Asociados de COMPITE, A. C., actualmente participan la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAINVES), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) y 8 Consultores de COMPITE.

Podemos visitar éste organismo a través de la página web www.compite.org.mx

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquella son relevantes. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

El incremento de las relaciones entre países, originado por los tratados de libre comercio, permiten que los mercados se expandan a nivel internacional, estimulando así la competitividad entre las empresas por ofrecer bienes y servicios de mejor calidad, volviendo día con día más difíciles las responsabilidades de los dirigentes de las empresas, requiriendo estos últimos, información objetiva y completa que le ayude en la toma de decisiones.

Las nuevas tecnologías empresariales y las corrientes de la reingeniería y calidad total, han motivado a que la Auditoría incursione en nuevos enfoques logrando esto con la Auditoría Integral en sistemas y procedimientos, la cual es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas garantizando la detección de desviaciones o deficiencias de la administración referentes a la eficiencia en el uso de los recursos y logro de objetivos, así como la eficacia en los resultados, la economía en términos de proporcionalidad y su relación costo-beneficio.

Practicar Auditoría Administrativa es el proceso de acumular y evaluar evidencia, de información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de

determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre los resultados encontrados y los criterios establecidos.

Al crecer las empresas, la administración se hace mas complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad de los funcionarios.

La Auditoría Administrativa es un examen detallado de la administración de un organismo social, realizado a través de la herramienta de los cuestionarios de control interno; es un examen integral con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

Tomando en consideración todas las investigaciones realizadas, podemos concluir que la auditoria es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

La Auditoría Administrativa es un estudio integral de los sistemas y procedimientos, que al establecerse como una revisión periódica se convierte en un sistema para prevenir y detectar fallas en los procedimientos a través de los cuales la empresa lleva a cabo su operación, buscando eficiencia en los mismos; lo que dará como resultado el logro de los objetivos organizacionales.

El control interno (Santillana 2003) comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional; promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Así, enlazando las conclusiones uno y dos; la Auditoria Administrativa al establecerse como una revisión periódica se convierte en un sistema que analiza el apego de las prácticas diarias para llevar a cabo las funciones de la empresa en relación a los procedimientos establecidos por la administración de la Micro, Pequeña o Mediana organización de que se trate. Por lo que la

Auditoria Administrativa se convierte en una herramienta de control interno que busca la igualdad entre los procedimientos y la forma en que se llevan a cabo las tareas.

La línea de investigación a seguir es la propuesta de diversas formas de documentar nuestros sistemas y procedimientos a fin de simplificar las funciones y dar claridad al proceso a través del que han de llevarse a cabo las operaciones de la empresa.

GLOSARIO

BANCOMEXT: Banco de Comercio Exterior.

CANACINTRA: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

CANAINVES: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

CICEG: Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato.

CNEC: Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

COMPITE: Comité Nacional de Productividad

CONCAMIN: Confederación Nacional de Cámaras Industriales.

CONOCER: Consejo de Normalización y Certificación de competencia laboral.

COPARMEX: Confederación Patronal de la República Mexicana.

FUNDES: Fundación para el Desarrollo Sustentable

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

NAFIN: Nacional Financiera.

PAI: Programa de Apoyo Integral a la industria mediana y pequeña.

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

SECOFI: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

SIEM: Sistema de Información Empresarial Mexicano.

FUENTES DE INFORMACIÓN

LIBROS

Ander-Egg, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social*. Humanitas, Buenos Aires, 1978.

Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México, 1985.

Ary, D Jacobs. *Investigación pedagógica*. Nueva Interamericana, México 1979.

Bisquerra Rafael. *Métodos de investigación educativa*. CEAC, Barcelona 1989.

Bohlander George W. *Administración de los Recursos Humanos*. Traducción de María Teresa de Jesús Carter Bartlett. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1994.

Byars Loyd L. y Rue Leslie W. *Administración de recursos humanos. Conceptos y Aplicaciones*. Traducción de Francisco Gutiérrez Noriega y Antonio Garst Thalheimer. Nueva Editorial Interamericana. México, 1984.

Fernández Arena José Antonio. *La Auditoria Administrativa: Texto básico, 2ª edición corregida y aumentada*. Editorial Diana. México, 1992.

Fischer De la Vega Laura. *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill. México, 2001.

Forsyth Patrick. *Cómo motivar a la gente*. Traducción de la obra "How to motive people" por Teleservicios Editoriales, S.L. Editorial Gedisa. Barcelona, España 2001.

Gómez Lee Ricardo. *Guía personal de metodologías y herramientas de calidad para la mejora continua*. Arancia Corn products, SA de CV, planta Tlalnepantla, México 2000.

Guajardo Garza. *Administración de la calidad total*. Editorial PAX. México 1999.

Heinz Kohler. *Estadística para negocios y economía*. Compañía Editorial Continental. México 1999.

Laris Casillas Francisco. *Administración Integral*. Compañía Editorial Continental. México, 1999.

Leonard William P. *Auditoria Administrativa, Evolución de los métodos y eficiencia administrativa*. Editorial Diana, México 1971.

Logenecker, Moore y Petty. *Administración de pequeñas empresas*. Un enfoque emprendedor. 11ª edición Traducción de la obra "Small business management". Traducida por Adolfo Deras Quiñónez. Thomson. México, 2003.

Maggi Yáñez Rolando Emilio. *Desarrollo humano y calidad*. Limusa. México 2004.

Martínez Villegas Fabián. *El Contador Público y la Auditoria Administrativa*. Publicaciones administrativas y contables. México, 1979.

Norbeck, Edward F. *Auditoria Administrativa*. Traducción de José Mendoza. México 1970.

Padilla Hugo. *El pensamiento científico*. Trillas, 3ª edición, México 1990.

Prieto Llorente Alejandro y Ruiz Velasco Luis. *Auditoria Práctica*. Editorial Banca y Comercio. México, 2002.

Reyes Ponce Agustín. *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. Editorial LIMUSA. México, 2004.

Rodríguez Valencia Joaquín. *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Thomson. México, 2002.

Rodríguez Valencia Joaquín. *Sinopsis de Auditoria Administrativa*. Editorial Trillas. México, 1997.

Rubio Ragazzoni Víctor. *Guía Práctica de Auditoria Administrativa*. Publicaciones administrativas y contables. México, 1988.

Sampieri, R Hetal. *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. México, 1991.

Santillana González Juan Ramón. *Establecimientos de sistemas de control interno*. Thomson. México, 2003.

Téllez Trejo Benjamín Rolando. *Auditoria, un enfoque práctico*. Thomson. México 2004.

Universidad Mexicana S.C. *Seminario de Investigación, Manual de aprendizaje*. Sistema UNIMEX. México, 2003.

TESIS

Mejía Rodríguez Rafael. *La importancia del valor agregado en la planeación financiera de la micro, pequeña y mediana empresa*. UNAM. México, 2001.

CASOS PRACTICOS

Méndez Soriano Martha Velia. *Administración, clima organizacional y eficiencia docente en un centro de estudios tecnológicos, industrial y de servicios*. UNAM. México 2001.

TRABAJOS ESCOLARES

Lima Solano Marisol. *Auditoria Administrativa en Imperio, tiendas de abarrotes*. UNIMEX. México 2003.

Mendoza Martínez Delia. *Auditoria Administrativa practicada a la empresa Confecciones SIMA S. De R.L.* UNIMEX, México 2003.

Ortega Sánchez Sofía. *Auditoria Administrativa practicada a Manualidades Sofía*. UNIMEX, México 2003.

REVISTAS

Jiménez, L. B. "Epistemología y métodos de la ciencia", págs 59-71. *Perfiles Educativos* número 63. México, 1994.

Obaya Adolfo. "La ciencia escolar", págs 51-53. *Revista DIDAC*. Universidad Iberoamericana. México, primavera 95.

Obaya Adolfo. "Valores en los que se apoya la ciencia", págs 15-17. *Revista DIDAC*, Universidad Iberoamericana. México, otoño 93.

Organo informativo de estudio y análisis de Tax Editores Unidos, SA de CV. "Estrategias para mantener el éxito en un negocio", págs B1-B3. *Práctica fiscal, laboral y legal-empresarial*, número 331, México, julio 2003.

Trueba Arturo. "El gigante mira a los pequeños", págs 22-24. *Empresa-e*. Año 3 número 20. México, Abril-Mayo 2004.

PAGINAS WEB

compite.gob.mx

conacyt.mx

conapo.gob.mx

contactopyme.gob.mx

conocer.gob.mx

crece.gob.mx

fundes.org.mx

economia.gob.mx

elexito.com

inegi.gob.mx

pymes.org.mx

sedesol.gob.mx

siem.gob.mx



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Verónica Colín Meléndez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
Dr. Adolfo Obaya Valdivia	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Secretario
M.A. María Teresa Muñoz García	Suplente
Dr. José Vili Martínez González	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de agosto del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez