



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORACIÓN No. 8727-02
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Auditoría administrativa aplicada
a la empresa Agroquímicos el
Milenio, S. de R.L. de C.V.**

Tesis

Que para obtener el título de:

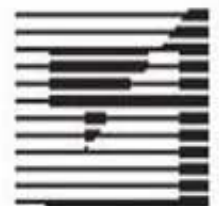
Licenciada en Administración

Presenta:

Olga Guadalupe Ortega Ocegueda

Asesor:

Lic. Carmen Lucía Mora Ochoa



Uruapan, Michoacán. 27 de marzo de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN:	7
JUSTIFICACIÓN:	9

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	14
1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	18
1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	18
1.6 ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR Y CUÁLES SON SUS FUNCIONES?.....	30

CAPITULO II

EMPRESA

2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	31
2.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	32
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	33
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	39
2.5 ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA.....	40
2.6 EMPRESA FAMILIAR	43

CAPITULO III

AUDITORÍA

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	46
3.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA.....	52
3.3 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	53
3.4 TIPOS DE AUDITORÍA	56
3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA	57
3.6 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	59

CAPITULO IV

CASO PRACTICO APLICADO A LA EMPRESA AGROQUÍMICOS EL MILENIO

4.1 LA EMPRESA	73
4.2 PLANEACIÓN	76
4.3 INSTRUMENTACIÓN	84
4.4 EXAMEN	89
4.5 INFORME	99
4.6 RESULTADOS	102
4.7 PROPUESTA.....	104
CONCLUSIONES:	112
ANEXOS:	114
BIBLIOGRAFÍA:	116

AGRADECIMIENTOS:

Estoy profundamente agradecida con Dios por el don de la vida, por su misericordia, por ser el Dios de las segundas oportunidades. Por saber que siempre estará allí para decirnos: no importa puedes empezar de nuevo.

A mi padre Leonel Ortega Valenzuela:

Por darme la vida y apoyarme en todo momento, es por el que hoy estoy aquí ya que gracias a él no me ha faltado nada.

A mi madre Ma. Guadalupe Ocegueda Zapata:

Por estar siempre para mí en todo momento, por apoyarme, comprenderme y brindarme todo su amor.

A mis hermanos:

Porque siempre han estado conmigo en todos los momentos de mi vida y porque soy su ejemplo a seguir.

A Christian Eduardo Figueroa Araujo:

Por ser parte de mi motivación, la persona que me hace ser mejor cada día y que siempre está apoyándome en mi crecimiento. La vida es dinámica.

A Juan Manuel Bucio Bucio:

Por ser mi mejor amigo y compañero de carrera, el que me da buenos consejos y siempre me escucha. Por hacerme ver que la vida la pinta del color que quieres y que siempre me dice que emprender es lo mejor que debes hacer.

A mi asesora de tesis Carmen Lucía Mora Ochoa:

Por brindarme sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para culminar mi tesis.

Agradezco a cada uno de mis maestros por brindarme sus experiencias y conocimientos y enseñarme que afuera en el campo laboral puedes lograr que lo te propongas siempre y cuando tengas perseverancia, paciencia y ser consistente en lo que hagas.

A la universidad Don Vasco por apoyar a las personas que lo necesitan y estar siempre preocupados por la ciudad de Uruapan, al igual a todas las personas que forman parte de la universidad ya que los 7 años que he estado en esta universidad he conocido a personas con un gran corazón como es el Lic. Arturo más conocido como el señor de las revistas.

Gracias a todas aquellas personas que han influido positivamente en mi vida, las que, a través de un consejo, una palabra de aliento, una idea, una reflexión, me han hecho sentir apreciada.

Gracias a ti, que te has decidido a leer esta tesis, deseo de todo corazón que te sea de utilidad.

INTRODUCCIÓN:

Se ha mencionado que el motor del desarrollo del país es la productividad, lo que hay que buscar con base en un proceso continuo en el que previamente se establecen objetivos y políticas, con la idea de cambiar la mentalidad actual y concientizar al empresario mexicano a conceptuar las cosas bajo un principio de costo-beneficio, bajo procedimientos, técnicas y métodos que se pueden poner a su alcance de una forma sencilla y práctica. El concepto de productividad depende de la adecuada administración de las empresas, del que deriva el bienestar del ser humano

En la sociedad donde son menos cada vez los recursos y mayores las necesidades, no puede concebirse una empresa desinteresada en la administración eficiente de sus propios recursos. Las empresas en general se encuentran en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación. Existen muchas razones para que esto ocurra. Los jefes de las empresas tienen el conocimiento de que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No solo los momentos de crisis, sino también los periodos de éxito son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

Antes que nada, se requiere una actitud mental que acepte el cambio y, que, sin estancamientos, los esfuerzos se aprovechen y los recursos tengan un mejor destino. Es necesario que el empresario conozca alternativas que le orienten a conducir sus acciones, pero antes se tiene que aceptar la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que, en forma más eficiente se aprovechen

dichos esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas sean más sustanciales.

El objetivo principal perseguido en la presente investigación es clasificar el rublo de la empresa y sobre todo fortalecer la visión directiva, así mismo, establecer las bases para la institucionalización e identificar áreas de oportunidad, susceptibles de mejora.

En el primer capítulo denominado administración se da a conocer la definición por diferentes autores y lo más importante de la administración como los principios, los objetivos, el proceso administrativo entre otros.

En el segundo capítulo se da a conocer todo lo relacionado con una empresa como: la clasificación, las características, las áreas funcionales de una empresa, etc.

El tercer capítulo se menciona lo que es una auditoría administrativa, como se lleva a cabo, cuales son los pasos o el seguimiento para poder aplicarla.

Finalmente, el cuarto capítulo que es el caso práctico aplicado a la empresa Agroquímicos el Milenio consta de una auditoría administrativa donde se analizan algunas áreas que son susceptibles de mejora, que a continuación se presentará.

JUSTIFICACIÓN:

En la empresa Agroquímicos el Milenio S de RL de CV se llevará a cabo una auditoría administrativa fortaleciendo algunas oportunidades que se detectaron, así mismo dando soluciones a algunas problemáticas identificadas dentro de la empresa.

Es elemental analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y por tanto sus causas, es necesario examinar todas las consecuencias; pero primordialmente se requiere llegar a la certeza de que la base de sustentación de la realidad es la adecuada y facilite el cambio, para lo cual la empresa debe ser estudiada en todos sus ámbitos, en este caso solo se tomarán las áreas en las cuales se detecten más vulnerables.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de los empresarios en contar con un auditor preparado y acorde a los requerimientos que se exigen, lo que le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos que se emplearán durante su desarrollo, al igual que se brindará a la empresa la confianza necesaria al momento de escuchar o ver las propuestas emitidas y así mismo a la hora que se quiera implementar las recomendaciones de los expertos.

Por lo tanto, atreves de esta investigación se presenta evaluar las distintas fases del proceso administrativo a partir de la aplicación de una metodología previamente establecida, buscando con ello obtener resultados claros, coherentes, pero sobre todo reales, que permitan analizar la forma en la que se está trabajando en la empresa

auditada, los resultados que se obtengan mostrarán a la misma una visión panorámica de la organización, y en base en la interpretación y utilidad que le dan. Si las sugerencias y las recomendaciones de la situación real de la empresa son tomadas en cuenta, se verá una gran mejoría en la función administrativa y demás áreas, así como se reflejarán los resultados en el ambiente de trabajo.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

En el transcurso de la historia de los seres humanos siempre se ha utilizado la administración tal vez no como tal la palabra, pero sí la actividad de manejar los recursos eficazmente.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas. Los administradores realizan las funciones de planeación, organización, dirección y control para poder llegar al éxito en cualquier tipo de organización ya que se adaptan a cualquier empresa.

1.1 Antecedentes de la administración

Historia: En la evolución de la administración trasciende, un suceso definitivo en el cambio social, político y económico, la revolución industrial en el siglo XVII es la que da origen a la teoría clásica de la administración.

Esta teoría clásica es el primer paso en la búsqueda de una ciencia de la administración, donde se dan los principios aplicables a todas las organizaciones.

Algunos puntos importantes de la de la teoría clásica son los siguientes:

- La racionalización del trabajo de los operarios
- Tiempos y movimientos de las actividades realizadas

A continuación, se mostrará la evolución de la teoría de la administración

1. Teoría de la administración científica (1890 – 1940)

- Frederick W. Taylor (1856 – 1915)
- Henry L. Gantt (1861 – 1919)
- Frank y Lilian Gilbert (1905)

Esta teoría de la administración científica es el primer paso para llevarse a cabo la administración ya como una ciencia.

Algunos puntos importantes de la teoría clásica son los siguientes:

- La racionalización del trabajo de los operarios
- Tiempos y movimientos de las actividades realizadas
- Los principios de Taylor que fueron sacados por observar a los trabajadores
- Grafica de Gantt
- Selección científica de los trabajadores, donde se incentiva al momento de terminar una tarea.
- Se divide el proceso administrativo en mecánica y dinámica

2. Teoría clásica de la organización (1920 – 1990)

- Henry Fayol (1841 – 1925)
- Max Weber (1864 – 1920)
- Mary Parker Pollet (1868 – 1933)
- Chester I. Barnard (1881 – 1961)

Esta teoría es la búsqueda de una ciencia de la administración, donde se dan los principios aplicables a todas las organizaciones.

Algunos puntos importantes de la de la teoría clásica de la organización son los siguientes:

- Los 14 principios de la administración de Fayol
- Teoría de la burocracia donde se encuentra una estructura formal con reglas establecidas.
- Se toma en cuenta el medio externo
- Se combinan los talentos en las empresas
- Zona de indiferencia que es cuando los empleados llevan a cabo sus labores sin cuestionar la autoridad del gerente.

3. Escuela conductista (1940 – 1970)

- Elto mayo (1933)
- Abram Maslow
- Douglas Mcgregor

Algunos puntos importantes de la de la escuela conductista son los siguientes:

- La organización son las personas
- Los experimentos de Hawthome
- La pirámide de las necesidades
- Teoría “x” (flojos) y la teoría “y” (iniciativa)

4. Escuela de la ciencia de la administración (1950 – 1990)

- Enfoque de sistemas (1960 – 1985)

- Enfoque de contingencias (1980 – 1990)
- Enfoque del compromiso dinámico (1950 – 1990)

Algunos puntos importantes de la de la escuela de la ciencia de la administración son los siguientes:

- Investigación de operaciones
- Se predice el futuro dentro de la organización
- Se basan en los análisis matemáticos
- Enfoque de sistemas
- Enfoque de contingencias
- Enfoque de compromiso dinámico

(Apuntes de la materia de Administración Estratégica, 2016)

1.2 Definición de administración

Definición etimología de la administración

Administratio = Ad = Hacia

Minister = Subordinado

Tio = Acción, efecto

(Apuntes de la materia Conceptos de Administración, 2014)

Al conocer la definición etimológica de la administración se puede concluir que es una función que se desarrolla bajo el mando de alguien

La manera más común de definir la administración es de Terry. G que dice lo siguiente “Lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”

Para poder comprender y tener más claro lo que es administración se presentan conceptos de diferentes autores:

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (CHIAVENATO, 2014,60)

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (STONER, 1989,37)

“La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”. (REYES PONCE, 1996,96)

“La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (A. HITT, Michael, 2001)

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (MÜNCH, 2003,25)

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (MÜNCH, 2003,25)

Por lo tanto, teniendo estas definiciones de diferentes autores se puede definir la administración como:

“El proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”.

1.3 Importancia de la administración

En todas y cada una de nuestras actividades cotidianas, en distintos ámbitos de nuestra vida, necesitamos establecer una planificación y metodología de trabajo, teniendo como primer paso fundamental el establecimiento de un punto de partida que es el momento en que surge la iniciativa y se plantea un posible objetivo a alcanzar, mientras que en el camino a ese resultado se requiere de un sistema o técnica que permite brindar las distintas actividades, en forma ordenada y progresiva, a realizar.

La importancia de la administración radica en su universalidad ya que los principios de administración son aplicables en cualquier tipo de organización, al igual que el proceso administrativo adaptándose según el tamaño y actividad.

Se presentan algunos puntos de importancia de la administración:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social.
- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración, de los elementos humanos, materiales, etc. con que cuente.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, no podrían actuar si fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos como: (maquinaria. mercado, mano de obra) que pueden ser superadas por grandes empresas.

(REYES, 1996: 28-29)

- Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

(MÜNCH, 2003,27)

1.4 Objetivos de la administración

La razón de ser de la administración es el logro de objetivos, mediante la eficacia y eficiencia del funcionamiento de cualquier ente económico o social, para lograrse se tiene que contar con las siguientes características:

- Universalidad: Existe en cualquier empresa o grupo social
- Valor instrumental: Es el medio para lograr un fin y lograr un fin y obtener resultados.
- Unidad temporal: La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- Unidad jerárquica: Todos los que participan en este proceso juegan un rol con modalidades y grados distintos de autoridad y responsabilidad.
- Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles de la organización formal.
- Especificidad: Se auxilia de otras ciencias, pero tiene características propias.
- Interdisciplinariedad: Es a fin con las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.
- Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican. (MÜNCH,2003,27)

1.5 Proceso administrativo

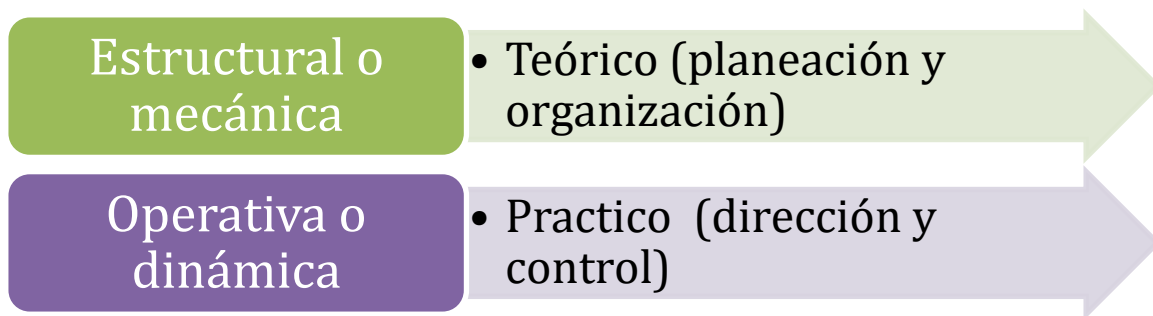
Conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integrado por varias etapas, cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿para qué?, ¿Cómo?, ¿con

quién?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. Esto permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización.

Dentro del pensamiento clásico-moderno, el proceso administrativo es la manera de llevar a cabo todas las actividades y funciones de una organización para conseguir los objetivos que se persiguen.

El proceso está constituido por dos etapas la primera es la mecánica o estructural que define lo que se va hacer, en la segunda etapa es la dinámica u operativa que es llevar a la práctica todo lo planeado.

A continuación, se muestra un esquema de cómo está constituido el proceso administrativo:



(Elaboración propia, 2017)

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (MÜNCH, 2003,31)

1.5.1 Planeación

En esta etapa se deben contestar las siguientes preguntas.

¿Qué se quiere hacer?

¿Qué se va hacer?

El concepto de planeación por diferentes autores son los siguientes:

“Definición de escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito”. (MÜNCH, 2003,63)

“Es la selección entre líneas alternativas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento y persona de ella, elementos, objetivos, metas, programas y los medios para alcanzarlos”. (KOONTZ, 1971,118)

“Formular los diferentes objetivos como institucionales, departamentales e individuales que contiene la naturaleza fundamental de la organización”. (HAMPTON, 1989,23)

Importancia de la planeación:

- Propiciar el desarrollo de la empresa
- Reduce los niveles de incertidumbre
- Reduce riesgos y por lo tanto aprovecha oportunidades
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones
- Se proporcionan los elementos para llevar acabo el control.

Principios de la planeación:

- Factibilidad: Las cosas deben ser realizables y alcanzables
- Objetividad y cuantificación: Datos reales para poder planear (tiempo y cantidad)
- Flexibilidad: Márgenes de holgura (error)
- Unidad: Todos los planes deben formar parte de uno integral
- Cambio de estrategias: Extender los planes.

Etapas de la planeación:

- Investigación o información: Recabar todos los datos para ver si se va a cumplir con los objetivos.
- Premisas: Son suposiciones o pronósticos.
- Objetivos: Se encuentran tres tipos de objetivos que son: (estratégicos, tácticos y específicos)
- Estrategias: Lo que se va hacer para cumplir con el objetivo
- Políticas y reglas: Ayudan con la filosofía de la empresa, las políticas son flexibles y las reglas son estrictas.
- Programas: Actividades a realizar antes de realizar las actividades.
- Presupuestos: Todos los elementos que se necesiten para cumplir con la actividad hablando económicamente.
- Procedimientos: Paso a paso como se tienen que llevar a cabo las actividades.
- Planes: Todos los elementos de la planeación se llevan a cabo en un documento y se autorizan por el gerente de la empresa.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2014)

1.5.2 Organización

En esta etapa se deben contestar la siguiente pregunta:

¿Cómo se va hacer?

El concepto de organización por diferentes autores son los siguientes:

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación optimización del trabajo”. (MÜNCH, 2003,107)

“Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”. (STONER, 1989,12)

“Es la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados y la previsión para la delegación y coordinación de la autoridad”. (KOONTZ, 1971,20)

“Es la división del trabajo que se va a realizar en unidades, es decir, en los diferentes departamentos”. (HAMPTON, 1989,264)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede decir que organización es:

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

Importancia de la organización:

- Es de carácter continuo: Siempre se hacen modificaciones respecto a los cambios
- La organización es un medio para lograr los objetivos de la empresa
- La organización suministra métodos para desempeñar las actividades con un mínimo de esfuerzos
- Se evitan las lentitudes de las actividades
- Evitar la duplicidad de funciones

Principios de la organización:

- Del objetivo: Todas las actividades de la empresa deben ayudar a alcanzar los objetivos.
- Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a una sola actividad.
- Jerarquía: Establecer centros de autoridad desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo
- Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad debe corresponder el mismo grado de autoridad.
- Unidad de mando: Un solo jefe para cada subordinado

- Difusión: Las obligaciones de cada puesto se deben poner por escrito y a disposición de los que las ocupen.
- Amplitud de ejercicio: Numero de subordinados que debe tener un ejecutivo un jefe.
- De la coordinación: El administrados debe buscar el equilibrio en todas las funciones de la empresa.
- Continuidad: Mantenerse, mejorarse y actualizar la estructura de la empresa constantemente.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2014)

Etapas de organización:

Las etapas de la organización se dividen en dos divisiones de trabajo y coordinación.

- 1 División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficacia y el mínimo de esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
 - Jerarquización: La disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
 - Departamentalización: División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas llamadas departamentos de acuerdo a su similitud.
 - Descripción de funciones: Definir con claridad las labres y actividades que habrán de desarrollarse en cada uno de los puestos de los diferentes departamentos.

2 Coordinación: Sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y consecución de los objetivos. (MÜNCH,2003,114)

1.5.3 Dirección

En esta etapa se tiene que ver que se hagan las cosas

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la:

- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

El concepto de dirección por diferentes autores son los siguientes:

“Proceso para dirigir o influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Limpiar, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen sus tareas esenciales”. (STONER, 1989,13)

“Es el lograr que los empleados lleven sus tareas, comprende las relaciones de trabajo en todos los niveles, es decir, lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa”. (KOONTZ, 1971,21)

“Los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Denota el esfuerzo de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto con la ejecución del trabajo”. (Hampton, 1989,368)

Importancia de la dirección:

- Para aplicar lo planeado
- Eficiencia y eficacia = Calidad
- Conductas deseables
- Comunicación

Principios de la etapa de dirección:

- De la armonía de objetivo o coordinación de intereses: Los objetivos de la empresa se van a lograr siempre y cuando los subordinados se interesen en ello, de tal forma que también se vean beneficiados sus objetivos individuales.
- Impersonalidad de mando: La autoridad y el mando surgen como una necesidad de la empresa para obtener ciertos resultados y no por iniciativa propia del jefe o supervisor.
- De la operación directa: Apoyo y comunicación que debe tener el supervisor o jefe hacia sus subordinados.
- De la vía jerárquica: Respetar los canales de comunicación y autoridad establecidos.
- De la resolución del conflicto: Resolver los conflictos en el momento que aparezcan.

- Aprovechamiento del conflicto: Los conflictos son focos rojos que si se resuelven a tiempo y con eficiencia se pueden declarar nuevas oportunidades.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2014)

Etapas de la dirección:

- Toma de decisiones: Definir el problema y analizarlo para poder tomar una buena decisión.
- Integración: Acercarnos o abastecernos de recursos materiales tanto humanos. Cumplir con las características del puesto, integrar personas y materiales.
- Motivación: Conducir, mover o impulsar la acción para tener una determinada conducta.
- Comunicación: Transmitir información y tiene que ser con el mismo lenguaje.
- Autoridad: Persona que está dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidos por los subordinados para el logro de los objetivos del grupo. Se tiene que transmitir de una forma adecuada y tiene que estar formada del mando y de la delegación.
- Liderazgo y supervisión: Vigilar y guiar a los subordinados.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2014)

1.5.4 Control

En esta etapa se deben contestar la siguiente pregunta:

¿Cómo se realizaron las cosas?

El concepto de control por diferentes autores son los siguientes:

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

(KOONTZ, 1971,21)

“Vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación”.

(HAMPTON, 1989,448)

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas, el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización conducen hacia las metas establecidas”. (STONER, 1989,13)

Importancia del control:

- Lograr los objetivos
- Evitar y corregir errores oportunamente
- Ahorrar gastos
- Se eleva la productividad
- Causas de los problemas.

Principios del control:

- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- De los objetivos: El control debe ir en función a los objetivos.
- De la oportunidad: El control se debe aplicar en el momento preciso (oportuno)

- De las desviaciones: El control permite conocer las causas de los problemas o de los errores.
- Costeabilidad: El control no debe ser más caro que lo que estamos controlando.
- De excepción: El control se debe aplicar únicamente en las actividades representativas.
- De la función controlada: Por ningún motivo debe comprender a la función controlada ya que pierde efectividad el control.

Etapas de control:

- Establecimiento de estándares: Una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. (productividad o desempeño)
- Medición de resultados: Medir la ejecución de los resultados mediante la aplicación de estándares a través de sistemas de información; oportunos, confiables, válidos y con unidades de medidas apropiadas.
- Corrección: El tomar corrección correctiva es una función ejecutiva, por lo tanto, antes de realizarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma de una causa.
- Retroalimentación: De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema. Volver con el proceso.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2014)

1.6 ¿Qué es un administrador y cuáles son sus funciones?

Es aquel que tiene bajo su responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización.

Una de las principales actividades de un administrador es la coordinación de los recursos materiales, financieros, humanos y técnicos para el logro de objetivos ya sean institucionales, departamentales e individuales.

Funciones:

- Toma de decisiones 32%
- Comunicación 29%
- Administración de recursos humanos 20%
- Formación de roles 19%

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2014)

Para concluir con el primer capítulo la administración se da donde quiera que existe un organismo social; el éxito de éste dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

En general, existen dos tipos de administración: la pública, que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado, y tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio del país. Y la privada, referente al sector privado (una empresa), cuyo fin es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

CAPITULO II

EMPRESA

La empresa es un sistema en donde se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines. Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

2.1 Definición de empresa

Se presentará a continuación la definición de empresa por algunos autores:

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes venderlos y obtener un beneficio”. (RODRIGUEZ, 1996,44)

“Unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se valen por la administración para lograr sus objetivos”. (FERNANDEZ citado por MUNCH, 1982,44)

“Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa”. (FERNANDEZ, 1981,44)

“Conjunto de actividades humanas colectivas, con el fin de producir bienes o rendir beneficios”. (Caude citado por MUNCH, 1982,44)

Teniendo en cuenta las siguientes definiciones de empresa he llegado a concluir que: Es una entidad económica que se integra por recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, cuyos objetivos son satisfacer una necesidad ya sea de un bien o un servicio y su fin puede ser lucrativo o no lucrativo.

2.2 Objetivos de la empresa

El objetivo de servicio lo cumplen mediante la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad cumpliendo con el objetivo económico que es el lograr la máxima rentabilidad y por último y no menos importante el objetivo social que se da a partir del logro del objetivo económico mediante la generación de empleos y pago en contribuciones entre otros.

Los objetivos más destacados de una empresa son los siguientes. (MUNCH, 2003)

- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimientos a los inversionistas.

- (IBID: Página 123)

2.3 Clasificación de las empresas

Las empresas para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización. A continuación, se presentan algunos criterios de clasificación de la empresa más comunes.

Criterios de clasificación de las empresas:

- Finalidad
- Tamaño
- Actividad económica
- Filosofía y valores
- Régimen jurídico
- Tecnología

(IBID: Página 140)

Por su tamaño

Clasificación de las empresas de acuerdo con su número de empleados y giro.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresas	0 - 10 empleados	0 - 10 empleados	0 - 10 empleados
Pequeña empresa	11- 50 empleados	11- 30 empleados	11- 50 empleados

Mediana empresa	51 - 250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 de diciembre de 2002. México.)

Por su finalidad

a. Privadas

En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital estas pueden ser:

- Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales.
- Extranjeras y transnacionales. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
- Multinacionales. El capital pertenece a varios países.
- Globalizadas. Son empresas de carácter mundial.
- Controladoras. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros, aunque no tengan relación entre sí.
- Maquiladoras. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- Franquicias. Son aquellas empresas que venden su marca y su know-how o forma de organización a inversionistas independientes.

- Familiares. Los socios de la empresa, así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.

b. Públicas

Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

Existen distintos tipos de empresas públicas:

- Centralizadas: Los autores de la revista "Business", dicen que este sistema concentra el poder en los niveles superiores de la organización.
- Descentralizadas: El poder de toma de decisiones se lleva a cabo no sólo por la gerencia superior, sino que es compartido con el personal de nivel inferior.
- Mixtas: Combina las dos anteriores.

(MUNCH, 2003,44)

Por su actividad económica

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

a. Industriales

Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- Extractivas. se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables
- De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:
 - Bienes de consumo. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor.
 - Bienes de producción. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

b. Comerciales

Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican en:

- Autoservicio. Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. (supermercados, hipermercados, grandes almacenes y tiendas departamentales)
- Comercializadoras. Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productos nacionales y extranjeros.
- Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual reciben una ganancia o una comisión.

c. De servicios

Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran la de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo, asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencia de publicidad.

(IBID: Página 143)

Por su filosofía y valores

La filosofía de una empresa se refiere a conjunto de valores, compromisos y principios que orientan su actividad.

En algunos casos se confunde lo que es filosofía con cultura organizacional, la primera abarca lo que es visión, misión y valores mientras que la otra aparte de tomar en cuenta lo antes mencionado en la filosofía abarca criterios culturales, lenguaje, comportamiento etc.

“La cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas”. (MÜNCH, 2003,48)

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser:

- Lucrativas: cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras.
- No lucrativas: Tienen como fin principal el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro.

En relación con su cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser:

- Orgánicas u orientadas al cliente.
- Tradicionales o mecanicistas.

(IBID: Página 144)

Por su tecnología

Según Lourdes Münch, de acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- Alta tecnología. Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- Mediana tecnología. Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero solo en alguna parte de sus etapas.
- Tradicionales. Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten, aunque si utilizan maquinaria y equipo.
- Artesanales. Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

Por su régimen jurídico

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles:

Clasificación de las empresas por su régimen jurídico.

1 Sociedad:

- Sociedad Anomia:
- Sociedad Corporativa:
- Sociedad Civil:
- Sociedad de Responsabilidad Limitada:
- Sociedad de Capital Variable:

1 Asociación:

2 Patronato:

3 Fundación:

(Clave del éxito empresarial, 2011) (IBID: Página 145)

2.4 Características de la empresa

Según Joaquín Rodríguez Valencia las características de una empresa son las siguientes:

- a) Tiene personalidad jurídica: Está sujeta a obligaciones y derechos establecidos por la ley.
- b) Es una unidad económica: persigue un propósito de lucro, es decir uno de sus objetivos generales es la obtención de utilidades.

- c) Ejerce una acción mercantil: se debe a que adquiere insumos para transformarlos en productos terminados, bienes o servicios, para su venta.
- d) Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida: la dirección general, a través de la administración, es la única responsable de la buena o mala operación de la empresa.
- e) Es una entidad social: porque es la que resulta y exige la comunidad de acción, interacción, ideas e interés que se realiza en la empresa.

2.5 Áreas funcionales de una empresa

Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Generalmente una empresa está formada por al menos 5 a 6 áreas funcionales básicas: Dirección General, Administración y Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, pero puede estar formada por muchas más.

El número de áreas de la empresa dependerá del tamaño de la organización. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

Dirección General

Es un área considerada la cabeza de la empresa. Establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla.

Auxiliar Administrativo

Se trata por lo regular de una persona encargada de auxiliar a dirección general y ser el filtro de información con mayor importancia o urgencia, además es el vínculo entre la dirección y los demás departamentos.

Administración y Recursos Humanos

Relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio desde contrataciones, hasta la aplicación de campañas en el recurso humano. Por lo general es el emprendedor o empresario quien se encarga de esta área funcional.

Producción

Lleva a cabo la producción de los bienes que la empresa comercializará. En otras palabras, este subsistema de operaciones o de producción tiene como objetivo la consecución de los bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de mercado detectadas por el área de mercadotecnia o comercial.

Finanzas y Contabilidad

Es obligatorio que lleven un registro contable. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa, además realiza el cálculo de pagos para los empleados que el departamento de recursos se encarga de llevar acabo el pago o en algunas ocasiones también este departamento lo realiza sí se trata de depósito en banco. Las anteriores son sólo algunas de las funciones de la gerencia financiera o el departamento financiero de una organización empresarial.

Publicidad y Mercadotecnia

Se encarga de realizar las investigaciones en el mercado, determinar cuál será el siguiente producto o mantenimiento de producto para llegar a una negociación en el mercado, además, se encarga de mantener vínculos con el departamento de producción para que éste lleve a buen manejo de los resultados obtenidos en la investigación. Por otro lado, se encargará de realizar el mercadeo de los productos, posicionar en el mercado y presentar al mismo por medio de la publicidad. Esto, en resumen, y mucho más es lo que hace el departamento comercial o de marketing de una empresa.

Informática

Se encarga de mantener siempre en buen estado el funcionamiento técnico y tecnológico de la empresa para evitar que aquellas tareas que se realizan por medio de un servidor computacional estén en mal estado y no se lleven a cabo los objetivos de la empresa. (CABREJOS, 2000,89)

2.6 Empresa familiar

La empresa familiar se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia. Esto es una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad emergente de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos.

Se dice que las empresas familiares gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares. Según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas de las empresas familiares tendrían su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

Entre las ventajas se pueden señalar:

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.

- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

Entre sus desventajas se han mencionado:

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

De estas características se deduce la necesidad y conveniencia de intentar dotar a la empresa familiar de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, para facilitar su supervivencia en el tiempo. (Tu empresafamiliar.com, 2017)

Para poder concluir con este capítulo la empresa es “Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios”.

CAPITULO III

AUDITORIA

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

3.1 Antecedentes históricos de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte primordial como medio de control y cambio.

La auditoría administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

Más adelante se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de la auditoría administrativa.

Antecedentes históricos

Hechos históricos de mayor relevancia para la administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de c. donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo.

En el año 4000 a de c. se mencionan las correspondientes a los egipcios, en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular, y en el 2000 a de c. El uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de valuación.

Henry Fayol (1925) quien decía: “el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación, y el control están adecuadamente atendidos”.

El enfoque de Fayol estaba hecho específicamente hacia la evaluación del proceso administrativo con el objeto de detectar las fallas y determinar mejoras generales en la organización.

James Mckinsey (1935-1940). Consideraba que la empresa periódicamente debía hacer una auto evaluación (auto-auditoria) en todos sus aspectos y a la vista del medio empresarial.

El Instituto de Auditores Internos de Norteamérica (1945), escribe sobre el “alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas” el cual es considerado como uno de los primeros escritos en el campo de la auditoría administrativa.

Arthur h. Kent (1848). Escribe un artículo sobre la “auditoría de operaciones” por medio del cual trata de llamar la atención sobre la existencia de otra rama de auditoría operacional y la desliga del campo de la auditoría administrativa.

Leonard William (1957). Define el término de “auditoría administrativa” como “el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o rama gubernamental, o de cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos. Este autor se convirtió en pionero de la auditoría administrativa al aplicar sus conceptos en el campo práctico.

- En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.
- Charles Babbage en 1832, Daniel C. Mccallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.
- En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para Estimular la productividad de la empresa.
- En 1935, James O. Mckinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.
- En 1945, el instituto de auditores internos norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.
- En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.
- En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.
- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: apreciación de conjuntos, informal, por comparación e ideal.
- En 1955, Harold Koontz y Ciry l o'donnell proponen la auto auditoría.
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.
- En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

- En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.
- En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.
- En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.
- En 1968, c. a. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John c. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.
- En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.
- En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las bases de autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.
- En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

- En 1975, Roy a. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
- En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.
- En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público;
- En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.
- En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.
- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- 1994, Jack Fleitman s. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

(Franklin, 2007, 2-11)

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día con día.

3.2 Concepto de auditoría

La palabra auditoria proviene del inglés:

“To Audit” = Verificar o inspeccionar

Se descompone en:

“Audit” = Audiencia.

“Audiere” = Oír.

“Auditio” = Acto de oír o audición de una lectura pública o de una declaración.

A continuación, se presentará el concepto de auditoria por diferentes autores:

William P. Leonard dice:” Es un examen comprensivo y contractivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”. (LEONARD, 1981,234)

Edward F. Norbeck dice:” Es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”. (NORBECK, 1975,87)

José Antonio Fernández Arena dice:” Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”. (FERNANDEZ, 1981,98)

Enrique Benjamín Franklin dice:” Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Franklin, 2007,63)

Teniendo como antecedentes las citadas definiciones se puede definir la auditoría administrativa como:

“El proceso en el que se busca examinar detalladamente las actividades que realiza cada departamento dentro de la organización, buscando mantener un control dentro de ella y conocer la efectividad en la forma de operar”.

3.3 Importancia y objetivos de la auditoria

La auditoría dentro de la empresa es muy importante ya que al estar realizando un estudio de las situaciones existentes se pueden corregir errores o en el mejor de los casos prevenirlos, que lleva a:

- Reducir costos: En los procesos que se están llevando pueden existir gastos que se pueden eliminar y de esta manera el proponer mejoras se puede llegar a reducir costos.

- Mejorar la situación de la empresa: Al descubrir fallas en algunos de los procesos que se desarrollan se pueden mejorar ya que se adaptan al medio y se actualiza en sus procesos.
- Facilitar las decisiones: Al momento de tener información sobre las fallas o posibles deficiencias podemos decidir qué rumbo de acción tomar para mejorar la situación.
- Definir planes: Teniendo información se puede definir nuevos rumbos de acción.
- Posición de la empresa: Puede cambiar conforme al entorno, los clientes. El gobierno, la competencia.

La auditoría se desarrolla con los objetivos específicos de:

- Obtener y elaborar un diagnóstico, detectar desviaciones y fallas para que esa información se pueda proponer soluciones sugerencias viables.
- Identificar las áreas donde se trabaja bien, pero son susceptibles de mejoras.
- Detectar problemas antes de que sucedan.

Según Enrique Benjamín Franklin los objetivos de la auditoria son los siguientes:

- a. De control: Destinados a orientar los refuerzos en la aplicación de la auditoria y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

- b. De productividad: Encauzan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la planeación.
- c. De organización: Determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- d. De servicio: Representan la manera en que la auditoria se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- e. De calidad: Disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- f. De cambio: Transforman la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- g. De aprendizaje: Permiten que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

- h. De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la auditoria.
- i. De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoria en función de la estrategia para reaccionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- j. De vinculación: Facilitan que la auditoria se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

(Franklin, 2007,97)

3.4 Tipos de auditoria

A) Financiera: Son las que se desarrollan principalmente por los contadores, donde lo que se verifica son datos cuantificables y numéricos de la organización, como podría ser auditoria de estados de resultados, los registros de contabilidad de una empresa.

B) No financieros: Se encuentran tres tipos de auditoria que son administrativa. Funcional y de sistemas que a continuación se describirá cada uno.

- Administrativa: Es la que se desarrolló en una organización, y toma en cuenta de una manera detallada, todos los aspectos de administración de la empresa, con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de sus resultados.
- Funcional: Es en el momento que se estaba llevando a cabo una auditoria administrativa esta puede ser especializada en una sola área y solo se dedica

analizar y evaluar las funciones que se desempeñan dentro de un departamento.

- **Sistemas:** En este tipo de auditoria no se analiza el desempeño de la persona, sino aspectos operacionales como métodos, sistemas, procedimientos. Toma en cuenta la coordinación del sistema de la empresa.

Cuando se desarrolla una auditoria puede ser interna o externa:

- **Interna:** Es cuando la persona que la realiza es de la misma organización que mide y evalúa la eficiencia de otra clase de control como serían los informes financieros, la contabilidad, etc.
- **Externa:** Cuando es contratado a alguien externo de la empresa para que la realice. Esta se desarrolla principalmente para acciones correctivas, pues localiza de una manera más rápida los problemas que son costumbre a los miembros de la organización y garantiza más la imparcialidad:

3.5 Ventajas y desventajas de la auditoria interna y externa

Tipo de auditoria	Ventajas	Desventajas
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza dentro de la propia empresa • Se ejecuta por personal interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce al personal • Poca objetividad • Duplicidad de mando

	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a toda la documentación e información • Corrección de fallos de forma inmediata • Costo es más bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ejecutores pueden utilizarla como medio de poder • No hay independencia profesional
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Existe independencia profesional • Analizar lo procesos de aplicación de forma general • Las sugerencias se encuentran estandarizadas • Estudio de la motivación de los empleados. • Mas objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo más alto • Desconoce la empresa • Poca información • Contratación por un valor y tiempo • El tiempo actúa como presión • Los resultados pueden ser alterados por la empresa.

(Apunte de la materia Auditoria Administrativa, 2017)

3.6 Metodología de la auditoría administrativa

La metodología de la auditoría tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencias con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

(IBID: Página 56)

3.4.1 Planeación

Según Enrique Benjamín Franklin, la planeación se refiere a los “lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante”.

Entre los aspectos más relevantes que se examinan en esta etapa, es la preparación del proyecto de auditoría integrado por la propuesta técnica y el programa de trabajo, la asignación de la responsabilidad, el diagnóstico preliminar.

Fuentes de información

Representan las instancias internas y externas a las que se pueden recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

a. Internas

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Unidades estratégicas de negocio
- Órganos colegiados y equipos de trabajo
- Sistemas de información

b. Externas

- Órganos normativos (oficiales y privados)
- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y potenciales
- Clientes o usuarios actuales y potenciales
- Grupos de interés
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad
- Redes de información en el mercado global

(IBID: Página 78)

Investigación preliminar

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere un reconocimiento o mejor llamado una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información de campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas
- Identificar los factores que requieren de atención
- Definir estrategias de acción
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Especificar el perfil del auditor
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido

(IBID: Página 79)

Diagnóstico preliminar

El diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que han sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

(IBID: Página 81)

3.4.2 Instrumentación

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

Los aspectos más relevantes en esta etapa son, la forma e instrumentos para la captación de información, medición, papeles de trabajo y supervisión.

(IBID: Página 83)

Recopilación de información

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo.

Así mismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

(IBID: Página 83)

Técnicas de recolección

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

(IBID: Página 83)

Papeles de trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en papeles de trabajo: registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de a auditoria
- El proyecto de auditoria

- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Observaciones acerca del desarrollo del trabajo
- Anotaciones sobre información relevante
- Ajustes realizados durante la ejecución
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

(IBID: Página 88)

Evidencias

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirlos se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- Física
- Documental
- Testimonial
- Analítica

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente

- Competente
- Relevante
- Pertinente

(IBID: Página 89)

Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

(IBID: Página 90)

3.4.3 Examen

Enrique Benjamín Franklin, menciona, una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo supervisión para reconocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia de las partes entre sí y con todo, y de estas con su contexto.

Entre los aspectos más importantes que se examinan son los procedimientos, los enfoques de análisis administrativo, el análisis multinivel y la formulación del diagnóstico administrativo.

Procedimiento

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer
- Describir
- Descomponerlo
- Revisarlo de manera crítica
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

(IBID: Página 92)

Enfoques del análisis administrativo

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Entre los enfoques que se utilizan para el análisis y que presentan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

- a) Enfoques organizacionales
 1. Análisis costo-beneficio
 2. Árbol de decisiones

3. Autoevaluación
4. Análisis SWOT (FODA)
5. Benchmarking
6. Coaching
7. Desarrollo organizacional
8. Diagrama de causa y efecto
9. Diagrama de Pareto
10. Downsizing
11. Empowerment
12. Equipos de trabajo
13. Ergonomía
14. Estudio de factibilidad
15. Estudio de viabilidad
16. Grafica de Gantt
17. Mentoring
18. Organigrama
19. Outplacement o desvinculación programada
20. Outsourcing
21. Proceso administrativo
22. Reingeniería organizacional
23. Reorganización

b) Enfoques cuantitativos

1. Cadena de evento

2. Modelos de inventario
3. Muestreo
4. Programación lineal
5. Teoría de colas

(IBID: Página 113)

3.4.4 Informe

Según Enrique Benjamín Franklin, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoria e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoria, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentos por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Tipos de informe

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se es quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos

a. Informe general

Elementos:

- Responsable
- Introducción
- Antecedentes
- Técnicas empleadas
- Diagnostico
- Propuesta
- Estrategia de implementación
- Seguimiento
- Conclusiones y recomendaciones
- Apéndices o anexos

b. Informe ejecutivo

Elementos:

- Responsable
- Periodo de revisión
- Objetivos
- Alcance

- Metodología
- Síntesis
- Conclusiones

c. Informe de aspectos relevantes

Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de auditoria
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoria está en proceso, se reprogramo o se replanteo.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

(IBID: Página 119)

3.4.5 Seguimiento

Según Enrique Benjamín Franklin, en esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, como:

- Verificar acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones, referente al grado y forma como se atendieron.

Para concluir con este capítulo se puede decir que la auditoria administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender dónde está ubicada, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO APLICADO A LA EMPRESA AGROQUÍMICOS EL MILENIO

En este capítulo se aplicará lo visto anteriormente en la empresa Agroquímicos el Milenio S de R.L de CV. realizando una auditoría administrativa de alcance parcial ya que solo se auditarán tres áreas del proceso administrativo que son planeación, organización y dirección ya que es donde se puede encontrar más áreas de oportunidad ya que por el momento se encuentran susceptibles por algunos cambios realizados de manera inesperada.

4.1 La Empresa

Antecedentes

Agroquímicos El Milenio abre sus puertas en enero del año 2000 en la ciudad de Uruapan Michoacán, surge a consecuencia de la venta de acciones de la empresa denominada Agroquímicos Panchos al actual propietario. Este siguió sus mismos procedimientos e innovó algunos para lo que actualmente es esta administración.

Con la creciente demanda para el año 2002 se decide emprender una tienda en Tacámbaro, Michoacán con el fin de satisfacer a los clientes de aquella región.

Para el periodo de septiembre de 2005 y las intenciones de socios se decide probar suerte en Tancítaro, Michoacán.

Abril de 2007 se abre una sucursal como bodega, la Bodega Santa Rosa ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán, con el objeto de resguardar el volumen de inventario.

Diciembre de 2009 se crea otra empresa prestadora de servicios llamada Administración de Recursos Figueroa, con la intención de llevar una administración integral de todas las tiendas que lo conforman.

Febrero de 2012 se emprende una tienda sucursal en la ciudad de Uruapan, Michoacán, con el propósito de atender a la gran demanda y así como también dar oportunidad a las nuevas generaciones trabajar en ella.

Febrero de 2014 se abre una tienda sucursal en la ciudad de Peribán, Michoacán, con el propósito de también cubrir la ciudad de Los Reyes, Michoacán y así también cubrir otros frutos como la zarzamora y por supuesto el aguacate.

En 2017 se inaugura la tienda sucursal en Lagunillas y posteriormente en Zamora

Misión

Somos un grupo de empresas de la región de Michoacán que se dedica a la comercialización de productos agrícolas para el campo, así como brindar asesoría profesional; a través de innovación, responsabilidad y honestidad con la intención de obtener calidad en el servicio y en los resultados de cosecha de nuestros clientes

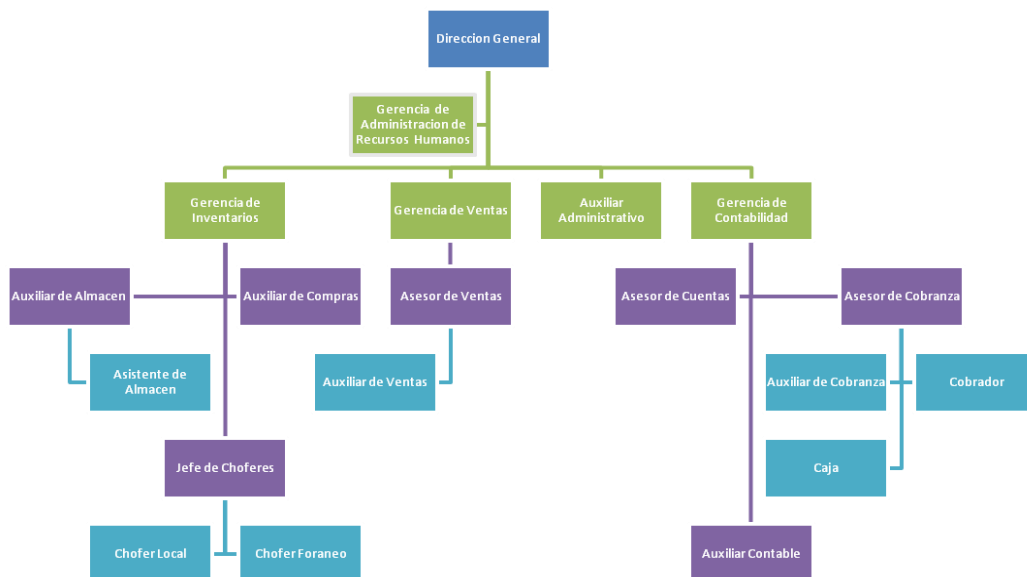
Visión

Ser la empresa líder en la comercialización de productos agrícolas y asesoría profesional de la región de Michoacán en un lapso de 5 años, a través de la innovación de nuestros servicios y productos que se requiere para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores

Los valores que sustentan la base para el cumplimiento de nuestra misión son: iniciativa, disponibilidad, responsabilidad, honestidad e innovación.

Organigrama:



(Información otorgada por la empresa)

4.2 Planeación:

Investigación preliminar:

Se realizó la visita física a la empresa Agroquímicos El Milenio el día sábado 04 de marzo de 2017, en gran parada número 11, colonia la Magdalena. Con la finalidad de conocer internamente a la empresa para detectar las áreas de oportunidad para la realización de la auditoría administrativa.

Las áreas de oportunidad que identificamos en la empresa son las siguientes:

1. Administración Planeación
2. Alta dirección Organización
3. Dirección

Jerarquizando las siguientes prioridades:

1. Analizar la filosofía de la empresa
2. Verificar el clima laboral de los directores

Acciones de solución:

1. Redefinir actividades y responsabilidades de su área correspondiente
2. Verificar la cultura organización que esté de acuerdo a la situación actual de la empresa

Diagnóstico preliminar:

Datos generales de la empresa:

Nombre de la empresa comercial: Agroquímicos El Milenio

Nombre de la empresa legal: Agroquímicos El Milenio S de RL de CV

Giro: Comercial

Domicilio: Gran parada número 11. Colonia la Magdalena

Problemática identificada:

- Incertidumbre con lo que pasará con la empresa
- Los directivos son muy jóvenes y las personas que tienen demasiada experiencia no les parece que les den ordenes o que les digan cómo deben hacer las cosas
- El concejo de directivos consta de tres personas y el problema es que en una persona solo recae la mayoría de la responsabilidad ya que las otras dos personas se encuentran ausentes

Área a auditar:

- Directiva
- Administrativa

Etapas administrativas y/o factores a auditar:

- Planeación misión visión
- Organización de funciones
- Dirección clima laboral

PROPUESTA TECNICA

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Naturaleza:	Auditoría administrativa con un alcance parcial, de ámbito privado, por motivo voluntario y será externa.
Alcance:	Parcial: Ya que solo se tomará en cuenta el área directiva y administrativa.
Antecedentes:	La empresa en el 2013 se realizó una auditoría en el área de recursos humanos. En el año en curso se está llevando una auditoría total de la organización para conocer el desempeño y posibles mejoras.
Objetivos:	Clasificar el rublo de la empresa y sobre todo fortalecer la visión directiva. Establecer las bases para la institucionalización Identificar áreas de oportunidad, susceptibles de mejora.

Estrategias:	Llevar a cabo acciones que permitan tener información de las fuentes adecuadas a través de la mejor técnica.
Justificación:	Con la auditoría administrativa que se realizara en la empresa se pretende identificar áreas de oportunidad susceptibles de mejora para así mismo se puedan tomar las decisiones más oportunas.
Acciones:	Se realizará entrevistas a los directivos, al director general, encuesta a los trabajadores y una lista checable con el método de observación, aplicado en la tienda matriz.
Recursos:	<p>Recurso humano:</p> <p>Tecnológicos: Una computadora para realizar los informes</p> <p>Papelería: Hojas tamaño carta, lapiceros, folders.</p>
Costo:	La auditoría que se está llevando en la empresa de alcance total tiene un costo

	<p>de \$130,000 por lo tanto una auditoría de alcance parcial esta en \$60,000</p> <p>En este caso no tendrá costo por el motivo que es un trabajo escolar.</p>
Resultados:	<p>Con los resultados que se generen de este trabajo se pretende que el director general tome la mejor decisión.</p> <p>Visión clara de la empresa.</p> <p>Cada uno de los socios tenga un puesto especifico</p> <p>Formas de motivar al personal</p>
Información complementaría:	

(Elaboración propia, 2017)

TABLA INSTRUMENTAL

Etapas	Elementos	Situación actual	Fuente	Técnica	Herramienta
Planeación	Misión y visión	Se cuenta con misión y visión	Director general	Entrevista	Guía de entrevista

Organización-	Duplicidad	Se	Directores	Entrevista	Guía de
n	de mando	encuentran			entrevista
		tres personas			
		en dirección			
Dirección	Actividades	Nueva	Empleados	Encuesta	Cuestionario
	realizadas	administración		Observación	Lista
	dentro de	ya que causa			checable
	la dirección	incertidumbre			
		en los			
		empleados			

(Elaboración propia, 2017)

TABLA DE EVALUACIÓN			
PUNTAJE	APRECIACIÓN	DESCRIPCIÓN	RECOMENDACIONES
900-1000	Excelente		
800-899	Muy bien		
700-799	Bien	Se obtuvo una ponderación total de 795.29 puntos. Al observar las ponderaciones de cada una de las áreas auditadas	Áreas: Planeación: Agregar los 5 valores con los que cuenta la empresa ya que en la misión solo aparecen 3. En la parte del visón

		<p>nos damos cuenta que la que menos puntos tuvo fue el área de dirección.</p>	<p>cambiar la estatal a nacional ya que es lo que quieren llegar hacer de acuerdo a la entrevista realizada.</p> <p>Que la filosofía se encuentre en una parte visible para que los colaboradores la puedan ver y así conocerla.</p> <p>Organización:</p> <p>Lo que se recomienda es verificar el organigrama para darse cuenta si está mal organizada o los gerentes no saben cuáles son sus canales de comunicación con cada departamento</p>
--	--	--	---

			<p>Dirección:</p> <p>Tener una manera diferente de comunicarles las cosas a los colaboradores ya que en ocasiones no comprenden lo que se les pide. En cuestión a motivación se les recomienda que realicen actividades donde se involucren con los hijos de los colaboradores y poderles otorgar premios y realizar festivales como el día del niño y así los padres estarán motivados por que los niños lo están.</p>
--	--	--	---

600-699	Regular		
500-599	Deficiente		

(Elaboración propia, 2017)

4.3 Instrumentación

En esta etapa de la auditoria, se seleccionan y aplican técnicas que permiten recopilar la información que nos va hacer útil y nos va servir de evidencia durante la realización de este trabajo.

Herramientas de recolección

- 1 Guía de entrevistas
- 2 Cuestionario
- 3 Lista Checable

Instrumentos de aplicación:

ENTREVISTA DIRECTOR GENERAL (200pts)

MISION (100 pts.) por lo tanto cada pregunta tiene un valor de 9.1 si se contesta adecuadamente

1.- ¿Por qué motivo se creó?

2.- ¿Qué y cómo se distingue la empresa de otras similares?

3.- ¿Qué debe hacer?

4.- ¿Qué hace? (el producto)

5.- ¿Qué debe hacer? (el producto)

6.- ¿Quién es el cliente actual?

7.- ¿Para que lo hace?

8.- ¿Para quién lo hace?

9.- ¿Qué propósito persigue al hacer lo que hace?

10.- ¿Por qué hace lo que hace?

11.- ¿Por qué deberá hacerse lo que se hace?

VISION (100pts) cada pregunta tiene un valor de 16.67 si se contesta adecuadamente

12.- ¿Qué quiero como organización sea en el futuro, al finalizar el tiempo que comprende el plan estratégico?

13.- ¿En dónde deseo que este la organización al finalizar el tiempo que abarca el plan?

14.- ¿Qué quiero que la organización tenga al finalizar el tiempo que abarca el plan?

15.- ¿Qué es lo máximo que pudiese llegar a ser?

16.- ¿Qué es lo máximo que pudiese llegar a tener?

17.- ¿Cuál es su visión de la organización dentro de 5 años? (Pts.)

ENTREVISTA A DIRECTIVOS (400pts)

¿Qué puesto ocupa en la empresa? (100pts)

¿Qué personas dependen directamente de Ud.? (50pts)

¿Ud. soluciona todos los problemas o se encuentra un encargado en cada área? (60 pts.)

¿Ud. soluciona los problemas con el encargado de cada área o el solo le comunica la decisión que tomo? (50pts)

¿De acuerdo a su puesto que funciones desempeña? (80pts)

¿Qué responsabilidades Ud. delega? (60pts)

(250pts)

Si la respuesta es sí tiene el puntaje dado en la pregunta y si es no tiene cero

1.- ¿Conoces la filosofía de la empresa? (30pts)

a) si (30 pts.) b) no (0)

2.- Mencione 3 valores con los que se cuenta en la organización (40pts)

3.- ¿Cómo considera que son las órdenes dadas por los gerentes de área son adecuadamente emitidas? (35pts)

a) comprensibles (35 pts.) b) poco entendibles (25 pts.) c) confusas (0)

4.- ¿cree que existe la suficiente confianza dentro de la organización para que cualquier colaborador pueda hablar libremente con los gerentes y administradores? (30pts)

a) siempre (30 pts.) b) casi siempre (20 pts.) c) a veces (10 pts.) d) nunca (0)

5.- ¿la organización cuenta con un método de designación de puestos adecuado? (40pts)

a) si (40 pts.) b) no (0)

6.- ¿de qué forma calificaría la relación entre los niveles directivos y subordinados? (35pts)

a) excelente (35 pts.) b) buena (20 pts.) c) regular (10 pts.) d) mala (0)

7.- ¿conoce los objetivos de su departamento? (40pts)

a) todos (40 pts.) b) algunos (20 pts.) c) ninguno (0)

LISTA CHECABLE

Lista checarle para los colaboradores con el método de observación (150pts)

El puntaje mencionado se tomará en cuenta si las respuestas son positivas y si es lo contrario será cero.

Todos @ 12.5 pts.	La mayoría # 9.5 pts.	Muy pocos X 6.5	Ninguno + 0 pts.
-------------------	-----------------------	-----------------	------------------

Utiliza eficientemente su área de trabajo (10pts)		
Muestra interés en su trabajo (15pts)		
Es cuidadoso con su equipo de trabajo (10pts)		
Trabaja sistemáticamente (10pts)		
Trabaja eficientemente (15pts)		
Cambia su forma de hacer sus cosas (10pts)		
Cuida la limpieza en su área de trabajo (10pts)		
Porta el uniforme (10pts)		
Trabaja en equipo (10pts)		
Acepta critica constructivas (10pts)		
Muestra entusiasmo a la hora de realizar el trabajo (15pts)		
Buena actitud (15pts)		
Se lleva bien con sus compañeros de trabajo (10pts)		

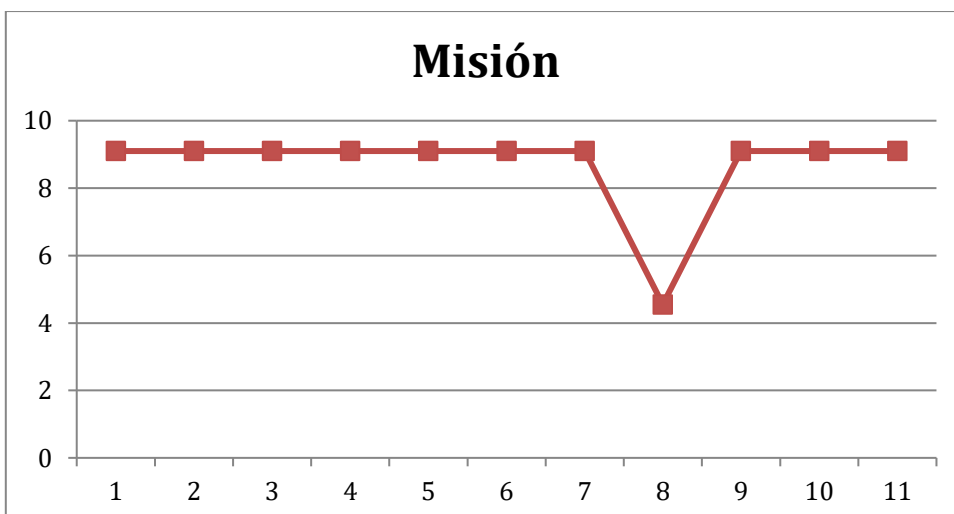
4.4 EXAMEN:

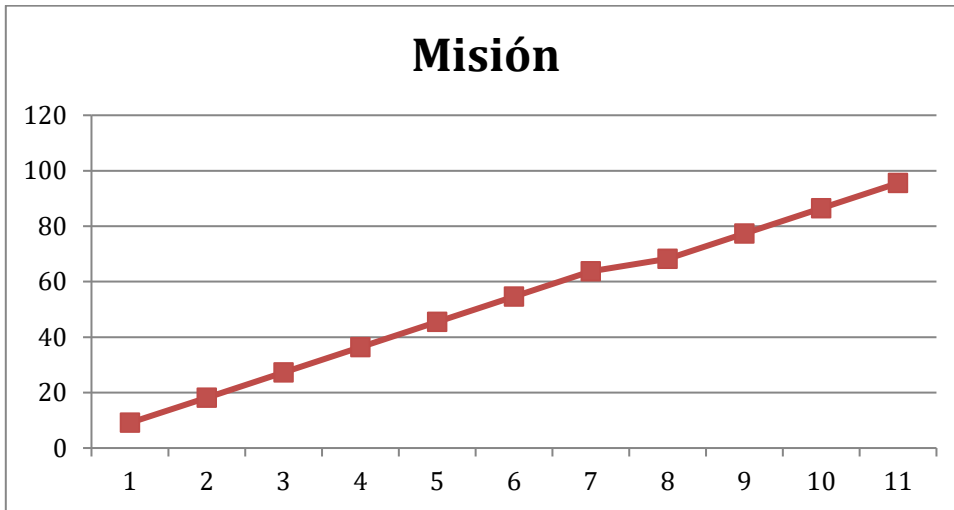
Entrevista al director general:

En la entrevista realizada al Director General se pretende saber si su misión y visión está actualizada, así como también cuales son algunos de los puntos clave que toman en cuenta para llevarlo a cabo.

De acuerdo a la entrevista realizada al Director General, de los 100 puntos otorgados obtuvo 95.6 puntos, se pudo notar que la empresa cuenta con una misión, sin embargo, no se encuentra actualizada. Hace referencia a sus colaboradores ya que son una parte fundamental para que la organización crezca, así como también a los productores que son sus clientes potenciales, los proveedores que son los que hacen que la empresa cuente con lo más actualizado y novedoso de sus productos para ofrecerle a sus clientes para el manejo y control de sus cultivos.

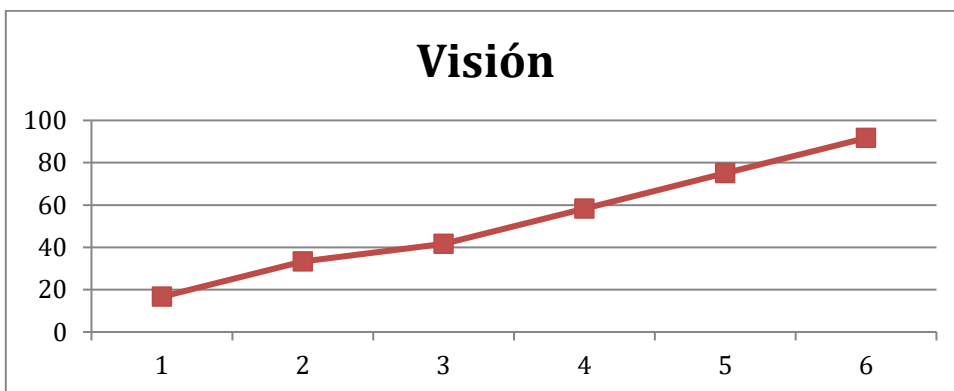
Al analizar la misión se detectó que de los cinco valores con los que cuenta la empresa solo aparecen tres y de los cuales solo los colaboradores conocen dos valores.

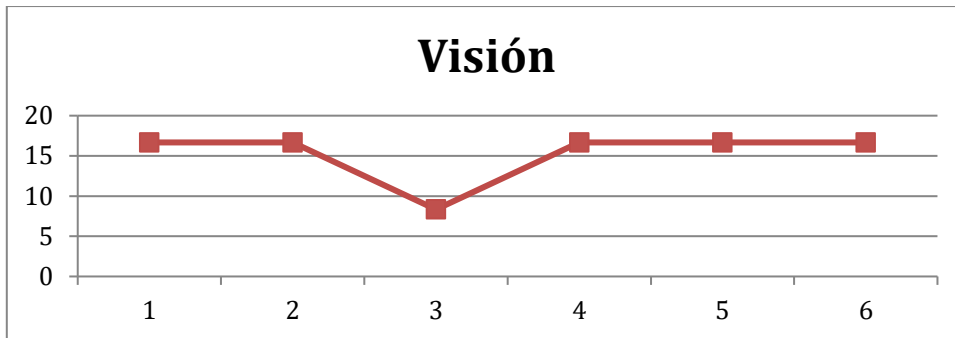




La visión tiene una ponderación de 100 puntos de los cuales obtuvieron 91.69 puntos, la empresa sabe hacia dónde se dirige ya que quieren ser una empresa reconocida a nivel nacional y que es lo máximo que pudiere llegar a ser ya que quiere que su empresa sea rentable y popular, contando con la mejor infraestructura.

Al analizar la entrevista se detectó que la empresa quiere llegar hacer nacional en los próximos 5 años y en la visión que tiene la empresa está a nivel estatal, lo cual se debe cambiar para que esté acorde con lo que la empresa quiere llegar a ser.





Se puede concluir que la misión y visión con la que cuenta la organización no se encuentra actualizada, sin embargo, cuenta con todos los puntos clave que son necesarios para que la organización funcione correctamente, como se mencionó anteriormente solo hace falta algunas modificaciones para su mejor funcionamiento.

Entrevista a directivos:

Esta entrevista se realizó para conocer las funciones del gerente general y del gerente administrativo. Al analizar las dos entrevistas se detectaron que en el organigrama aparece El Ing. Christian Figueroa Araujo como gerente general y nos respondió que es gerente comercial por lo que se tiene que checar esa parte.

Se encuentra duplicidad de Mando ya que el gerente general como el administrador realiza las mismas tareas. Como prospectos de nuevos clientes y la autorización de compras y adquisiciones las dos gerencias las realizan. Se puede entender que los gerentes son hermanos y entre los dos tratan de tomar las mejores decisiones el problema es que cuando uno de los dos esté hablando con un proveedor y su hermano

no se encuentre presente se va a retrasar la compra por no tomar una decisión rápida y en ese momento.

En la pregunta número 6 donde dice ¿Qué responsabilidades delega? El gerente administrativo nos dice que ninguna ya que el realiza muchas tareas que pudiera delegar y el quedarse con las más importantes. Nos dimos cuenta que los departamentos que dependen de él son recursos humanos y finanzas.

Con el departamento de finanzas no encontramos ningún problema ya que el solo revisa estados financieros que para su gerencia es lo que debe realizar.

En el caso de recursos humanos lleva muchas tareas que podría delegar a esa área ya que nos damos cuenta que el realiza gran parte de las tareas de ese departamento.

En la pregunta número 5 que dice ¿de acuerdo a su puesto que funciones desempeña? el gerente general responde que se encuentra en mostrador en atención al cliente tarea que él no debe desempeñar ya que es más operativa y en la pregunta siguiente menciona que delega las funciones operativas.

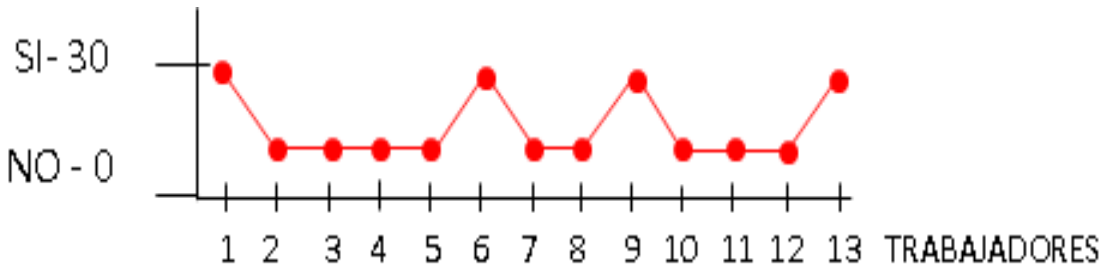
De acuerdo a la información que nos arrojaron las entrevistas y a la ponderación que se le asignó se obtuvieron los siguientes resultados.

La entrevista tiene una ponderación de 400 puntos El director general obtuvo en la entrevista 320 puntos mientras que el director administrativo obtuvo 370 al juntar las dos entrevistas se obtiene un promedio de 345 puntos.

Lo que se recomienda es verificar el organigrama para darse cuenta si está mal organizada o los gerentes no saben cuáles son sus canales de comunicación con cada departamento

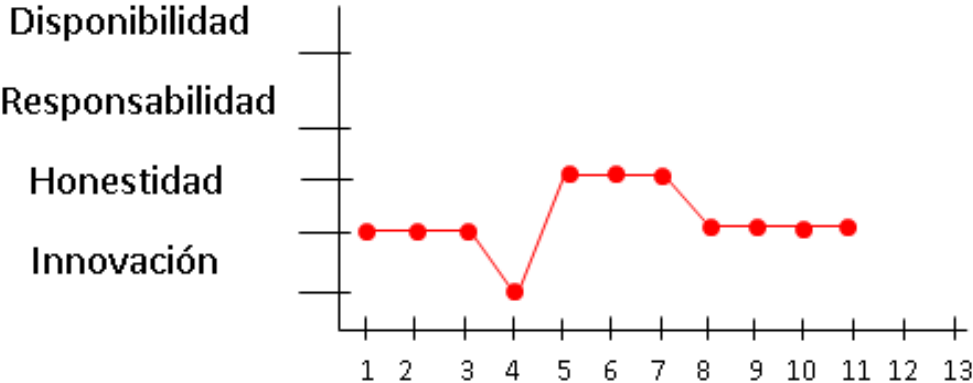
Encuesta a colaboradores:

1. ¿Conoce la filosofía de la empresa 30 pts.



El 20.77% de los trabajadores desconocen la filosofía de la empresa mientras 9.23% conoce la filosofía de la empresa. Basándonos en la ponderación dada a la pregunta.

2. ¿Mencione 3 valores con los que se cuenta en la organización? 40 pts.

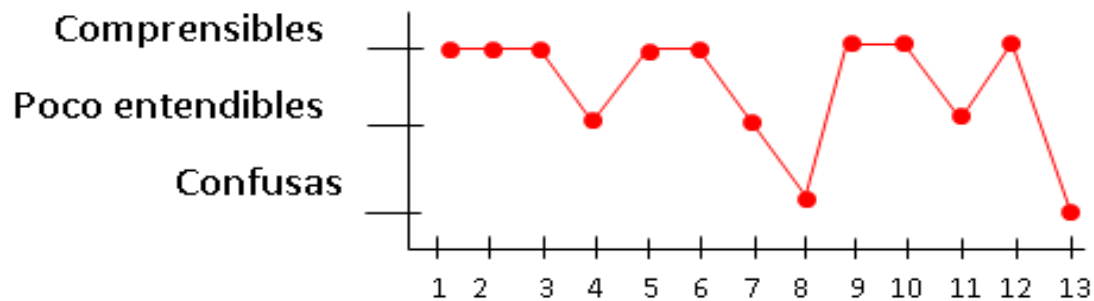


De los 5 valores con los que cuenta la empresa solo identifican 3

1. Honestidad 21.54%
2. Responsabilidad 9.23%
3. Innovación 3.08%

El 6.15% desconoce por completo los valores.

3. ¿Cómo considera que son las órdenes dadas por los gerentes de área? 35pts



De acuerdo a la gráfica y a la ponderación de la pregunta se obtuvieron los siguientes resultados

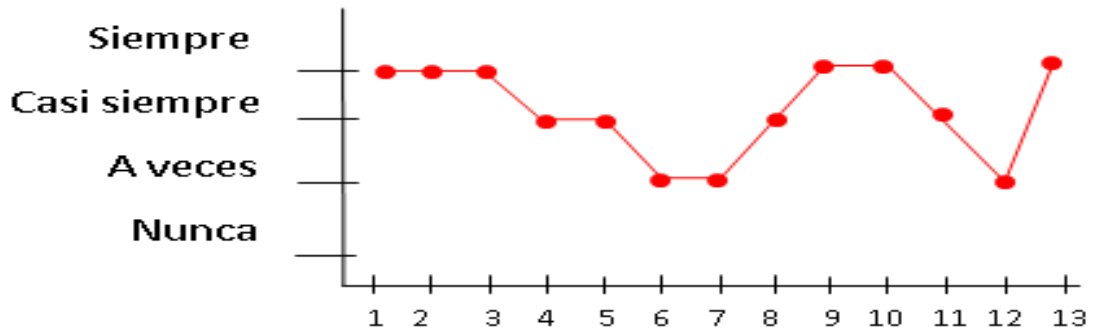
Comprensibles 21.54%

Poco entendibles 8.08%

Confusas 5.38%

4. ¿Cree que existe la suficiente confianza dentro de la organización para que cualquier colaborador pueda hablar libremente con los gerentes y administradores?

30pts



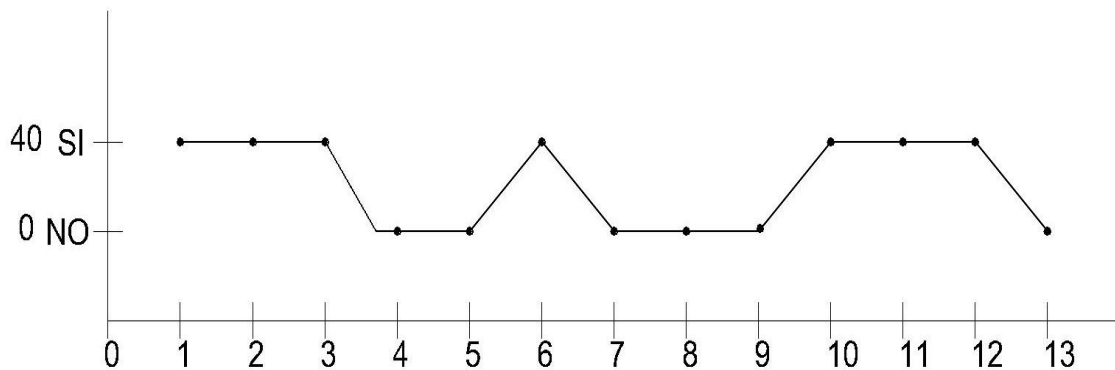
De acuerdo a la gráfica y a la ponderación de la pregunta se obtuvieron los siguientes resultados

Siempre 13.85%

Casi siempre 9.23%

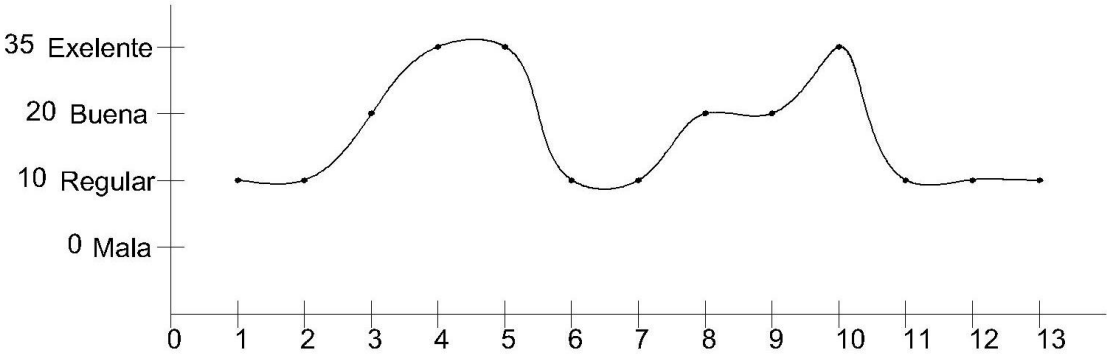
A veces 6.92%

5.- ¿La Organización cuenta como un método de designación de puestos adecuados?



De acuerdo a la información de la gráfica y de la ponderación de la pregunta el 21.54% afirma que la organización cuenta con un método de asignación de puestos adecuado.

6.- De qué forma calificaría la relación entre los niveles directivos y subordinados?



De acuerdo a la información de la gráfica y de la ponderación de la pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

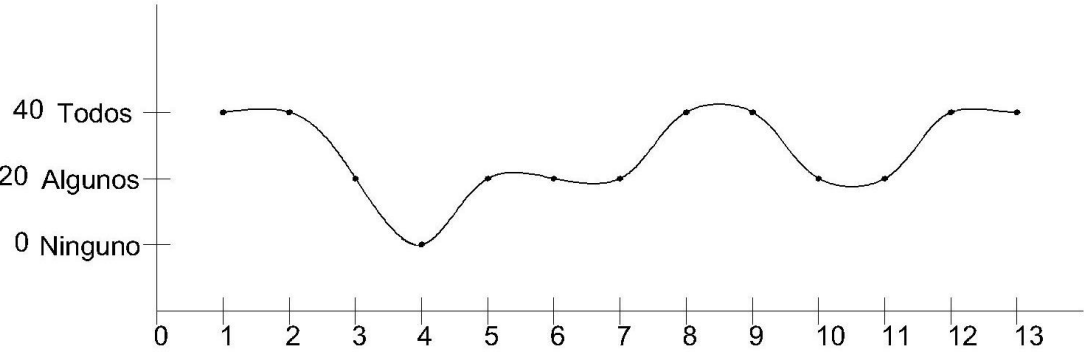
Excelente 8.08%

Buena 4.62%

Regular 5.38%

Por lo tanto, da un resultado de 18.08 de los 35 puntos que equivale la pregunta

7.- ¿Conoce los objetivos de su departamento?



De acuerdo a la información de la gráfica y a la ponderación de la pregunta se obtuvieron los siguientes resultados.

Todos 12.31%

Algunos 9.23%

Por lo tanto, da un resultado de 21.54 de los 40 puntos que equivale la pregunta.

Lista checable:



De acuerdo a la información de la gráfica obtenida de la lista checable y a la ponderación de la misma se obtuvo el siguiente resultado; por lo tanto, da un total de 107.5 puntos de los 150 puntos que equivale la ponderación de la lista checable

TABLA DE PONDERACIÓN			
ELEMENTOS	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	OBSERVACIONES
Planeación	200 pts.	187.29 pts.	La misión y visión con la que cuenta la organización está actualizada ya que cuenta con todos los puntos
Misión	100 pts.	95.6 pts.	
Visión	100 pts.	91.69 pts.	

			clave que son necesarios para que la organización funcione correctamente
Organización	400 pts.	345 pts.	Si se encuentra duplicidad de mando entre el gerente general y administrativo. Al realizar la entrevista el director general nos dijo que es director comercial por lo tanto también se tiene que analizar esa parte.
Duplicidad de mando	400 pts.	345 pts.	
Dirección	400 pts.	263 pts.	Los trabajadores necesitan tener una mejor manera de
Comunicación	250 pts.	155.56 pts.	
Motivación	150 pts.	107.5 pts.	

			<p>comunicación ya que en ocasiones no entendían muy bien lo que se les trata de decir.</p> <p>En la cuestión de la motivación se necesita analizar qué es lo que les motivaría al realizar el trabajo.</p>
--	--	--	---

(Elaboración propia, 2017)

4.5 INFORME:

Antecedentes:

La empresa en el 2013 se realizó una auditoría en el área de recursos humanos. En el año en curso se está llevando una auditoría total de la organización para conocer el desempeño y posibles mejoras.

Periodo de revisión:

Lo primero que se realizó fue una investigación preliminar para detectar las posibles mejoras en la empresa, así mismo realizando un diagnostico preliminar, una propuesta técnica, la realización del contrato, aplicación de los diferentes métodos

empleados en la empresa, clasificación de la información y las entregas de los informes para poder realizar la auditoría administrativa de una manera exitosa.

La auditoría administrativa realizada a la empresa agroquímicos el milenio tiene un alcance Parcial ya que solo se tomó en cuenta el área administrativa y directiva ya que fueron las áreas más vulnerables de acuerdo al grupo consultor

Objetivo:

Los objetivos principales por lo cual se realizó la auditoría administrativa fueron los siguientes:

Clasificar el rubro de la empresa y sobre todo fortalecer la visión directiva.

Establecer las bases para la institucionalización

Identificar áreas de oportunidad, susceptibles de mejora.

Justificación:

En la empresa Agroquímicos El Milenio S. de RL de C.V se llevó a cabo una auditoría administrativa fortaleciendo algunas oportunidades que se detectaron, así mismo dando soluciones a algunas problemáticas identificadas dentro de la empresa. Por lo tanto, el director general debe tener muy buenas estrategias para que así mismo crean en él. Aunque en los últimos 8 meses que ha estado en la empresa los colaboradores empiezan a crear en él y hacer leales a la nueva junta de directivos. Con la pérdida del Ingeniero Ismael Figueroa Tovar QEPD anterior generante y dueño de la empresa los colaboradores tienen incertidumbre con lo que pudiera ocurrir con

la empresa y varios colaboradores se retiraron e incluso se vendieron con la competencia para pasar información de la empresa.

Lo que están haciendo el consejo de directores es capacitarlos constantemente y motivarlos para que sigan creyendo en la empresa.

Al igual que cambiaron algunos procesos de cómo se hacían las cosas ya que el anterior dueño lo hacía de forma empírica y no quería cambiar la forma de cómo hacer las cosas ya que siempre le habían funcionado bien. Por lo tanto, se cambió las instalaciones de la matriz al igual que de las sucursales que se encuentran a los alrededores de Michoacán. Y los resultados se han visto reflejados en las utilidades. Ya que también se incrementó diferentes maneras de marketing.

Recursos:

Algunos de los recursos que se utilizaron para llevar a cabo la auditoría administrativa fueron los siguientes:

Recurso humano: Colaboradores de la empresa y directivos

Tecnológicos: Se necesitó una computadora para pasar las conclusiones y observaciones que se detectaron en la empresa agroquímicos el mileno

Papelería: Hojas tamaño carta, lapiceros, folders para poder tener la información en buen estado para cualquier aclaración o inquietud sobre los resultados obtenidos de dicha auditoría.

Metodología:

Se llevaron a cabo diferentes métodos para poder obtener la información de una forma más cuantitativa y lo más objetiva posible, al director general se le realizó una

entrevista para poder detectar y analizar la misión como la visión de la empresa, también se realizó una encuesta a los directivos para poder conocer cuáles son sus actividades del día a día y así poder detectar si se encuentra duplicidad de mando en las diferentes áreas de la empresa, de igual manera se realizó una encuesta a los colaboradores de la tienda matriz para conocer como es la comunicación que existe entre los directivos y los colaboradores y por último y no menos importante se realizó una lista checable para poder identificar si los colaboradores se encuentran motivados al momento de realizar sus actividades designadas dependiendo de su puesto.

4.6 Resultados:

1.- Comunicación:

Para detectar como es la comunicación entre los gerentes y colaboradores se realizó una encuesta y la pregunta que consideramos más importante fue la siguiente: ¿Cómo considera que son las órdenes dadas por los gerentes de área?

En la cual se obtuvieron los siguientes resultados: el 21.54% dijeron que son comprensibles, mientras que el 5.78% dicen que son poco entendibles, por lo tanto, da un resultado de 27.32% de los 35 puntos equivalentes a la ponderación de la pregunta.

2.- Duplicidad de mando:

Al analizar la información se dio cuenta que se encuentra duplicidad de mando ya que tanto el gerente general como el administrador realizan las mismas tareas. Como prospectos de nuevos clientes y la autorización de compras y adquisiciones las dos gerencias las realizan. Se puede entender que los gerentes son hermanos y entre

los dos tratan de tomar las mejores decisiones el problema es que cuando uno de los dos esté hablando con un proveedor y su hermano no se encuentre presente se va a retrasar la compra por no tomar una decisión rápida y en ese momento

3.- Motivación:

Se detectó que los colaboradores necesitan estar motivados al momento de realizar el trabajo

4.- Misión:

Se detectó que la razón de ser de la empresa si la hay y la conoce, solo es cuestión de realizar unas pequeñas modificaciones para completarla y así poderla mostrar.

5.- Visión:

Se detectó que tienen una visión a 5 años lo cual está muy bien e igual que la misión se recomienda hacer algunas modificaciones para poder complementarla.

Fundamento de cada observación:

En cada uno de los métodos utilizados para llevar acabo la auditoría administrativa se observó que los colaboradores desconocen la filosofía ya que los valores no se encuentran plasmados en la empresa y al igual que la misión y visión de la empresa, como ya se había mencionado anteriormente solo la misión señala tres valores de los cinco con los que cuenta y los colaboradores solo conocen dos de ellos.

En la parte de la motivación se observó que los colaboradores necesitan ser motivados de alguna u otra forma que más adelante se presentara.

Al momento que se visitó la empresa para la realización de los métodos se observó que los colaboradores respetan a los directivos a pesar de su corta edad y poca experiencia ya que han demostrado que tienen la capacidad y responsabilidad para poder llevar acabo las actividades administrativas que la empresa necesita.

4.7 Propuesta:

Agregar los 5 valores con los que cuenta la empresa ya que en la misión solo aparecen 3. En la parte del visón cambiar la estatal a nacional ya que es lo que quieren llegar hacer de acuerdo a la entrevista realizada.

Cultura organizacional:

Plasmar lo que es la misión, visión y valores en una parte visible en la empresa, para que tanto el personal que labore en la misma como cualquier persona que la visite lo puedan ver y así conocer la cultura organizacional de la empresa.

Duplicidad de mando:

Lo que se recomienda es verificar el organigrama para darse cuenta si está mal organizada o los gerentes no saben cuáles son sus canales de comunicación con cada departamento

Comunicación:

Tener una manera diferente de comunicarles las cosas a los colaboradores ya que en ocasiones no comprenden lo que se les pide

Motivación:

En cuestión a motivación se les recomienda que realicen actividades donde se involucren con los hijos de los colaboradores y poderles otorgar premios y realizar festivales como el día del niño y así los padres estarán motivados por que los niños lo están. Cabe mencionar que no todos se motivan con las mismas cosas, esto también depende del nivel de los colaboradores, por ejemplo, a los niveles de directivos se les puede motivar con algún reconocimiento mientras a los niveles inferiores puede ser más motivador que se les haga llegar un bono.

Limitaciones:

No se tuvo ninguna limitación ya que la información requerida se entregó en tiempo y forma al igual que las visitas realizadas en la empresa.

Nombre: comunicación directiva

Propuestas:

Propuesta 1: Comunicación asertiva entre gerentes y colaboradores

Área: Directiva

Objetivo: fomentar una comunicación asertiva entre los gerentes y colaboradores con la finalidad de generar un ambiente de respeto y formalidad para poder alcanzar una buena comunicación entre las partes.

Duración: 7 horas

Responsable: Gerente general Ing. Christian Eduardo Figueroa Araujo

Descripción:

Sesión	Responsable	Descripción	Participantes	Duración
1.- Mostrarle al gerente general como quedará el organigrama	Olga gpe ortega ocegueda	Darle al conocer al gerente general la propuesta de la modificación del organigrama	Director general y representante del grupo consultor	1 hora
2.- Dar a conocer líneas de comunicación	Gerente general	Proyectarle las actividades a cada una de las áreas correspondientes	Gerente general y Directivos	2 horas
3.- Dar a conocer las líneas de comunicación	Directivos	Proyectarle las actividades a cada una de las áreas correspondientes	Directivos Asesores	2 horas

4.- Dar a conocer las líneas de comunicación	Asesores	Proyectarle las actividades a cada una de las áreas correspondientes	Asesores Auxiliar	2 horas
--	----------	--	----------------------	---------

(Elaboración propia)

Método de implantación:

Se optó por el método de implantación parcial ya que se va a llevar a cabo de forma gradual y controlada. Por lo mismo se empiezan por los niveles más altos de la organización hasta llevar a los inferiores, y así cada jefe inmediato se los va hacer llegar.

Propuesta 2: Filosofía organizacional

Área: Administrativa/ Planeación

Objetivo: Que tanto las personas internas como externas conozcan la cultura organizacional de la empresa

Responsable: Gerente General

Misión:

Somos un grupo de empresas comprometidas con el campo mexicano, brindando apoyo a los productores a través de la comercialización de agroquímicos, productos orgánicos y fertilizantes, así como asesoría profesional para lograr las mejores cosechas; a través de innovación, responsabilidad, iniciativa, disponibilidad y honestidad con la intención de obtener calidad en el servicio y en los resultados de cosecha de nuestros clientes

Visión:

Ser la empresa líder mexicana en la comercialización de agroquímicos, productos orgánicos y fertilizantes, así como en el asesoramiento especializado que logre satisfacer los requerimientos cambiantes de nuestros clientes, en un lapso de 5 años, a través de la innovación de nuestros productos y servicios.

Se pretende que la filosofía organizacional se coloque en una parte visible de la empresa para que cualquier persona que entre la pueda ver y al mismo tiempo conocer.

Método de implantación:

Se optó por el método instantáneo ya que es de forma inmediata, es viable y en condiciones favorables. Al igual se llevará el proyecto piloto que solo se llevara a cabo en la tienda matriz y al aplicar una prueba a los colaboradores se verá reflejado si en verdad funciona y si es así se colocara en las demás sucursales.

Propuesta 3: Motivación

Área: Dirección

Objetivo: Los colaboradores se encuentren motivados al momento de estar realizando su trabajo y esto trae consigo la eficacia.

Responsable: Gerente General

Dependiendo del nivel jerárquico que ocupe un colaborador en la empresa es la forma de motivarlo.

Como se mencionó anteriormente se pueden involucrar en actividades todos los colaboradores, por ejemplo:

- En posadas de fin de año
- Celebrar el cumpleaños de los colaboradores con un pastel
- Involucrar a los hijos de los colaboradores en participaciones

A los directivos se motivan cuando se les reconoce enfrente de los demás que está haciendo bien su trabajo, sin embargo, a los de niveles inferiores prefieren que se les dé un reconocimiento económico.

- Mostrar en una parte visible de la empresa el empleado del mes,
- escuchar recomendaciones e inquietudes que tengan.
- Capacitarlos constantemente

Con estas implementaciones en la empresa los colaboradores estarán motivados, cabe mencionar que en la empresa ya se llevan a cabo alguno.

Método de implantación:

Se optó por el método de implantación de forma paralelo ya que se va a llevar a cabo de forma simultánea y por un tiempo determinado, en las condiciones más favorables.

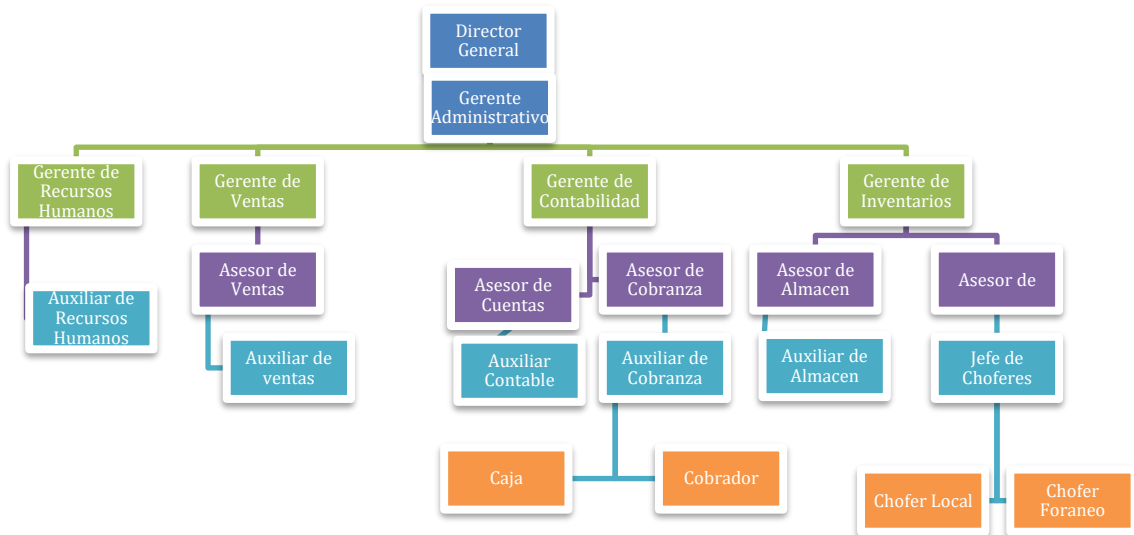
Propuesta 4: Asignación adecuada de las actividades para evitar la duplicidad de mando.

Área: Directiva

Objetivo: Cada uno de los gerentes tenga una asignación adecuada de sus actividades dependiendo su puesto y así mismo conociendo sus líneas de comunicación.

Responsables: Gerente general y Gerente administrativo

A continuación, se presentará el organigrama sugerido dependiendo del organigrama que la empresa mostró en sus documentos.



(Elaboración propia, 2017)

CONCLUSIONES:

Se llegó a la conclusión que la empresa Agroquímicos el Milenio S de RL de CV se encuentra en un rango bien (700 - 799 puntos) ya que obtuvo un puntaje de 795.29, dependiendo de las ponderaciones que se le asignó a cada método aplicado y a los resultados obtenidos

En cada uno de los métodos aplicados se evaluaron distintos puntos de las áreas más vulnerables que se encontraron en la investigación preliminar lo cual se obtuvieron distintos resultados para poder llegar a realizar las propuestas para la realización de la auditoría de manera exitosa.

La empresa Agroquímicos el Milenio ha tenido algunos cambios muy importantes como son la institucionalización que refleja la buena administración que se está llevando a cabo y así cada uno de las sucursales inmediatamente se reconoce que pertenecen a Milenio. También cabe mencionar que se han se ha llevado a cabo en los últimos meses marketing que hace que la empresa sea más reconocida y esté presente en congresos y ferias del aguacate y demás cultivos para dar a presentar con los productos que dicha empresa maneja.

La empresa cuenta con una línea de productos propia lo cual es una ventaja competitiva contra la competencia.

La auditoría es una necesidad en la actividad empresarial de nuestros tiempos por lo que la especialidad en el campo administrativo se vuelve dominante para su

aplicación y para el logro de una efectiva administración de la empresa, ya que constituye una ventaja competitiva que le permite a la administración ser eficaz y lograr niveles de eficiencia, pilares que le permiten a cualquier empresa competir en el mercado. La auditoría administrativa nos lleva a visualizar de inmediato la posibilidad de ubicar a la empresa en la ruta correcta de su desarrollo administrativo y operativo para el logro de los objetivos.

La auditoría administrativa es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación, relación y la valuación de cada uno de los elementos que forman la gestión gerencial de la empresa. Su contribución es una forma de antivirus administrativo que permite anticiparse ante las amenazas que se presentan.

La aplicación de la auditoría administrativa y la actividad de la auditoría financiera se complementan, formando un binomio del control, formando así la auditoría integral, cuya aplicación se ha constituido en una necesidad de la empresa moderna para poder hacer frente a los retos del futuro.

ANEXOS:



La empresa Agroquímicos El Milenio ya implemento en todas sus sucursales como en tienda matriz la filosofía de la empresa, otorgada por esta presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. A. Hitt Michael, Administración, Pearson Educación, novena edición, México, 2006.
2. CHIAVENATO Idalberto, Administración. Teoría, proceso y práctica, McGraw-Hill, Tercera edición, México, D.F., 2000.
3. CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, Octava edición, México, D.F., 2014.
4. FRANKLIN F. Enrique Benjamín, Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio, Pearson educación, Segunda edición, México, 2007.
5. MÜNCH Galindo Lourdes, Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Pearson educación, Primera edición, México, 2007.
6. MÜNCH Galindo Lourdes, Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, Pearson educación, segunda edición, México, 2011.
7. MÜNCH Lourdes, Administración. Gestión organización, enfoques y proceso administrativo, Pearson educación, Primera edición, México, 2010.
8. REYES Ponce Agustín, Administración moderna, Limosa, México, 2004.
9. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas, Cengage Learning Editores, Sexta edición, México, 2010.
10. STONER James A.F./WANKEL Charles, Administración, Prentice-Hall, Tercera edición, México, 1989.

Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, otorgada por la Lic. Erika Lourdes Cavillo Rodríguez, en el ciclo escolar 2014.

Apuntes de la materia Auditoría Administrativa, otorgada por la Lic. María Eugenia Rivera Álvarez.