



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA DE LA EVALUACION ADMINISTRATIVA
PARA EL DESARROLLO OPTIMO DE LA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presenta:
JOSE RICARDO LOPEZ MEDINA

**PROFESOR QUE SUPERVISO LA INVESTIGACION
LIC. ARTURO MARTINELLI ARANZUBIA**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.

AL COORDINARO DEL SEMINARIO
LIC. ARTURO MARTINELLI ARAN
ZUBIA.

A MI ESPOSA:

QUIEN CON SU AMOR Y
COMPRESION ME AYUDO
A LLEGAR AL FINAL.

A MI HIJA ALEJANDRA A
QUIEN BRINDARE EL FRU
TO DE MIS ESFUERZOS.

A MIS PADRES:

POR HABERME GUIADO Y ENSEÑADO
CON SUS SABIOS CONSEJOS EL CA
MINO DEL ESTUDIO.

A MI HERMANA VICTORIA.

AL SR. DANIEL GONZALEZ L.
POR SU VALIOSA AYUDA COMO
JEFE Y COMO AMIGO.

GRACIAS.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I Generalidades	6
1.1 Breve historia de la Auditoría Administrativa	6
1.2 Definición.	7
1.3 Campos en los que se puede usar la Auditoría Administrativa.	9
1.3.1 Sectores que integran la empresa.	10
1.3.2 Elementos de la Empresa	11
1.3.2.1 Recursos Humanos.	11
1.3.2.2 Finanzas.	11
1.3.2.3 Mercadotécnica	12
1.3.2.4 Producción.	12
1.3.3 Empresas por Magnitud Financiera.	13
1.4 El Profesionista Adecuado para Auditoría Administrativa.	14
1.4.1 Características de un Auditor Administrativo.	16
1.5 Diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera.	17
1.6 Ubicación en la Empresa de las funciones de la Auditoría Administrativa.	19

1.6.1	Actividades a desarrollar por la función de Auditoría Administrativa.	23
-------	---	----

CAPITULO II.

	Importancia de la Auditoría Administrativa.	25
2.1	El cambio en la época actual .	25
2.1.2	El cambio evolutivo y revolucionario.	27
2.1.3	El cambio Sistemático	28
2.2	El por que de la importancia de una Auditoría Administrativa.	31
2.2.1	Fracaso en las Empresas.	33
2.3	Bases de la Administración.	38
2.4	Hacia un mejor control por medio de la Evaluación.	40
2.5	Uso de la Auditoría Administrativa.	42

CAPITULO III.

	Programación de la Auditoría Administrativa.	44
3.1	Objetivo de la Auditoría Administrativa.	44

3.2	Trabajos Preliminares.	44
3.3	Dificultades al aplicar la Auditoría Administrativa.	47
3.4	Ruta Crítuca en la Planeación de una Auditoría Administrativa.	50
3.4.1	Antecedentes de la Ruta Crítica.	50
3.4.3	Diseño de la Ruta - Crítica.	52
3.4.4	Diagrama de la Ruta Crítica.	53
3.5	Presupuesto de una Auditoría Administrativa.	61
3.6	Técnicas Auxiliares de la Auditoría Administrativa.	63

CAPITULO IV.

	Evaluación Cuantitativa.	64
4.1	Fuentes de Análisis.	64
4.1.1	Presupuesto	64
4.1.1.1	Definición del Presupuesto.	66
4.1.2	Los Estados Financieros.	67

4.1.2.1	El Balance	68
4.1.2.2	Estado de Pérdidas y Ganancias.	69
4.2	Técnicas de Análisis.	69
4.2.1	Razones y medidas Financieras.	60
4.2.1.1	Activo de inmediata realización a pasivo circulante.	74
4.2.1.2	Activo circulante a Pasivo Circulante.	76
4.2.1.3	Capital Contable a Pasivo Total.	76
4.2.1.4	Capital Contable a Activo Fijo.	77
4.2.1.5	Ventas Netas a Saldos a cargo de clientes.	78
4.2.1.6	Ventas Netas a inventarios.	79
4.2.1.7	Ventas Netas a Activo Fijo.	80
4.2.1.8	Ventas Netas a Capital Contable.	80

4.2.2	Indice de Rentabilidad del Capital Contable.	81
4.2.2.1	Indice de rendimiento sobre los activos o rentabilidad de las inversiones totales.	82
4.2.2.2	Indice de rendimientos neto de inversión fija.	83
4.2.2.3	Indice de margen de utilidad bruta.	83
4.2.3	Estado de Origen y Aplicación de Recursos.	86
4.2.3.1	Origen de Recursos.	86
4.2.3.2	Aplicación de Recursos.	89
4.2.4	Punto de Equilibrio.	91
4.2.4.1	Concepto.	91
4.2.4.2	Determinación del P.E.	92
4.2.4.3	Gastos Fijos.	93
4.2.4.4	Gastos Variables.	95

4.2.4.5	Gastos Semivariables.	95
4.2.4.6.	Recapitulación de gastos.	96
4.2.4.7	Zonas de Oportunidad del punto de Equilibrio.	97
4.2.4.8	Caso práctico de un punto de equilibrio.	98
4.2.4.9	Construcción gráfica del punto de Equilibrio.	100

CAPITULO V.

EVALUACION CUALITATIVA

5.1	Fuente de Análisis	105
5.1.1	Personal de la Empresa y clientes.	105
5.2	Técnicas de Análisis.	106
5.2.1	Investigación Documental.	106
5.2.2	Observación directa.	109
5.2.3	Entrevista.	112

5.2.4	El Cuestionario.	116
5.2.4.1	Definición.	117
5.2.4.2	Tipos de Cuestio nario.	118
5.2.4.3	Recomendaciones para la estructura de un cuestionario.	119
5.2.4.5	Arreglo de las pre guntas.	121
5.2.5	Análisis de Puestos.	122
5.2.5.1	Definición.	123
5.2.5.2	Contenido del pue sto.	124
5.2.5.3	El Método de Análi sis.	125
5.2.5.4	Especificaciones del puesto.	127
5.2.5.5.	Elaboración del informe de análisis	129
5.2.6	El cuadro de Distribución de actividades.	131
5.2.6.1	Análisis del Cuadro de distribución de actividades.	132

5.2.6.2	Análisis de los objetivos de la unidad.	134
5.2.6.3	Análisis de actividades.	134
5.2.6.4	Análisis de Asignaciones del personal.	135
5.2.6.5	Para realizar las actividades separadamente.	137
5.2.6.6	Análisis por individuos.	139
5.2.7	Gráficas de Apreciación.	140
5.2.7.1	Gráfica de Distribución y Ventas.	140
5.2.7.2	Gráfica de Producción.	141
5.2.7.3	Gráfica de Apreciación de la dirección general.	142
5.2.7.4	Gráfica de Apreciación de Administración.	143
5.3	Resultados.	144
5.3.1	Areas o Departamentos con deficiencia	144

5.3.2	Cargos de Trabajo.	145
5.3.3	Organizaciones Informales.	145
5.3.4	Desconocimientos.	146
5.4	Informe y Recomendación.	147
5.4.1	Carta de Sugerencias.	151
	Conclusiones.	154
	Bibliografía.	157

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

Los aspectos contables, económicos, administrativos y financieros de una Empresa Pública o Privada, tienden a hacerse cada vez más complejas; la dimensión de los mercados crece junto con la eficiencia de las comunicaciones; la producción de bienes avanza al paso de las nuevas tecnologías y simultáneamente la necesidad de mejorar las técnicas de comercialización, control de gastos y productividad.

La evaluación administrativa indudablemente es una muy útil herramienta para llevar una mejor administración, y aún cuando en nuestro país su aplicación actualmente se da en pocas empresas, tendrá que adaptarse en grado superior a medida que la administración mexicana se lleve a cabo por profesionistas especializados.

El propósito del presente trabajo de investigación es mostrar como se emplea la evaluación administrativa como un instrumento preciso para la constante evaluación de los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa.

No es intención de esta obra tratar de presentar todo lo que se pueda decir sobre evalua -

ción administrativa, el objetivo básico es dar a conocer algunas herramientas principales que se usan en la misma; la necesidad que existe de tener un mejor conocimiento de las empresas.

Para llevar a cabo una completa evaluación-administrativa contamos con: La Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera. La Auditoría Financiera se refiere a hechos cuantitativos (estados de resultados, balances). La Auditoría Administrativa que es el objeto de nuestro estudio toca puntos de carácter cualitativos (personal de la empresa, clientes, situación del mercado etc.).

En cuanto al profesionista que las debe efectuar existe para efectos de Auditoría Financiera el C.P. como el legalmente aceptado para dictaminar sus resultados; pero en la Auditoría Administrativa aparece una lista de profesionales que la puede realizar. No hay una traba legal sobre quien la debe aplicar.

Analizando la preparación técnica que se necesita para hacer una Auditoría Administrativa aparece como el más adecuado el Lic. en Admón. ya que dentro de nuestra carrera se llevan materias como: Práctica en Admón. Gral., Relaciones Humanas, Economía, Finanzas, Mercadotecnia, Mate

máticas e Ingeniería Industrial materias importantes para el buen desarrollo de una Auditoría Administrativa; aparte de esta formación académica son necesarias características personales como por ejemplo: Ser creativo, saber escuchar, hablar, sentido de planeación, etc.

La evaluación administrativa puede ser hecha internamente por personal de la misma empresa y externamente efectuada por despachos de Consultores Administrativos, Contadores. Cuando se hace internamente este departamento se encuentra ubicado dentro del organigrama empresarial a nivel "staff", reportando sólo resultados y sugerencias a puestos claves que son los que al final van a tomar una decisión de implantar o reformar un depto. un sistema o una política. Dada a su naturaleza del departamento éste podría estar ubicado en: Gerencia.- Por ser el nervio-motor más importante en la Administración y toma de decisiones en una empresa; Contraloría.- Por representar el control mismo de la empresa; Consejo de Administración.- Por ser el órgano donde se toman las decisiones más trascendentes dentro de la empresa.

Cuando se trata de una Auditoría Externa también será a nivel "staff" reportando a los puestos de más alta jerarquía sobre todo a la Gerencia Gral. y al Consejo de Admón.

Al aplicar una Auditoría llegan resultados y generalmente inducen al cambio. Este debe ser planeado, sistemático y para efectuarlo se debe tomar en cuenta la existencia tres tipos de cambios que son: el revolucionario que es violento, trastorna el status quo del orden; el evolutivo que se hace por partes, uno por uno en cierta forma pasivo y por último el sistemático en el cual se diseñan modelos explícitos de lo que debe ser en lugar de lo que existe factor que no se encuentran en los dos anteriores cambios.

Pero en primer término para implantar una Auditoría es necesario resaltar la importancia del por qué de su aplicación. Así tenemos un estudio realizado por la firma Dun & Brandstreet Inc. en la cual obtuvo como resultado que el fracaso en mayor porcentaje en las empresas es debido a la falta de administración y vemos que esto no sólo afecta a la empresa sino que trasciende al empleado que se queda sin su fuente de trabajo, al público el cual ya no tendrá la mercancía que necesita, etc.

Sabiendo la importancia de la evaluación administrativa veremos algunas técnicas para su desarrollo, entre ellas tenemos la programación de la auditoría la cual cuenta con una herramienta administrativa muy útil que es la ruta crítica misma que nos ayudara a determinar el presu -

puesto de la auditoría. Fuentes y técnicas de análisis tanto de la evaluación cuantitativa -- (Auditoría Financiera) como de la evaluación cualitativa (Auditoría Administrativa).

Nosotros como Licenciados en Administración tenemos el deber en el desempeño de nuestra vida profesional hacerle ver a la Dirección de la Empresa en que trabajamos, la importancia que tiene la evaluación administrativa dentro de la misma y darle el lugar que le corresponde para coadyuvar al logro de los objetivos establecidos.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 Breve Historia de la Auditoría Administrati
va.

La Auditoría Administrativa nació de la necesidad por parte de los directivos de las empresas, de tener un control administrativo y no solamente contable y financiero como venía ocurriendo tradicionalmente; su aplicación práctica y conocimiento público empieza alrededor de la década de los cincuentas, donde el desarrollo de las macroempresas hace necesario profundizar en el pensamiento técnico y crear controles y medios de información con bases científicas.

Al final de su vida, el iniciador de la Administración el Ing. Henry Fayol, la mencionó en una entrevista que le hizo la publicación "Cronique Social de la France" en el año de 1925, al decir " que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidas, ésto es si la empresa está bien administrada. (1)

Luego al finalizar la 2a. Guerra Mundial, se aprecian gran cantidad de cambios en las empresas; el crecimiento de las mismas; aumento de magnitud de las organizaciones; desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial; la necesidad que tiene la Dirección de enfrentarse a una tremenda masa de datos y al control y funcionalidad de las estructuras orgánicas. La Auditoría Administrativa, toma forma, ya que puede proporcionar un verdadero servicio a la Dirección al determinar en que medida los planes se cumplen, y al intervenir en cada uno de los Sectores de la Empresa, detecta errores o propicia mejoras que se pueden implantar.

1.2 Definición.

Antiguamente, auditar consistía en escuchar. El concepto actual del término es más amplio y además de oír implica la necesidad de investigar cuales son las causas, cómo se han formado, por qué, con qué objeto y que efectos producirán.

Existen un sinnúmero de definiciones sobre auditoría administrativa, tal vez tantas como autores de libros de Auditoría Administrativa haya, pero para efectos de una mejor comprensión

sobre lo que es la Auditoría Administrativa se tomaron las más completas:

William P. Leonard:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales". (2)

José Antonio Fernández Arena:

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, en base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución". (3)

Henry de Vos:

- (2) Leonard William P. Auditoría Administrativa Editorial Dina 1971.
- (3) Fernández Arena José Antonio. La auditoría Administrativa, Editorial Jus; 1969.

"La Auditoría Administrativa es un análisis informativo, constructivo y evaluativo, con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica". (4)

Como resumen de las definiciones anteriores obtenemos que la Auditoría Administrativa es un análisis, revisión, evaluación de los procedimientos, políticas, planes, métodos de control, objetivos y participación de los recursos humanos de una empresa en todas sus áreas.

1.3 Campos en los que se puede usar la Aud. Admva.

Tomando en cuenta la definición de Auditoría Administrativa, encontramos que cualesquiera de ellas convergen en el punto de que ésta va a ser aplicada en la "Empresa". Pues bien, nuestro campo de acción va a ser la empresa, Pero nos asalta una duda, como podríamos conceptualizar esta palabra tan ampliamente usada. Veamos lo que nos dice el diccionario:

- (4) De vos, Henry, M.B.A. Management Services Hand Book: The American Institute of Certified Public Accountants. 1964.

"Empresa".- Acción de emprender y cosa que se emprende: Sociedad Industrial o Comercial; lema o divisa". (5)

Lógicamente nos enfocáramos sobre el párrafo de sociedad comercial o industrial; pero lo sentimos incompleto porque una empresa no solamente puede ser comercial o industrial ya que también existen de servicios y Gubernamentales.

Aún sabiendo la cantidad de empresas que existen no queda claro sobre lo que realmente es una empresa. Entonces procederemos a:

1. Que sectores integran la empresa.
2. Sus elementos.
3. Su magnitud financiera.

Conjuntando estos tres elementos nos ayudaremos a comprender lo que es una empresa.

1.3.1 Sectores que Integran la Empresa.

A) Sector Primario.- Agricultura, Silvicultura.

(5) García Pelayo Ramón y Gross. Pequeño Larousse I. Lustrado. Ed. Larousse 1977.

Caza y Pesca.

- B) Sector Secundario; Industria. Hacia este sector está enfocado nuestro trabajo por considerarse una de las bases fuertes para el desarrollo económico de un país.
- C) Sector Terciario.- Servicios, Comercio como por ejemplo transportes, gobierno, etc.

1.3.2 Elementos de la Empresa. (fig 1)

Para el funcionamiento de cualquier empresa sea cual fuere el sector al que pertenezca va a necesitar elementos o recursos, y en general podríamos decir que básicamente son cuatro:

1.3.2.1 Recursos Humanos.- Elemento indispensable eminentemente activo de la empresa y el de mayor importancia. Activo desde el punto de vista dinámico por ser creativo y productivo.

1.3.2.2 Finanzas.- Aspecto económico, el que provee de los bienes necesarios para llevar a cabo los objetivos de la empresa. En una em -

presa privada su fin principal es esencialmente financiero pués su razón de ser son la obtención de utilidades.

1.3.2.3 Mercadotécnica.- Toda empresa debe de dar a conocer lo que produce y saber a donde va ir dirigido su producto cualesquiera que este sea, también si se va a consumir su producto, penetración que tiene en el mercado, la competencia existente.

1.3.2.4 Producción.- Es el bien que va a obtener la empresa el cual va a ser objeto de la obtención de utilidades. Esto se da en empresas con fines lucrativos.

E	M	P	R	E	S	A	F.
R E C U R S O S H U M A N O S	F I N A N Z A S		C O M E R C I A L I Z A C I O N		P R O D U C C I O N		
R E C U R S O S							

1.3.3 Empresas por Magnitud Financiera.

Existen diferentes manera y criterios para establecer en un marco la magnitud financiera de la empresas. Pero sobre este aspecto la ley nos da una división en el I.S.R. (art. 17 Imp. al Ingresos global de las empresas) dichas quedan clasificadas en:

- a) Causantes menores.- Los que tengan percepciones acumulables en un ejercicio regular por cantidad que no exceda de un millón quinientos mil pesos.
- b) Causantes mayores. Los que tengan percepciones acumulables en un ejercicio regular por cantidades mayores de un millón quinientos mil pesos.

Al respecto el FOGAIN también nos proporciona un criterio para saber la magnitud financiera de la empresa que es la siguientes:

"Quedan comprendidas en la clasificación de pequeños y medianos industriales, todos aquellos que transformen materias primas en artículos terminados y que tengan un capital contable no

menor de \$ 25,000.00, ni mayor de \$30'000,000.00

Teniendo reunidos estos tres elementos podemos concluir que una empresa es una unidad donde se producen bienes y servicios formada por recursos económicos, humanos, de mercadotécnica y productivos con objetivos de obtener utilidades en caso de empresas gubernamentales o privadas dedicadas a este fin y de dar servicios en caso de empresas gubernamentales específicamente.

1.4 El Profesionista Adecuado para Aud. Admva

Si partimos de que la realización de la Auditoría Administrativa es trabajo de equipo y requiere la intervención de una serie de técnicas las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos: Economistas, Contadores, Ingenieros, el que cualquiera de esos especialistas bien puedan llevar a cabo la Auditoría Administrativa siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre la técnica que intervienen en la Auditoría Administrativa no es preciso que sea un especialista con que tenga los atributos del buen generalizador para que sea él quien formule el diagnóstico general y decida que técnicas deben aplicarse en cada paso particular y por quién.

Es por eso que el Lic. en Administración -
dado a sus características de preparación acadé-
mica en las cuales recibió conocimientos sobre:

1. Estudio y práctica en Administración general.
2. Recursos Humanos y Prácticas de Relaciones Humanas.
3. Estudios Generales de materias como economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial y en todas aquellas técnicas de la administración científica:

Sobresale como el profesionalista más adecuado para realizar la Auditoría Administrativa y si además de estas características le aunamos - que haya actuado como profesional independiente, tendrá contacto con muchas y muy variados problemas en diferentes tipos de empresas le da una valiosísima experiencia que le da suma utilidad en la Auditoría Administrativa.

Claro que no por esto se va a eliminar al contador quien también sabe bastante o a los demás profesionalistas ya que como se menciona anteriormente la Auditoría Administrativa es un trabajo en equipo.

1.4.1 Características de un Auditor Administrativo.

1. Excéptico.- Pero no necio; no acepta los hechos hasta no haberlos verificado.
2. Minucioso.- Debe tener interés y curiosidad por todas las operaciones de la Empresa, por lo que siempre estará preguntando él ¿como? ¿cuando? y ¿por qué? de las cosas; debe estar verdaderamente interesado en los problemas y en los resultados obtenidos por el personal administrativo, tanto de subordinados como de directivos. Debe animar al personal a hablar libremente de su trabajo, con el objeto de derivar críticas constructivas y nuevas ideas.
3. Incansable.- No teme al trabajo.
4. Creativo.- Mente analítica.
5. Saber escuchar.
6. Saber hablar.- motivar no influenciar a la gente.
- 7.- Maduro y equilibrado.- saber lo-

que quiere.

8. Tener tacto.- saber pedir. Debe actuar como socio y no como rival de aquellos a quien está - auditando.
9. Sinceridad con él mismo.
10. Conservar su edo. de ánimo. - (los problemas en su lugar).
11. Saber definir y resolver los - problemas.
12. Tener bases firmes.
13. Conocer las herramientas de análisis.
14. Ser buen planeador e implementador.
15. Etica profesional.

1.5 Diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera.

Para establecer las diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera, - primero veremos cuales son sus conceptos.

Definición de Auditoría Financiera.-

"La revisión de estados contables para efectos de dictámen de los mismos y la evaluación de su control interno". (5)

Qué es Auditoría Administrativa ?..

"Análisis, revisión, evaluación de los procedimientos, políticas, planes, métodos de control, objetivos y participación de los Recursos Humanos de una Empresa en todas sus áreas.

Como se observa existen diferencias y puntos comunes en esta clase de auditorías. Primero examinaremos los puntos afines. (fig- 2)

1. Ambas constituyen una parte de la evaluación administrativa.
2. Llegan a la determinación de problemas.
3. Usan métodos y técnicas científicas.
4. Se enfocan al control administrativo.

DIFERENCIAS

Auditoría Administrativa.

- * La puede realizar cualquier tipo de profesionalista capacitado.
- * Es de interés sólo para la Empresa.
- * Informa sobre causas que generaron la situación financiera.
- * Parte de hechos cualitativos para - llegar a casos cuantitativos.

Auditoría Financiera.

- * Sólo el C.P. es el facultado legalmente para dictaminarla.
- * Interesa, a la Empresa, fisco, inversionistas.
- * Informa solamente sobre los efectos.
- * Parte de hechos cuantitativos para llegar a hechos cualitativos (lo - que pasa).

1.6 Ubicación de la empresa de las funciones de la Auditoría Administrativa.

Las funciones de la Auditoría Administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa, en un área o depto. que por

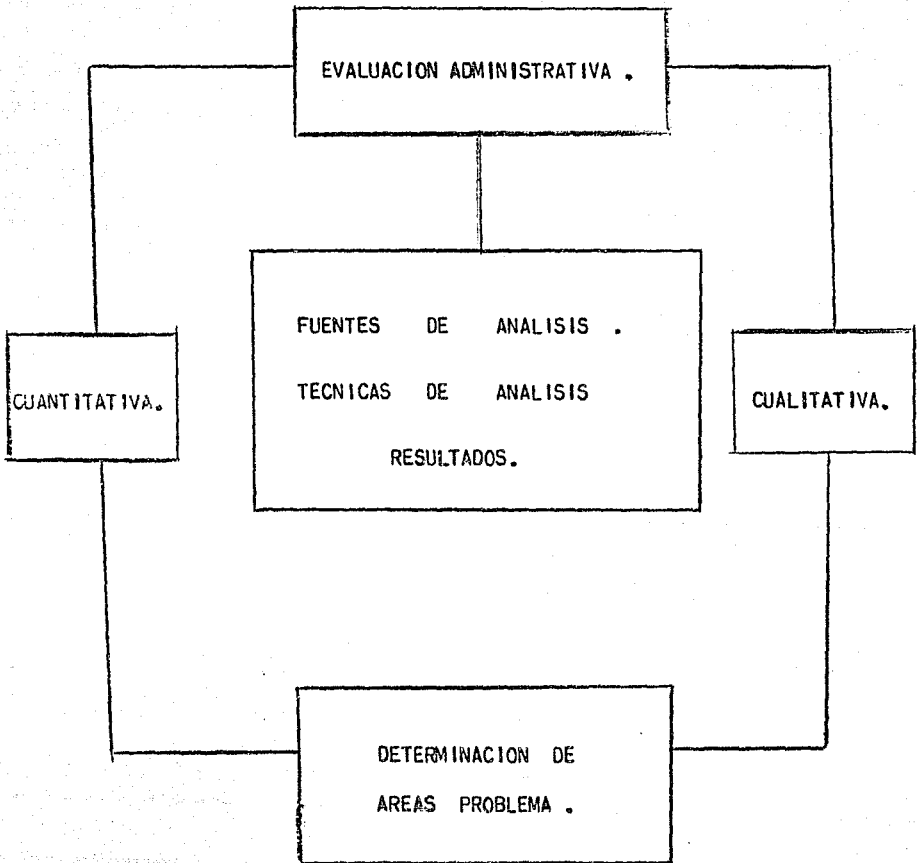


FIG. No. 2

su situación le permita la consecución de sus fines. El área donde debe de quedar el depto. de Auditoría Administrativa, deberá reunir las ca - racterísticas siguientes:

1. Jerarquía suficiente para poder pene - trar en cualquier área de la empresa. La actividad de la auditoría adminis - trativa requiere entre otras, la de tener puerta abierta a todos los deptos. de la misma, para poder investigar y - recabar información proponiendo solu - ciones, de tal manera que siempre será conveniente que la ubicación donde quede este departamento tenga ingerencia - en los demás departamentos que se van - a analizar, pues así recibirá y se to - mará más en serio la labor del analis - ta o analistas que intervengan en el - estudio.
2. Que el tipo de las funciones de dicha - área, sea todo lo relacionado con pla - neación, control, dirección y coordina ción.
3. Que tenga autoridad sobre los demás - deptos. Es necesario para la eficien - cia del depto. el planear debidamente - el campo que deberá tener para que ana

lizar deptos. diferentes como serían - el de ventas, compras, almacenes, producción.

Según los conceptos anteriores podría haber en una organización tres áreas donde cabría la - posibilidad de instalar dicho depto. ellas son:

- a) Gerencia.
- b) Contraloría.
- c) Consejo de Administración.

GERENCIA.- La Gerencia representa el nervio motor más importante en la administración de una empresa, pues canaliza todos los planes y es la encargada de seguir por medio de una sana administración, los objetivos que fija el Consejo de Administración, por otro lado se encarga de llevar la labor ejecutiva principal de la empresa puesto que gira órdenes a todos los demás - deptos. y regula la actividad de toda la empresa, midiendo la eficiencia de cada uno de ellos.

Sus labores principales son: planeación, - dirección, coordinación y control.

CONTRALORIA.- La Contraloría representa el control mismo sobre las operaciones financieras-

de la empresa, así como el control interno de las actividades, función que es esencial en una organización.

CONSEJO DE ADMINISTRACION.- Por ser el principal evaluador del contexto empresarial.

Esta ubicación variará de acuerdo a las necesidades políticas y magnitud de la empresa.

1.6.1 Actividades a Desarrollar por la Función de Auditoría Administrativa.

1. Analizar la eficiencia de la utilización de recursos materiales y humanos.
2. Estudio constante de las operaciones de las cargas de trabajo.
3. Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.
4. Analisis del flujo de información de depto. a depto.
5. Revisión constante del mantenimiento de la Organización.
6. Investigación constante de objetivos y políticas.

Para efectos de esta tesis es pertinente - aclarar que la Auditoría Administrativa señala - los problemas eficientemente, mediéndolos en su - magnitud y frecuencia y presentando sus causas - de aparición, pero no será la encargada de resol - verlos e implantar debidamente las soluciones o - cambios a que haya lugar; solamente podrá suge - rir alternativas que ayuden a la eliminación de - problemas detectados o mejoras en las formas de - administrar.

CAPITULO II.

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1 El Cambio en la Epoca Actual.

La sociedad también cambia. Si el mundo de los consumidores de los productos y servicios de la empresa nunca cambiara y si no hubiese ninguna competencia, el medio ambiente de la compañía sería estático. Los negocios de las empresas y sus prácticas culturales podrían simplemente mantenerse o aún refinarse y reforzarse alrededor de sus objetivos históricos de utilidades, pero el mundo externo cambia. Aparecen nuevas necesidades y deseos. Las antiguas necesidades y deseos disminuyen y desaparecen. Lo que se quería ayer, hoy no tiene ningún valor. Es difícil de adivinar lo que se deseará mañana. Una compañía competidora con un mayor impulso, extiende su penetración en el mercado a expensas de la compañía que tiene un desarrollo retrardado, los cambios fuera de la compañía obligatoriamente precisan cambios dentro de la misma, si se quiere competir y lograr los objetivos de utilidades.

Actualmente hay señales de un nuevo período de cambio industrial que se lleva a cabo en las-

gerencias de las compañías. Se evidencia un profundo descontento. Parte del problema radica en cómo (o cómo no) se dirigen las compañías. Los conceptos clásicos de administración , que se base en la autoridad y en la obediencia , son rápidamente rechazados. Otro motivo de cambio proviene de la invasión a la industria por las ciencias del computador. En la toma de decisiones, los sistemas basados en computadores, mediciones empíricas y retroinformación y sistemas de control, están reemplazando las reglas autoritarias de la Gerencia. Estos factores han reducido la confiabilidad en la decisiones de los Gerentes sobre la logística de las operaciones.

Se atacan los antiguos conceptos de la compañía. Es cierto que se está llegando a nuevas formas para permitir que la compañía domine los obstáculos para lograr su excelencia. El interrogante es: ¿como haremos para controlar estos cambios tan violentos? o permaneceremos pasivos frente a ellos.

El cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo pueden ser pasivas o de resistencia. Existe también una tercera posibilidad: el desarrollo sistemático con

entusiasmo. El cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambio es motivado, respaldado y, aún reforzado, por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo, ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito.

2.1.2 El cambio Evolutivo y Revolucionario.

La evolución y revolución son conceptos relativos. Las diferencias entre ellos son asuntos de grados, pero los resultados son disímiles. Cuando el cambio de una acción a otra que lo reemplaza es menor, y dentro de los parámetros de status quo las expectativas y el orden, el proceso de cambio puede llamarse evolutivo. El cambio evolutivo, en otras palabras, raras veces viola las expectativas de aquellos que están implicados o afectados por el cambio. Considera instructivo el supuesto de que si cada problema se trata a medida que se presenta, se logrará un progreso. Las soluciones que demuestran ser sanas se repetirán y reforzarán. Aquellas que demuestren ser no convenientes se rechazarán. En el ámbito de las compañías, el resultado esperado es que sobrevivan aquellas que han tenido mayor éxito en encontrar soluciones, problemas por problema. El enfoque evolutivo, por tanto, da -

por sentido que los arreglos sensatos que se ajustan a los requisitos de cada nueva situación, a medida que se presenta, darán el desarrollo su dirección y carácter.

Cuando el cambio de una acción a la acción que la reemplaza contradice o trastorna el status quo del orden, el proceso de cambio revolucionario, en contraste con el evolutivo, ocasiona una violación y un rechazo a las viejas expectativas e introduce unas nuevas. Los cambios evolutivos se llevan a cabo por partes y de uno en uno, puesto que son ajustes dentro del status quo, no causan ni gran entusiasmo ni profunda resistencia. Por el contrario, los cambios de carácter revolucionario generalmente son mayores y causan un viraje agudo en relación a las antiguas expectativas; por tanto son vehementemente acogidas por aquellos que se encuentran profundamente frustrados por el status quo, e intensamente deplorados por aquellos que lo aceptan. Los cambios revolucionarios probablemente se llevan a cabo por medio de una acción de poder y autoridad que puede reprimir efectivamente las resistencias.

2.1.3 El cambio Sistemático.

El desarrollo sistemático difiere el cam -

bio evolutivo y del revolucionario. Los dirigentes diseñan modelos explícitos de lo que debe ser en contraste con lo que existe. Aquellos cuyas acciones se verán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar alteraciones al mismo, basados en su propia comprensión y discernimiento. Así, factores adicionales como el comportamiento humano y la experiencia, afectan las dinámicas del cambio. Entre los más importantes están las tensiones intelectuales y emocionales que se crean en todos los responsables de la planeación y ejecución. Estas tensiones estimulan el cambio. Se sustentan en el entendimiento, la comprensión el compromiso y la convicción con respecto a la validez apropiada del cambio de lo que existe a lo que debe existir. Los cambios resultantes obtienen apoyo en lugar de resenti-
miento.

Este enfoque del cambio planeado introduce etapas que están ausentes en los métodos evolutivos y revolucionarios. Un modelo compartido, claro y explícito, que especifique lo que debe hacerse de modo diferente es un factor clave en el enfoque sistemático del desarrollo, factor que no existe en los enfoques evolutivos y revolucionarios. Este modelo está disponible para quien quiera que desee guiar el cambio. Cual
quier persona afectada por el cambio está compro

metida a pesar, probar, evaluar, así como a analizar las implicaciones y consecuencias del cambio antes de que éste se inicie. Como base para el desarrollo se rechaza la complacencia con pequeños ajustes (como en el método evolutivo) sin considerar que tan sensible pueda ser cada uno - por su propio derecho. La sumisión coercitiva, como la que ocurre en la revolución, también se rechaza como técnica para lograr un cambio mayor. El involucrar en el proceso de cambio de una entendimiento y un compromiso para la acción sobre la base de la comprensión constructiva crea el - necesario respaldo intelectual y emocional sobre la conveniencia del cambio.

Estos tres enfoques hacia el cambio pueden observarse en la dirección de la compañía moderna. A veces aparecen en forma puras, otras veces mezcladas y, en algunas ocasiones, en combinaciones de una variedad casi infinita. Sin embargo, son menos frecuentes los procesos de cambio examinados en tal forma que permitan el estudio y evaluación de las limitaciones y ventajas de cada uno.

Hemos visto, que en la época actual la velocidad del cambio se ha incrementado por lo cual es necesario llevar a cabo una modificación constante en los sistemas y administración de las -

compañías. Lo que hoy funciona mañana es obsoleto es por eso que la Auditoría Administrativa, es una gran instrumento para adecuarse al cambio sistemático que como se ha descrito se considera el mejor y más razonable para adaptarse en las Empresas de la era moderna.

2.2 El por que de la Importancia de una Auditoría Administrativa.

Se dice insistentemente que emprender un negocio equivale a correr un riesgo económico. Efectivamente, esa afirmación contiene buena dosis de verdad. Sin embargo, debemos aclarar y precisar que dicho riesgo no es producto definitivo del azar.

Si analizáramos el comportamiento que han seguido algunas empresas, encontraríamos que el riesgo no es casual sino más bien causal; es decir el riesgo puede maximizarse o minimizarse en la medida como se administra un negocio, entendiéndose que esto tiene validez no sólo para una empresa nueva, sino también para una que está operando en su etapa de pleno desarrollo.

Todo depende de quienes materializan la administración: los administradores. Ellos son los que pueden maximizar los riesgos empresaria-

les; baste recordar por un momento ese aforismo popular en el mundo de los negocio. "No hay malos negocios, sino malos administradores".

Para avalar los conceptos anteriores, recurramos a los siguientes estudios, que se emprendieron con el fin de determinar ciertas causas comunes que explicarán el porqué del fracaso en los negocios.

Uno de los estudios más completos acerca de las empresas fracasadas en los Estados Unidos es el formulado por la empresa Dun & Brandstreet, Inc., institución dedicada al análisis y clasificación de situaciones de crédito.

Siguiendo el estudio, de las muchas causas por las que fracasan los negocios, la más importante que se identificó fue la referente a la capacidad de administrar, como se puede apreciar en el análisis que la misma firma Dun & Brandstreet, Inc., formuló: (1)

Descuido	3.2%
Fraude	1.7%
Administración:	
Falta de experiencia	

en la línea	12.0%	
Falta de experiencia del dirigente	16.3%	
Experiencia sin equi librio	18.9	
Incompetencia	<u>44.2</u>	91.4
Desastre		1.3%
Razón desconocida		<u>2.4</u>
		100.0%

(fig. No. 3)

En nuestro país, según las estadísticas que se formularon por el quinquenio 1955 - 1960, se establecieron aproximadamente cuatro mil nuevas industrias, con un capital promedio de \$ 400,000.00, cada una. Sin embargo, sólo pudieron subsistir mil quinientas dieciocho, es decir, fracasaron dos mil quinientos en números redondos, lo que significa un 62% de empresas que desaparecieron y que, asimismo, representaron para el país una pérdida que se estima en novecientos millones de pesos, consecuencia indudable de la improvisación y el empirismo administrativo.

2.2.1 Fracaso en las Empresas.

Al analizar las causas del fracaso se encon

trataron, entre otras, las siguientes (2).

1. "Producción en gran escala sin una correcta planeación".

Empresas que se lanzaron a producir tratando de utilizar y aprovechar toda su capacidad, sin considerar que el mercado potencial era bajo en comparación con el volumen de su producción.

2. Costos de Operación demasiado Elevados.

La utilización de maquinaria costosa, superior a las necesidades de la empresa, trabajo como consecuencia altos cargos por depreciación que, independientemente de otras deficiencias, se tradujeron en una elevación de los costos de operación.

3. No haber Realizado una Adecuada investigación de Mercados.

La producción de artículos sin considerar la idiosincracia y gastos de nuestro país dió como resultado una falta de mercado.

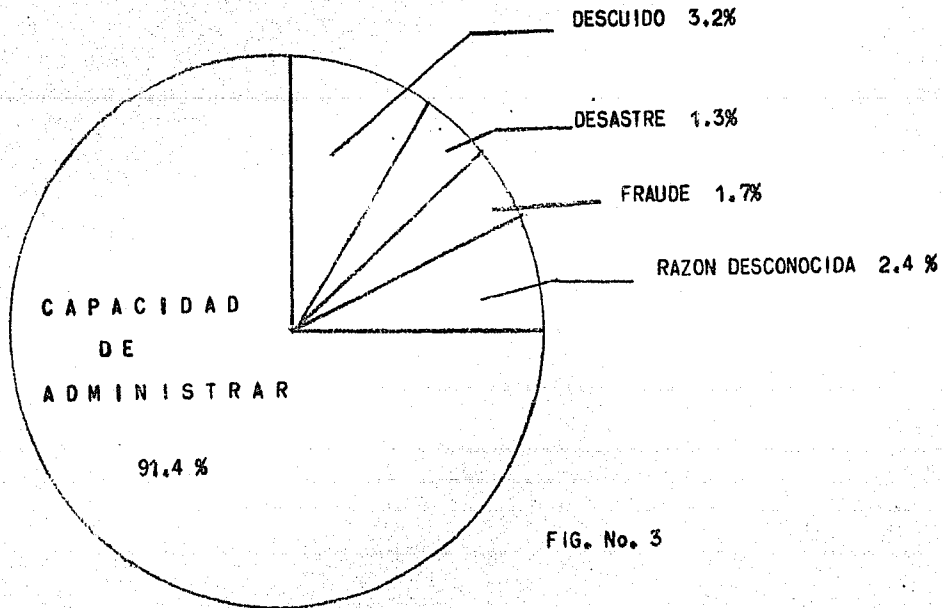


FIG. No. 3

4. Sistemas Inadecuados de Producción.

La utilización de maquinaria y procesos inadecuados y obsoletos dió motivo a muchos fracasos.

5. Insuficiente Capital de Trabajo.

La falta de una adecuada planeación financiera ocasionó una falta de recursos para hacer frente a necesidades inmediatas con que seguir operando normalmente.

6. Sistemas Costosos de Venta y Distribución.

La elección equivocada de canales y medios de distribución repercutió en los costos de operación con la consecuente disminución de las ventas.

7. Estructura Organizacional Deficiente.

La inadecuada departamentalización, la mala distribución de actividades, la falta de delegación de autoridad entre otros, fueron factores determinantes en el logro efectivo y eficiente.

determinantes en el logro efectivo y eficiente - de los objetivos de la empresa.

8. Información Inadecuada.

La información para los administradores no cumplió con los requisitos de Veracidad, Oportunidad y corrección, dando motivo a malas y equivocadas decisiones administrativas con los siguientes malos resultados.

Como es de advertirse, todas las causas - apuntadas que generan fracasos, son causas eminentes de carácter administrativo.

Hemos visto las causas que propician el fracaso de las empresas, pero sabemos también que - a toda causa corresponde un efecto. Al referirse al efecto producido por un negocio fracasado, cualquiera pensaría que sólo afecta a los dueños del negocio, No obstante, también hay otras partes que salen afectadas, algunas en mayor grado. Entre las otras partes que son afectadas también tenemos a:

1. El público consumidor, al desaparecer una fuente de mercancías y servicios.
2. El trabajador, al ya no existir su -

fuente de trabajo.

3. El estado, al dejar de recaudar los impuestos de la empresa fracasada.
4. Los acreedores, y proveedores al perder total o parcialmente los créditos que concedieron. (3)

Estas partes, al salir afectadas, de hecho también llegan a afectar a la economía de un país, por lo que en la misma que aumenta el número de empresas fracasadas se retardará el desarrollo económico de un país. Todo esto nos hace reafirmar que las empresas mal administradas son definitivamente, un mal social a causa de los efectos negativos anotados anteriormente, los cuales son consecuencia inmediata y exclusivamente de una mala administración.

2.3 Bases de la Administración.

Si la productividad consiste en lograr el máximo y más económico aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que cuenta, dentro de las mejores condiciones para el empleado, se llega a la conclusión de que el problema-

- (1)(2)(3) Martínez Fabian Villegas "El C.P. y la Admva. Ed. ECASA - 1977.

es de planeación organización y dirección, por - que sólo estos medio harán lograr la máxima eficiencia con el mínimo de esfuerzo.

Tanto la planeación como la organización y dirección de las empresas deben revisarse constantemente, mediante programas apropiados, debiéndose utilizar y emplear las herramientas de la Auditoría Administrativa mediante programas apropiados que señalan eficazmente los problemas de las empresas.

Para ajustar estos componentes a las condiciones cambiantes de los negocios, por el impacto de factores internos y externos, y adecuar la estructura de acuerdo a las necesidades en razón al desarrollo.

Esta revisión deberá ser hecha, de acuerdo a las nuevas técnicas por una área especializada dentro de la departamentización de una Empresa y realiza por personal especializado en el proceso administrativo en general.

Los defectos de la planeación, organización y dirección en la estructura de una empresa pueden ser la causa de los resultados productivos - o improductivos del negocio. Los defectos que -

den deberse a una indebida dirección o a la falta de ella, a fricciones internas, a poca o ninguna cooperación a la inadecuada o mala coordinación de actividades y al desprecio de los principios de una buena organización, por falta de conocimiento.

Nada mengua tanto en el entusiasmo y la energía de una organización como la carencia de instrucciones definitivas y el descuido de control.

Conforme el negocio crece y las transacciones se vuelven más complejas, el problema del control se hace más extenso.

Proponiéndose con constancia, a fin de lograr mayor eficacia, la administración puede encontrar los medios para reducir los costos, y aumentar las ganancias.

Como podemos observar, las bases para una buena administración están en llevar un buen control de la planeación, organización y control.

2.4 Hacia un Mejor Control por Medio de la Evaluación.

El establecimiento de controles siempre -

involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

El método de control opera como se pensaba? ¿Compensan la inversión hecha los resultados logrados? ¿Habrá necesidad de una revisión de sistema de controles? ¿Que medidas deben tomarse para poner al día los controles anticuados o impropios?..

En el momento de ser creado y puesto en practica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que puede experimentar el negocio, siempre habrá una necesidad de modificar en los mismos. Cualquiera que sea la empresa los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a constantes revisiones, porque los fallos no descubiertos en los procedimientos y controles pueden resultar en fuertes pérdidas. Un control adecuado, coordinado con las demás actividades, disminuirá los problemas que por lo común existen en toda adminis-

tración.

2.5 Uso de la Auditoría Administrativa.

El uso de la Auditoría Administrativa podría definirse también como los objetivos de la misma entonces tenemos que las técnicas de auditoría están encaminadas a detectar los puntos críticos de los problemas, debiendo señalar con oportunidad su aparición, para evitar su repetición, esto terminará en la aplicación de nuevas ideas que traerán grandes beneficios al funcionamiento mismo de la empresa. Fomentado para el accionista o inversionista las utilidades.

Una auditoría debe ser fuente de utilidades debido a que el análisis, estudio, revisión de los problemas pueden cambiar favorablemente la planeación y la provisión proporcionando a la empresa la conquista de mayores utilidades a la empresa, la conquista de mayores utilidades por una mayor eficacia en todos los ordenes funcionales de la empresa.*

La Auditoría Administrativa aplicada a la oficina representa una fuente de utilidades en cuanto a que revisa periódicamente sus métodos, sistemas y procedimientos: elementos fundamenta-

les de toda operación al revisar lo siguiente:

- = Diseño y recorrido de las formas.
- = Los espacio existentes.
- = La utilización del equipo.
- = Métods de archivo.
- = Todo lo referente al personal.
- = Eliminación de los esfuerzos inne
cesarios.

Así mismo, sistemas que evitan fugas, fraudes y malversiones. La implicación de sistemas en uso facilitadas grandemente por la auditoría administrativa reduciendo el costo de operación que aumenta utilidades, aqué lo importante y productivo de aplicar constantemente en la empresa la Auditoría de la Administración obteniendo en la moral y logrando la eficiencia y el mejora - miento de la relaciones con:

- = Los empleados.
- = Clientes y proveedores.
- = Competencia.
- = Público en general.

CAPITULO III.

PROGRAMACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 Objetivos de la Auditoría Administrativa.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es detectar deficiencia e irregularidades de los elementos que integran la empresa, cuantificándolos y cualificándolos, dejando el camino abierto para la solución efectiva de los mismos al grupo encargado de hacerla.

3.2 Trabajos Preliminares.

Antes de dar principio a una Auditoría, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo más importante es que estos renglones vayan encaminados a los principales objetivos. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá casos en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

Como paso importante en ésta fase es la de-

que haya presentación de el auditor o auditores con los jefes de sección o depto. y gerente ya que estos van a ordenar a sus subordinados les faciliten toda información que el auditor solicite.

Para terminar diremos que el programa se concreta a un número de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituyen el meollo de una actuación auditorial eficiente. Ellos son: (1)

1. Planes y objetivos.- Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
2. Organización.-
 - a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
 - b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).
 - c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.
3. Políticas y Prácticas.- Hacer un estu

dio para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a exámen e idear métodos para lograr mejorías.

5. Reglamentos.- Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.
6. Controles.- Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
7. Operaciones.- Evaluar las operaciones con objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control. comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
8. Personal.- Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
9. Equipo físico y su disposición.- De-terminar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

(1) Leonard P. William Ad. Admva. Pag. 112 Ed. Diana 1977.

- 10.- Informe.- Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y el cliente, una vez que se haya puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobrarán, lo confirmen por medio de una carta convenio. En caso de conformidad, se le pide al cliente que responda manifestando estar de acuerdo o devuelva un tanto del convenio debidamente firmado autorizado el inicio de la Auditoría Administrativa.

3.3 Dificultades al Aplicar la Auditoría Administrativa.

El auditor necesita ser hábil para saber enfrentarse a la gran variedad de problemas y personas de temperamentos y modos de ser tan diferentes.

El Ing. Leonard nos da una clasificación del individuo en tres categorías, las cuales nos parecieron adecuadas por lo que las tomamos y son:

- a) Los que no actúan.
- b) Los que piensan actuar.
- c) Los que simplemente actúan.

Los que no actúan.- Son confiados piensan que sus sistemas, ideas, decisiones, acciones, son inmejorables y no hay razón para que los cambien.

Los que piensan actuar.- Son pasivos podrían calificarse como escépticos no aceptan cambios bruscos. Tratan de aprovechar primero experiencia de los demás.

Los que simplemente actúan.- Son los activos siempre quieren estar a la cabeza de los demás a veces toman decisiones muy a la ligera con falta de conocimiento.

Apreciando estos rasgos personales el auditor debe tomarlos en cuenta y obrar con cuidado, saber con quien está tratando antes de actuar. Esto implica en su labor, un gran conocimiento de las relaciones humanas.

Es muy probable que en el curso de la Auditoría Administrativa se tropiece con dificultades debidas al tomar, desconfianza y repugnancia

al cambio. Con razón o sin ella, muchas personas se adhieren a todo aquello a lo que están acostumbradas. Por hábito o por intereses personales, quieren seguir en las mismas tareas, métodos, ideas y formas de hacer las cosas. No se deciden a dejar lo conocido por lo que está por conocerse. Observan sus hábitos hasta que es imposible seguir con ellos. Temen el cambio, aún cuando sea para mejorar. Hay ejecutivos a quienes interesa más lo que ganarán o perderán personalmente, que la lógica y la eficiencia en el manejo de los aspectos administrativos y la consecución de los objetivos de la empresa. Para muchos funcionarios, el miedo a una posible pérdida, supera el deseo de ganar. Temen por varias razones, a veces por el miedo a lo desconocido o quizá por que les preocupa el llegar a verse despojados de algo, por ejemplo el poder, de la responsabilidad, de prestigio, del número de personas que están por debajo de ellos, de posición descendiendo en rango. Hay otros que temen afrontar problemas complejos, a tomar decisiones, a realizar tareas de mayor importancia, hacerse cargo de obligaciones adicionales, asumir más responsabilidades, a tener que manejar mayor número de gente. En todos los casos de resistencia, el auditor deberá buscar su verdadera causa. Pero no toda conducta que se opone al cambio, puede calificarse como resistencia. Puede estar motivada por otras causas, tal vez porque la persona en cuestión no simpatice con quienes-

se ha pronunciado por el cambio, más no por que sistemáticamente se oponga. Hasta puede ser ella misma sugirió a la dirección éste cambio y le ha ya sido denegado. Por esto, el auditor debe ser compresnivo, discutir los principales elementos involucrados en el cambio con los afectados, señalar la necesidad del mismo y dejar muy clara - la postura de la dirección en pro de un adelanto mayor, por medio de los esfuerzos combinados de todos para perfeccionar la marcha de la administración.

3.4 Ruta Crítica en la Planeación de una Auditoría Administrativa.

Siendo la ruta crítica una herramienta administrativa; es un método de programación y control, Es por eso que en la auditoría administrativa para un mejor control de sus actividades - tiempo y también para efectos del presupuesto de la misma ya que el cobro de honorarios es por horas, se hace necesario el uso de ésta técnica de programación y control.

3.4.1 Antecedentes de la Ruta Crítica.

Antes de definir Ruta Crítica respasemos - brevemente la historia para descubrir como se le dió nacimiento.

Reconociendo deficiencia de la aplicación de métodos tradicionales para la planeación, programación y control de proyectos, algunas empresas muy importantes de los Estados Unidos, se dieron la tarea de encontrar algún método que respondiera a las necesidades básicas de la administración de proyectos.

Así fué como nacieron casi simultáneamente los métodos de trayectoria crítica.

El método CPM fué desarrollado en 1957 a solicitud de la Cía. E. I. Dupont de Nemours y Co. con excelentes resultados.

Casi al mismo tiempo la marina norteamericana solicitó el desarrollo del método a una firma de investigadores para su aplicación al proyecto Polaris. El método fue nombrado como PERT.

3.4.2 Definición.- Debemos interpretar que tanto CPM como PERT son métodos de Ruta Crítica.

De Ruta Crítica podemos decir que: "es la determinación del tiempo más largo necesario para desarrollar un proyecto". (1)

Agustín Montaña es su libro "Iniciación al método del Camino Crítico", indica: "El método del Camino Crítico es un proceso administrativo de planeación, programación y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

Se habla de tiempo crítico o de camino crítico debido a la obligatoriedad de que todo lo que a ellos se refiere, se realice según el plan previsto y sin ninguna posibilidad de demora en su total cumplimiento o adelanto en el inicio de su realización. Si se produjera alguna variación, ésta repercutiría en la totalidad del proyecto.

Como es lógico, la atención y el esfuerzo máximo deben recaer sobre la ruta crítica cuyo total cumplimiento garantiza la terminación del proyecto en la fecha prevista.

3.4.3 Diseño.

Para diseñar un plan por medio de ruta crítica, se tendrán en cuenta las tres fases fundamentales siguientes:

1. PLANEACION.

- Fijación del objetivo.
- Listado de actividades.
- Secuencia de actividades.
- Construcción gráfica de la red.
- Estimación de duraciones .
- Costos y recursos a utilizar.

2. PROGRAMACION.

- Con los datos anteriores se hacen los cálculos; se asignan los tiempos y determina la ruta crítica. Se obtienen holguras y optimiza - ción de la red.

3. CONTROL.

- Comparación de reportes de avan - ces y costos contra programa; se definen modificaciones y correc - ciones.

3.4.4 Diagramas.

La elaboración de un proyecto por ruta crítica, se planea en un diagrama.

Diagrama es la representación gráfica de - las actividades que componen un proyecto, en for ma tal que se indican las relaciones que guar -

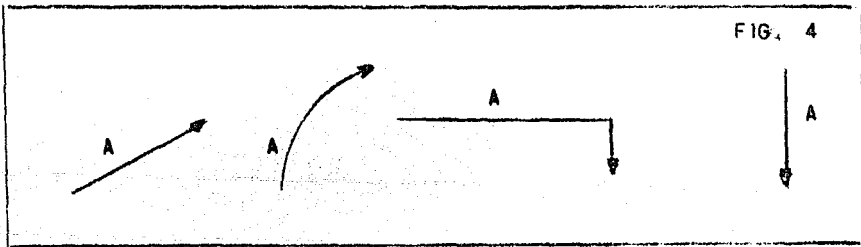
dan entre sí dichas actividades.

Para construir un diagrama se utilizan flechas y pequeños círculos (nodos).

Cada flecha representa una actividad y el círculo eventos o sucesos.

El trazo de las flechas puede hacerse con líneas rectas, curva o quebrada.

A continuación se ejemplificarán cuatro formas de representar una actividad o sea la actividad A.



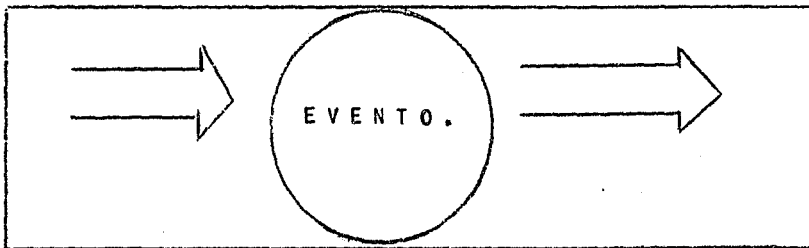
Las actividades implican consumo de tiempo y requieren la aplicación de recursos, como fuerza de trabajo, horas máquina, etc. pero la longitud de las flechas que la representan, no es proporcional al tiempo ni a los recursos correspondientes.

¿ Qué entendemos por Evento ?

Es un instante determinado en el tiempo -
que define la iniciación o terminación de una -
parte específica del proyecto. Su particulari -
dad es que no consume tiempo ni recursos.

Los eventos sirven de enlace a las activi -
dades para la construcción del diagrama de un -
proyecto.

Ejemplo (fig. 5)



En el trazo de un Diagrama intervienen una serie de elementos.

1. Eventos.
2. Actividades reales.
3. Actividades Ficticias.
4. Duración.
5. Tiempo de iniciación más próximo.
6. Holgura.
7. Tiempo de terminación más tardío.

8. Trazado de la ruta crítica.

Para comprender mejor este método, veamos el siguiente ejemplo:

Deseamos emprender un viaje de estudio al Sur de los Estados Unidos de Norteamérica en automóvil.

Para poder realizarlo tendríamos que desarrollar un plan general, que podría ser:

1. Obtener permiso de nuestro trabajo.
2. Conseguir dinero para el viaje.
3. Arreglar el coche.
4. Sacar fotos y acta de nacimiento.
5. Tramitar pasaporte.
6. Obtener visa.
7. Preparar ropa.
8. Tiempo de traslado al lugar de destino.

El diagrama sería: (fig. No. 6)

Elaborado el Diagrama se asignaran tiempos de duración a cada una de las actividades.

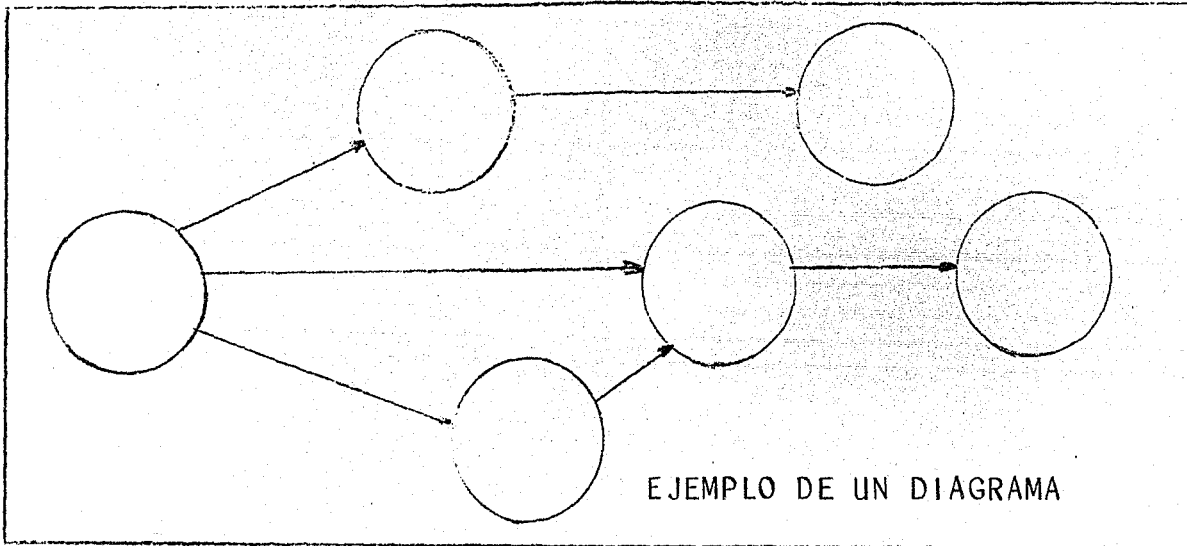
<u>Actividades</u>	<u>Días Duración</u>
Obtener permiso.	1
Conseguir dinero.	2
Fotos y acta de nacimiento.	2
Trámite Pasaporte.	1
Obtener visa.	1
Arreglar coche.	7
Hacer ropa.	15
Trasladarse al destino.	4

Estas duraciones en días se anotan sobre las flechas correspondientes.

"Para determinar la ruta crítica, que se presentará por doble línea o línea de color, se sumará el tiempo empleado en cada una de las rutas o caminos a seguir.

Así vemos que el camino del arreglo del coche lleva diez días para iniciar el traslado. El camino del pasaporte y visa 7 días; y el de hechura de ropa 18 días.

Estos caminos son de menor duración y cualquier retraso en ellos, no produce retraso en la duración total, mientras no exceda de 22 días



EL DIAGRAMA SERIA

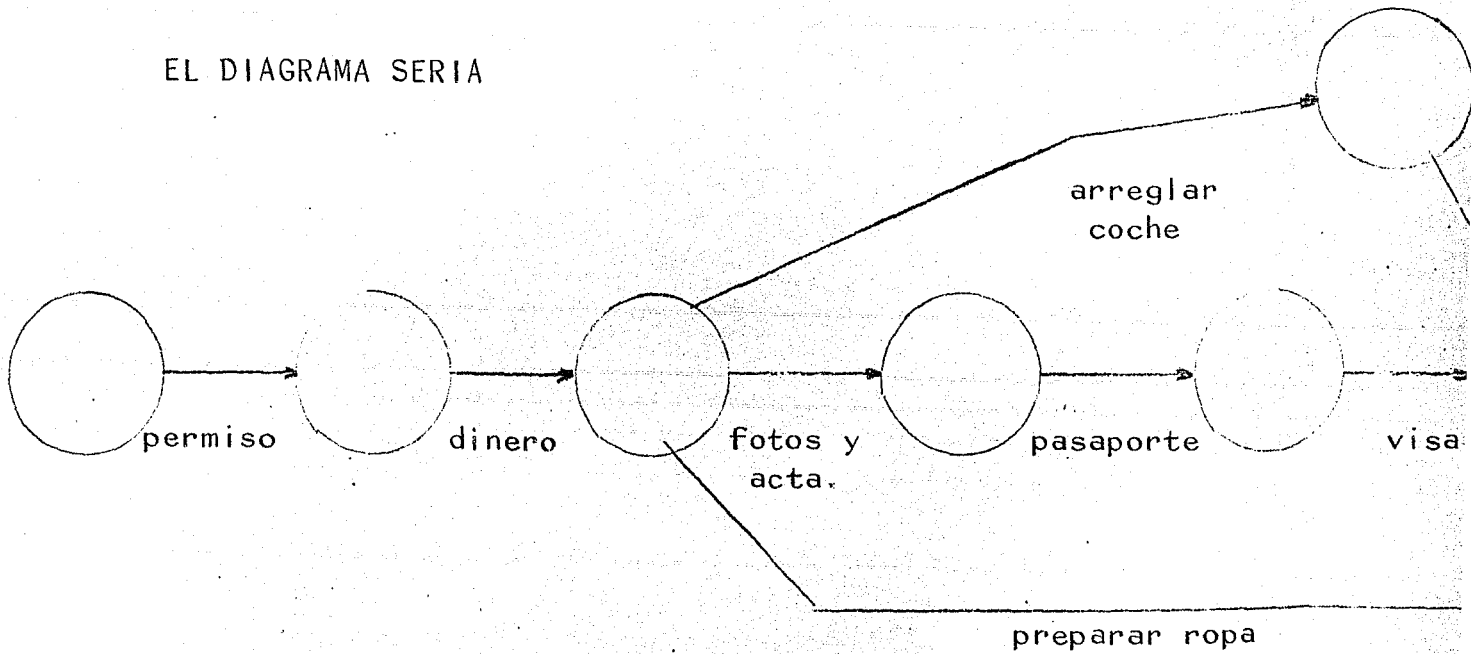
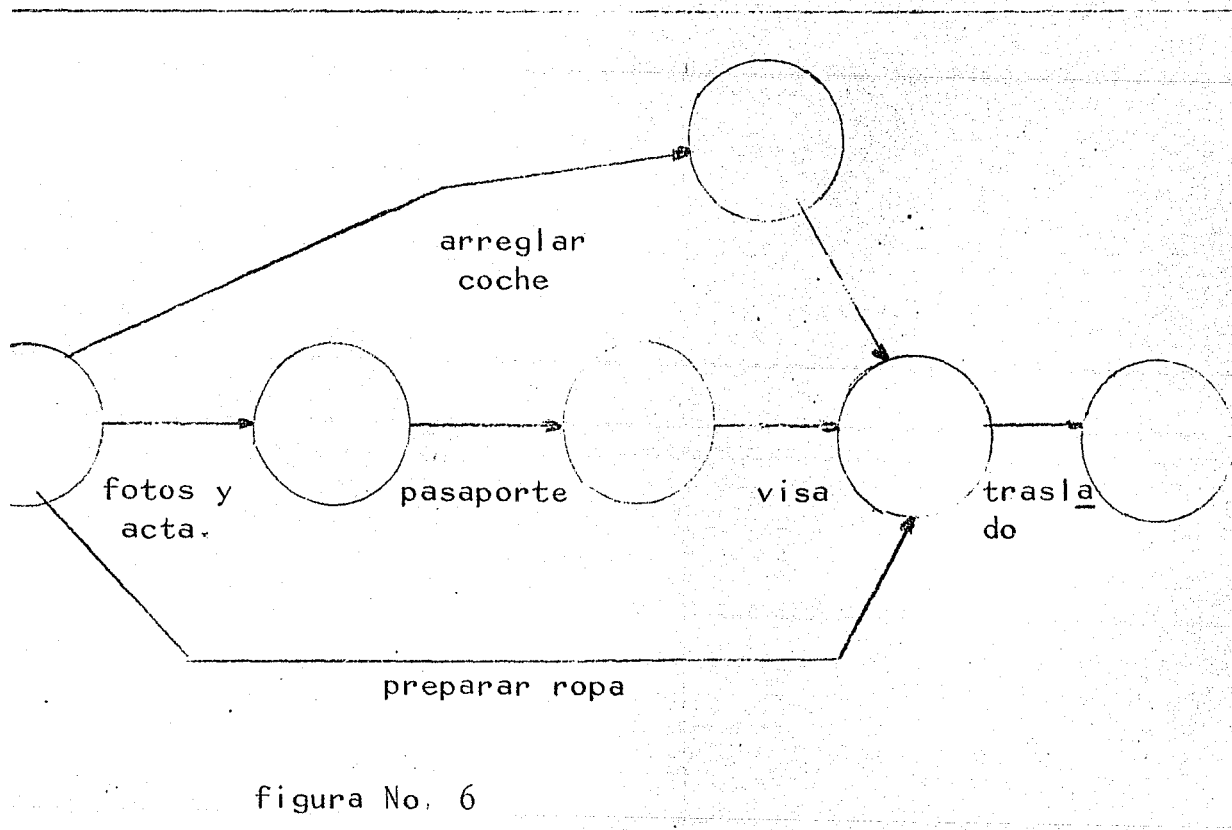
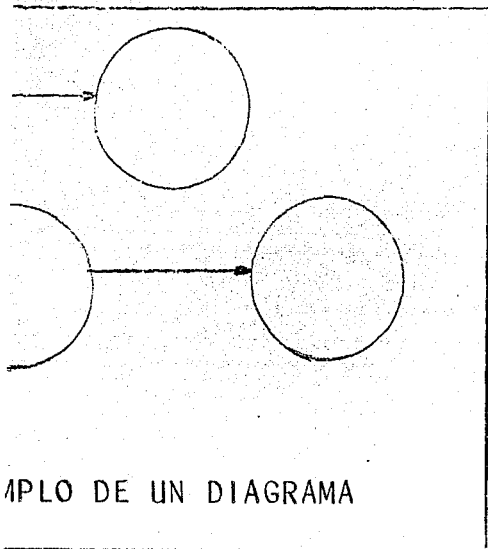


figura No. 6

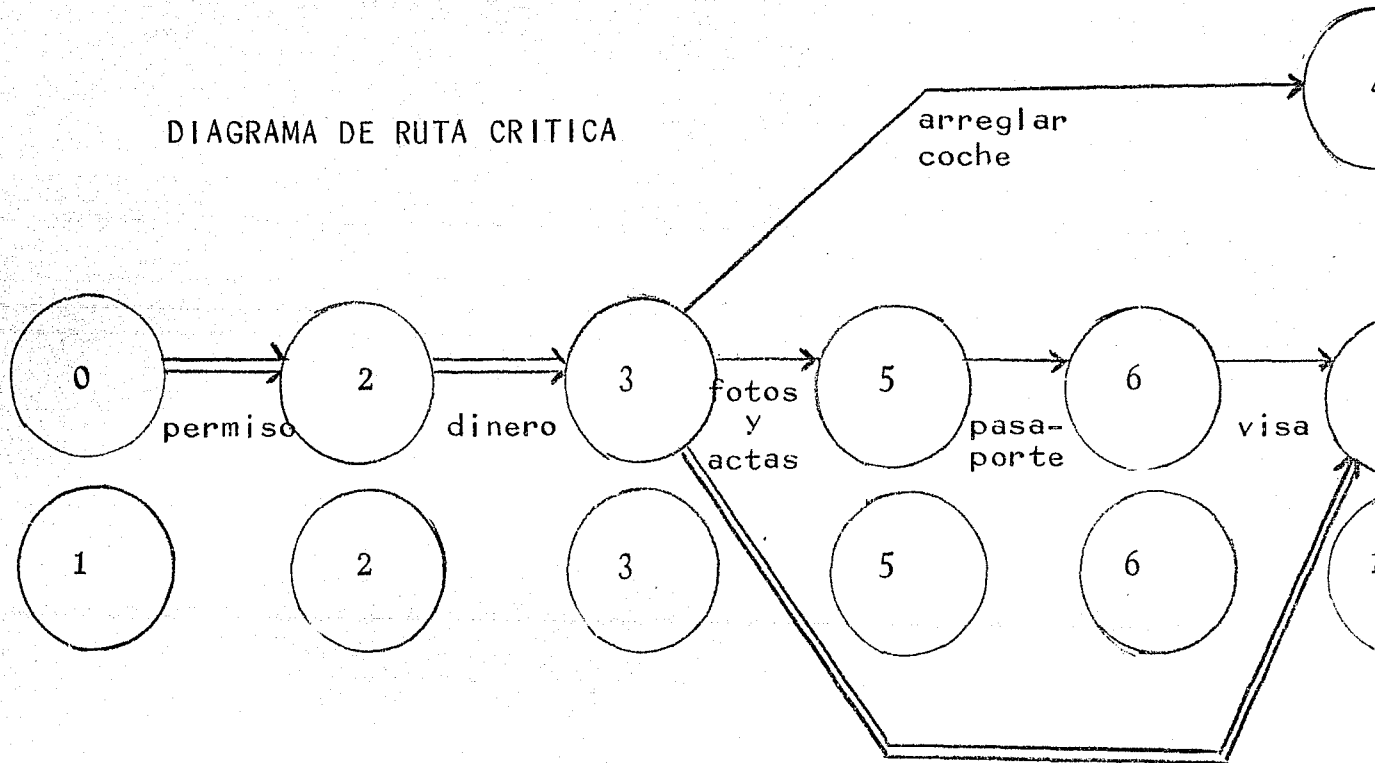


Por tanto tienen HOLGURA o MARGEN, es decir no son críticos, (Ver diagramas para ver los dos caminos de holgura) (fig. No. 7)

Si se desea mejorar la duración del plan , bastará con reducir el tiempo de alguna de las actividades críticas sin tener necesidad de modificar la duración de las actividades no críticas.

Podemos concluir indicando que las actividades críticas tienen forzosamente que iniciarse en las fechas marcadas, para poder terminar el proyecto en la fecha prevista.

DIAGRAMA DE RUTA CRITICA



como además en el traslado tendremos 4 días el camino más largo para nuestro plan es:

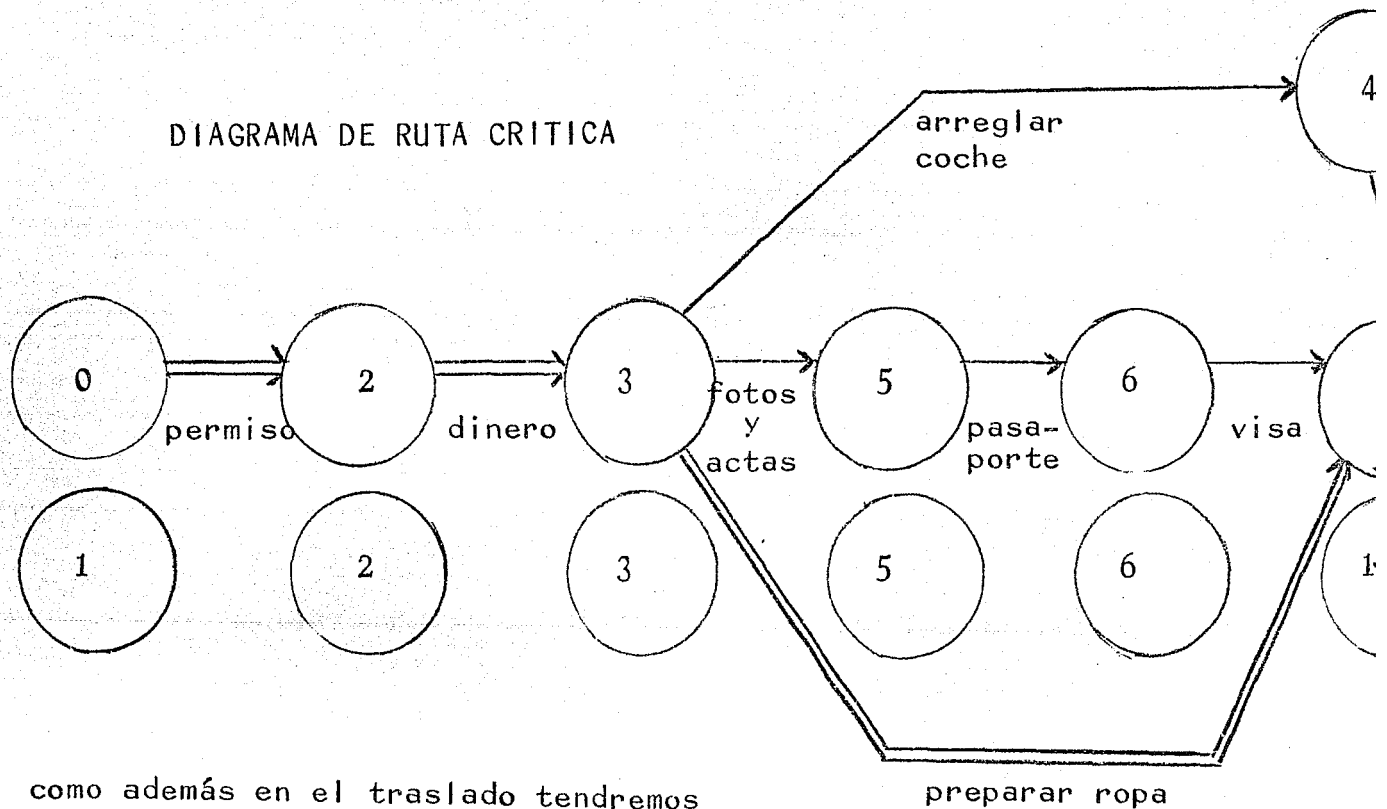
PERMISO	+	DINERO	+	ROPA	+
1	+	2	+	15	+

Lo anterior significa que la llegada a destino no debe exceder a 22 días larga recibe el nombre de TRAYECTORIA, CAMINO O RUTA CRITICA.

Los otros dos caminos son:

a) .-	PERMISO	DINERO	COCHE TRASLADO	
b) .-	DINERO	FOTOS	PASAPORTE	VISA

DIAGRAMA DE RUTA CRITICA

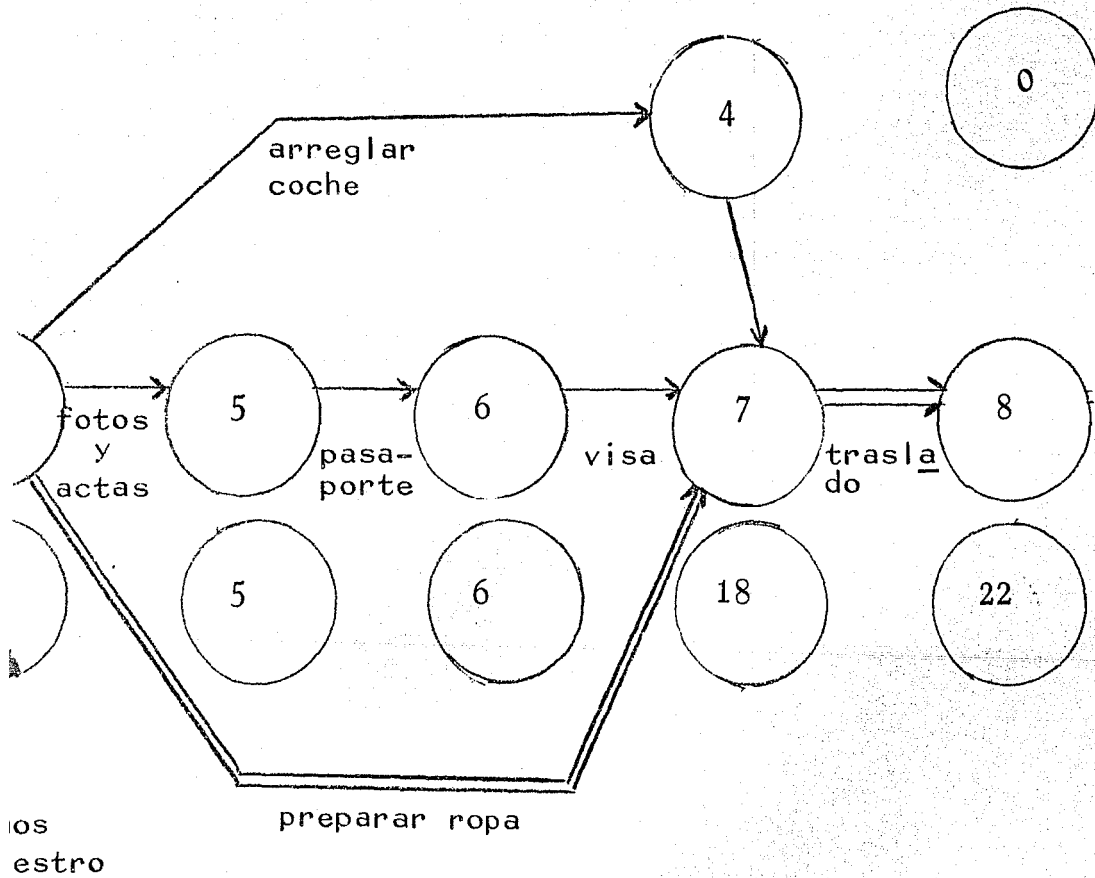


como además en el traslado tendremos
4 días el camino más largo para nuestro
plan es:

PERMISO	+	DINERO	+	ROPA	+
1	+	2	+	15	+

Lo anterior significa que la llegada a destino no debe exceder a 22 días
larga recibe el nombre de TRAYECTORIA, CAMINO O RUTA CRITICA.

Los otros dos caminos son:					
a) .-	PERMISO	DINERO	COCHE TRASLADO		
b) .-	DINERO	FOTOS	PASAPORTE	VISA	



+	ROPA	+	TRASLADO	= 22 DIAS
+	15	+	4	

da a destino no debe exceder a 22 días. Esta ruta que es la más RIA, CAMINO O RUTA CRITICA.

COCHE TRASLADO

PASAPORTE

VISA

TRASLADO

3.5 Presupuesto de una Auditoría Administrativa.

Todo trabajo debe tener una retribución. Para el trabajo profesional se usa el término - honorario.

Las circunstancias que se ponderan para la determinación del honorario son las siguientes-
(2)

- I. La naturaleza e importancia de los servicios exigidos por el trabajo - y prestados por el profesional - (tiempo empleado, distancia, horas extras, ayudantes).
- II. Otras circunstancias que eventual - mente se incluyen en el monto de - los honorarios son:
 1. La reputación del profesional.
 2. La situación económica del cliente.

Es indispensable que el Auditor Administrativo fije previamente sus honorarios profesionaales en su carta - convenio.

Tomando en consideración que si son llama - dos a afectar la "Auditoría Administrativa" es - por la confianza depositada en los Auditorés.

III. Se deben cobrar los honorarios razo - nables, de acuerdo con los puntos I y II para fijarlos en atención a:

1. Honorarios Fijo Global. Se efec - túa razonablemente una Planea - ción de trabajo y desarrollo y - confore a ésta fijar un precio - total por la labor.
2. Honorarios por Hora. Se puede - fijar una cuota por hora trabaja - da y variará de acuerdo con la - categoría del Auditor - Director Auditor-Supervisor, Ayu - dante de Auditor, etc.
3. Gastos. Se cargará a la empresa los gastos originados por la re - visión, a saber: comidas cuando - se trabaje horas extras, los pa - sajajes, hoteles en caso de que - la empresa se encuentra en otra - ciudad.

Nunca se debe a insistencia de la empresa bajar los honorarios.

3.6 Técnicas Auxiliares de Auditoría Administrativa.

La auditoría Administrativa, tiene diversas técnicas para auxiliarse en el momento de su aplicación, como son:

Organigramas, diagramas de proceso, de tiempo y movimiento, distribución y disposición de máquinas, equipo, oficinas y pisos, diagramas combinados, los de manejo de formas, instructivos, diagramas combinados, los de manejo de formas, instructivos; muestreo y medición del trabajo; simplificación de métodos, investigación de operaciones, etc.

Existen compañías en las que no hay organigramas, diagramas de proceso, diagramas de flujo etc., entonces el Lic. en Admón. que está auditando deberá hacer estos trabajos para tener una mejor idea de la Cía.

CAPITULO IV.

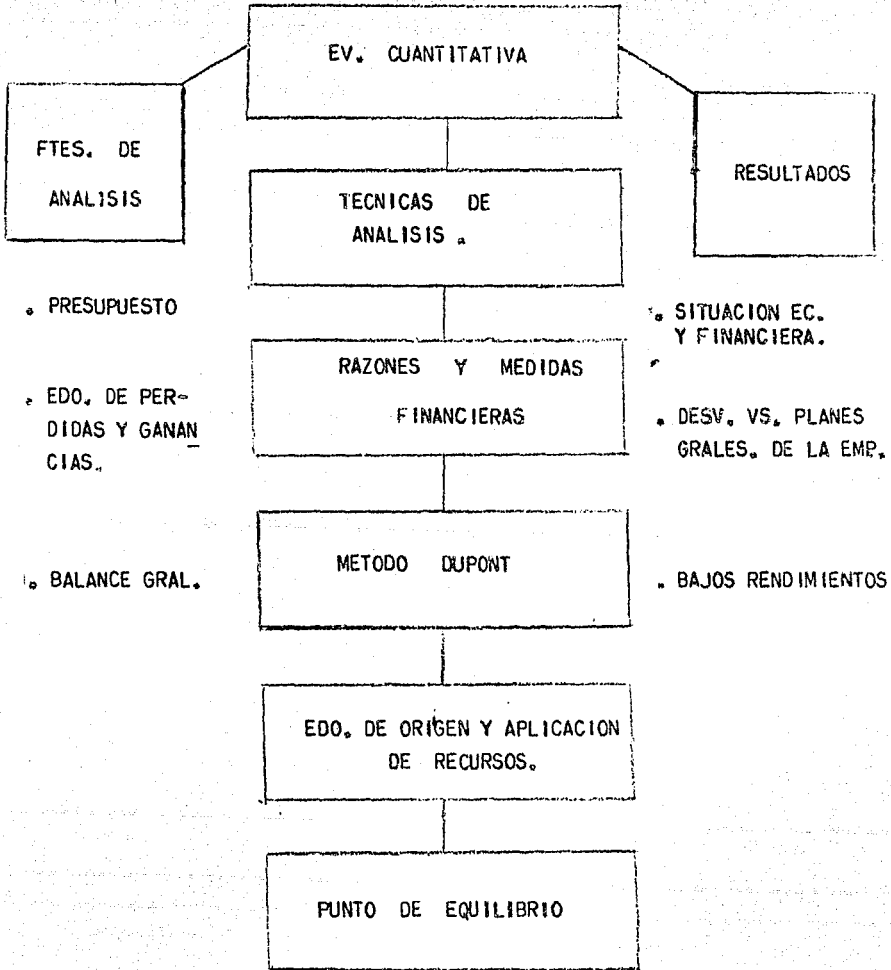
EVALUACION CUANTITATIVA

4.1 Fuentes de Análisis

4.1.1 Presupuesto

Las ganancias de una empresa disminuyen considerablemente, cuando surgen dificultades administrativas; por ello, es imperativo no sólo conocer la situación actual de la empresa, sino - además, preveer con la mayor probabilidad las - situaciones futuras. Estos cálculos de porvenir comercial, forman un cuadro, en el cual el hombre de negocios ve, además de las necesidades - del momento, las necesidades y oportunidades que han de presentarse en el futuro, de modo que esté capacitado para actuar no únicamente en vista de los problemas inmediatos; sino también en - atención a las cuestiones, que transcurrido un - lapso más o menos largo, han de plantearse ante la empresa. Esto elimina la posibilidad de empresas conducidas a la ventura, sin más norma, - que la audacia, la habilidad o la suerte de sus - directores.

Ahora bien, el mecanismo que proporcina -



esas previsiones y que hace posible la aparición de un plan, a través del cual se ejerza el control, es el presupuesto. El presupuesto pone en juego todas las actividades de la empresa, estableciendo la coordinación entre los diferentes departamentos, y sujetando a los jefes de estos a una disciplina.

Por todo lo que anteriormente se ha dicho, es evidente que el presupuesto como plan comercial, está ahora definitivamente establecido, como parte de la práctica de las empresas bien administradas.

4.1.1.1 Definición de Presupuesto.

"El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente, en la realización de las utilidades, que es la finalidad de toda empresa". (1)

El propósito del presupuesto, es obtener el control en la dirección de la empresa, en virtud de que:

1. Establecer una meta definida y formular el plan de ejecución que ha de llevarse a cabo en las futuras operaciones. Así mismo, proporciona los métodos que para ello han de seguirse.
2. Coordina las actividades, promoviendo la cooperación para que la política general de la empresa, sea aceptada y se ejecuten los planes trazados

Debe hacerse hincapié en la importancia que tienen para los hombres de negocios, considerar el costo de la implantación de presupuestos, no como un gasto, sino como una inversión. En realidad, debe tomarse como tal, si se tiene en cuenta la economía que al adoptarlo la administración, le puede auxiliar en descubrir las causas que originan los despilfarros o deficiencias del funcionamiento, cuya corrección disminuye los costos por la reducción del desperdicio, aumentando las ganancias.

4.1.2 Los Estados Financieros.

Se ha dado en llamar estados financieros -

- (1) Macias Pineda Roberto. El análisis de los Edos. Fin. y las Deficiencias en las Emp. Ed. FCA 1956 1a. Edición.

al conjunto que forman el balance, en su calidad de documento esencialmente estático el cual expresa cual es la situación del negocio en un momento dado; y el estado de pérdidas y ganancias, al referirse a las operaciones o actividades - realizadas durante el ejercicio, presenta el negocio en marcha, indicando exactamente que se hizo para llegar al resultado final.

Es en estos documentos en los que el hombre de negocios fija su atención para dirigir el curso de sus actividades; y es por eso que deben - presentarse con la mayor frecuencia posible, generalmente cada mes, y con la mayor oportunidad que las labores del departamento de contabilidad lo permitan; generalmente dentro de los primeros diez días del mes siguiente al de su fecha.

4.1.2.1 El Balance.

Definición del Balance.- El balance, es el estado que presenta la situación financiera de - un negocio en un momento determinado. (2)

Matemáticamente se le representa por la fórmula:

(2) Prieto Alejandro C.P. "Principos de Contabilidad. Ed. Banca y Comercio, S. A. 1973.

Activo = Pasivo + Capital.

Esta fórmula muestra gráficamente cual es el contenido del balance.

4.1.2.2 El Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tanto por la importancia de la información relativa al resultado obtenido, como por la forma lácónica en que se expresa en el balance, surge inmediatamente la pregunta: ¿cómo se obtuvo ese resultado? ¿cuales fueron las operaciones que lo generaron?. Para contestar esto se hace necesario analizar la cifra que muestra el balance, descomponiéndola en tantos conceptos como sea necesario a fin de hacerla expresiva. Así surge el estado de pérdidas y ganancias, también llamado estado de ingresos.

4.2 Técnicas de Análisis.

4.2.1 Razones y Medidas Financieras.

Los diversos elementos que figuran en los estados financieros de un negocio, muestran la configuración financiera de éste; pero el significado de tales elementos, cuando se les consi-

dera aisladamente, es demasiado limitado para concederles importancia; son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estados financieros las que tienen importancia y no los valores absolutos de éstos.

Debido a la consideración anterior y a la sencillez del método, el análisis de los estados financieros por medio de razones, adquirió popularidad y su importancia se exageró en forma desproporcionada, a tal grado que se les consideró dotadas de un misterioso poder y como la llave infalible para el buen éxito de los negocios. Se pretendió resolver la mayoría de los problemas por medio de razones. Esto hizo que se forjaran infinidad de razones, y que las personas que tenían un entendimiento superficial de su significado, principiarán a usarlas en forma equívoca.

Las razones no tienen tales cualidades, son simplemente un método de análisis, y su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, señalando sólo probables puntos débiles. Es necesario reconocer sus limitaciones, para no atribuirles cualidades que no tienen.

Con las cifras contenidas en los estados -

financieros, es posible calcular un número considerable de razones, todas numéricamente correctas, aunque no lógicamente, puesto que para ésto es necesaria la relación de dependencia entre los elementos que se comparan.

No es conveniente limitar el número de las relaciones ni su aplicación en cada caso concreto; sólo puede decirse que antes de calcular una razón, debe precisarse la relación existente entre sus elementos y si la relación es lógica. Si estas circunstancias no se manifiestan aparentemente, el empleo, la correlación es un poderoso auxiliar para ello.

Empero, el uso de abundantes razones para un mismo fin, es nocivo; porque si uno de los principales propósitos de los métodos de análisis, es la simplificación de las cifras, más enfático es este propósito para el método de razones, cuya función es meramente explorativa para facilitar la comprensión de las cifras. El exceso de números mostrados por la abundancia de razones, hace más compleja la comprensión del significado e importancia de las cantidades contenidas en los estados financieros, de lo que fue con los datos originales; produce el efecto contrario al intentado con el empleo de los métodos de análisis complicar, en vez de simplificar.

Para proyectar su interés, el analizador, - hace primero un estudio preliminar, mediante la aplicación del método de razones simples, con el fin de percatarse de los síntomas acusados por - las posibles situaciones desfavorables del negocio, y de esta manera conocer que debe hacer en su estudio formal y cómo hacerlo. El estudio - preliminar tiene un gran valor práctico, puesto que por medio de él se puede llegar a saber, con mayor precisión, que debe hacerse y como debe hacerse, con lo cual esfuerzo, tiempo y dinero, - son ahorrados; y así mismo se reduce la posibilidad de la omisión de errores, que en muchas ocasiones constituyen fuentes de importantes erogaciones improductivas para el negocio. Al practicar el examen preliminar, cada analizador utiliza las razones que son de su preferencia, limitando su número: a las exigencia de las necesidades prácticas; (2) a la clase de dependencia existente entre los elementos de la razón: y (3) a lo lógico de la relación.

De las razones más conocidas, por su utilidad, a continuación se listan ocho de ellas; sin embargo, no significa que todas deban usarse a la vez, ni que sean las únicas que puedan emplearse en la práctica. Los fines indican a cuantas y cuáles, deba recurrirse:

1. Activo de inmediata realización a Pa-

sivo circulante.

2. Activo circulante a pasivo circulante.
3. Capital contable a pasivo total.
4. Capital contable y activo fijo.
5. Ventas netas a saldos a cargo de clientes.
6. Ventas netas a inventarios.
7. Ventas netas a activo fijo.
8. Ventas netas a capital contable.

La exposición y entendimiento del empleo y limitaciones de las razones simples, se facilitan por medio de ejemplos, por tanto se seguirá tal procedimiento.

Balance Condensado al 31 de Diciembre
de 1977.

Efectivo	\$ 370,000
Clientes	<u>500,000</u>
Activo de inmediata realización	\$ 870,000
Inventarios	<u>500,000</u>
Activo Circulante	\$1'370,000
Activo Fijo	5'000,000
Otros Activos	<u>100,000</u>
Activo Total	<u><u>\$6'470,000</u></u>
Pasivo Circulante	\$ 500,000
Obligaciones en circ.	<u>1'800,000</u>
Pasivo Total	<u><u>\$2'300,000</u></u>
Capital Social	\$4'000,000
Utilidad del ejercicio (después de impuestos)	<u>170,000</u>
Capital Contable	<u><u>\$4'170,000</u></u>
Ventas a crédito del ejerc.	<u><u>\$2'000,000</u></u>

4.2.1.1 Activo inmediata realización a Pavivo
Circulante.

El cálculo de ésta razón, como el de las subsecuentes, se limita a la división del primer elemento, entre el segundo.

Como el activo de inmediata realización asciende a \$ 870,000, y el pasivo circulante a \$ 500 mil, la razón es de 1.74.

En la práctica no se estila la expresión absoluta de la razón; sino que se acostumbra expresarla en por ciento o en su valor relativo, por tanto, en este caso, la razón se expresa como 174% ó \$ 1.74.

Esta razón, indica que la empresa tiene \$ 1.74 de activo de inmediata realización, por cada \$ 1 de pasivo circulante, En consecuencia, después de pagar todo su pasivo circulante, le quedará un remanente de 74% del importe del último.

Esta razón en el medio comercial, se conoce como prueba del ácido por similitud de su función con la prueba del ácido por similitud de función con la prueba del agua regia, que es aplicada al oro. Esta razón tiene por objeto saber, el probable grado de recuperación de un crédito, Sólo sirve como un elemento de juicio de carácter superficial y se considera en términos-

generales, para los negocios comercial e industrial, que la solvencia es satisfactoria cuando su valor es superior al 100%.

4.2.1.1 Activo Circulante a Pasivo Circulante

El activo circulante asciende a \$ 1.370,000 y el pasivo circulante a \$ 500,000; por tanto la razón es de 2.74, y significa que se dispone de \$ 2.74 de activo circulante, para hacer el pago de cada \$ 1 de pasivo circulante.

Esta razón y la prueba del ácido, difieren en el renglón de inventarios, que por su valor - en la mayoría de las empresas, es de suma importancia, por lo que merece especial atención al hacer el cálculo y la interpretación de ésta razón.

4.2.1.3 Capital Contable a Pasivo Total.

El cociente que resulta de dividir \$ 4,170 mil de capital contable, entre \$ 2,300,000 de pasivo total, es de 1.81 y significa ésta razón, - que por cada \$ 1 que los acreedores han invertido en el negocio, los dueños han invertido \$1.81

Para ponderar debidamente la importancia y

significado de cada una de las dos fuentes del activo; pasivo y capital, es necesario compararlas, mediante el cálculo de ésta razón, cuyo valor numérico, indica la magnitud relativa de cada una de las fuentes del activo, y señala cual es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios.

En las empresas industriales y comerciales la inversión de los propietarios debe ser mayor que la inversión de los acreedores, para que la situación financiera se considere satisfactoria no es aplicable lo anterior, en las empresas de servicios públicos ni en las instituciones de seguros, de crédito y de finanzas.

4.2.1.4 Capital Contable a Activo Fijo.

Para configurar el criterio sobre la situación financiera de una empresa, no basta el conocimiento de la forma como está constituido el patrimonio de ésta: a cuanto asciende su activo, pasivo y capital contable; sino tal conocimiento debe completarse con el estudio de las características constitutivas de los elementos patrimoniales; la proporción de cada clase activo, en que están invertidos los recursos provenientes de pasivo y de capital contable.

Uno de los procedimientos a que puede recurrirse para indicar la relación existente, entre activo y capital contable, es cuantificarla por medio del cociente que resulta de dividir el capital contable entre el activo fijo; dicho cociente representa el valor de la razón.

Para nuestro ejemplo, ésta razón es de 0.83 y se obtiene dividiendo \$ 4.170,000, de Capital-Contable entre \$ 5.000,000, de Activo Fijo. Esta razón significa que el 83% de Activo Fijo, es inversión de capital contable. El 17% de Activo Fijo y los demás conceptos de activo fueron adquiridos con pasivo.

4.2.1.5 Ventas Netas a Saldos a Cargo de Clientes.

El valor de ésta razón es de 4 y se obtuvo, dividiendo los \$ 2.000,000, de ventas a crédito-entre los \$ 500m000.00, del saldo de clientes.

Esta razón significa las veces que el saldo a cargo de clientes, se ha recuperado durante el ejercicio y en relación con el plazo medio de crédito; se le utiliza como índice para apreciar la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

4.2.1.6 Ventas Netas a Inventarios.

Durante el ciclo anual de los negocios, el Activo Circulante está cambiado de naturaleza ; el dinero se convierte en inventarios, los inventarios en saldos a cargo de clientes y estos en efectivo. En cada clase de negocio, tales transformaciones se operan en determinado período normal. La demora de las transformaciones, más allá de ese período, indica falta de eficiencia en el manejo de las inversiones respectivas, y por tanto una reducción de las utilidades.

En nuestro ejemplo ésta razón es de 4 y se calculó, dividiendo las ventas netas que ascienden a \$ 2'000,000, entre los \$ 500,000, que importan los inventarios estimados a su costo.

Esta razón significa que por cada peso invertido en inventarios, se vendieron \$ 4 y la inversión total en inventarios se ha transformado - cuatro veces en efectivo o en saldos a cargo de clientes.

En general esta razón sirve para apreciar el período en el cual han de convertirse los inventarios en numerario o en saldos de clientes.

4.2.1.7 Ventas Netas a Activo Fijo.

En la mayoría de las empresas industriales, la inversión en activo fijo es de importancia y los hombres de negocio consideran que tal inversión se hace con el propósito de producir y vender lo producido; que para satisfacer plenamente tal propósito, la magnitud de las ventas debe estar en proporción con la suma invertida en activo fijo; por tanto, la razón de ventas netas a activo fijo, es una medida satisfactoria del grado de realización de ese propósito.

El cálculo de ésta razón requiere dividir - las ventas netas que asciende a \$ 2'000,000, entre el activo fijo que es de \$ 5'000,000. El cociente que resulta, es de 0.4 y significa que por cada peso invertido en dicho activo, la empresa ha vendido \$ 0.40.

Esta razón se utiliza como índice de orientación, para determinar el exceso de inversión de activo fijo o la insuficiencia de ventas.*

4.2.1.8 Ventas Netas a Capital Contable.

La razón de Ventas netas a Capital Contable es una medida adecuada de la eficiencia de la

administración en el manejo de capital propio.

En el ejemplo se obtuvo ésta razón, dividiendo las ventas: \$ 2'000,000, entre el Capital contable: \$ 4'170,000, y el cociente es aproximadamente \$ 0.48, que es el valor de la razón y significa que por cada \$ 1 de capital contable se vendieron \$ 0.48.

Esta razón se utiliza como índice para la determinación de la insuficiencia de ventas.

4.2.2 Índice de Rentabilidad de Capital Contable.

En la determinación de éste índice se calculan dos elementos:

1. El porcentaje de utilidad neta a/vtas. significa el margen de utilidad neta en cada peso de venta.
2. El índice de rotación del capital (V/C) significa el número de veces que las ventas netas contienen el capital de la empresa.

$$\text{RESI} = \frac{\text{Utilidad, Neta desp. de Imp.}}{\text{Ventas.}} \times \frac{\text{Ventas cap. cont.}}{\text{cap. cont.}}$$

ó también:

$$\text{RESI} = \frac{\text{Utilidad. Neta desp. de Imp.}}{\text{Cap. Contable}}$$

Este concepto está formado por : (efectivo + ctas. por cobrar + inventarios + activos fijos + otros activos - pasivo a corto y largo plazo).

4.2.2.1 Indice de rendimiento sobre los activos o rentabilidad de las inversiones totales.

$$\text{Indice de rend. } \frac{\% \text{ de Ut.}}{\text{s/Activos}} = \frac{\text{S/Vtas.}}{\text{S/Vtas.}} \times \frac{\text{Rotación del Activo}}{\text{Activo}}$$

De donde:

$$\% \text{ de Ut.} = \frac{\text{Ut. neta dep. de imp. + Interes D.}}{\text{Ventas Netas.}}$$

$$\text{Rotac. del Activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Activo} = \text{Activo Total}$$

Como bonos financieros, certificados de depósito a plazo fijo pagarés, cédulas hipotecarias, etc.

$$\text{Tasa de Rend. neto} = \frac{\text{Int. bruto anual} - \text{Impo. anual}}{\text{Valor de adquis. de los títulos}}$$

4.2.2.3 Índice de Márgen de utilidad bruta.

$$\text{PORCENTAJE DE UT. BRUTA.} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{ventas netas.}}$$

El RESI aumenta si con el resto de valores de la fórmula no se modifica o sufren modificaciones proporcionales menor en su conjunto cuando : (2)

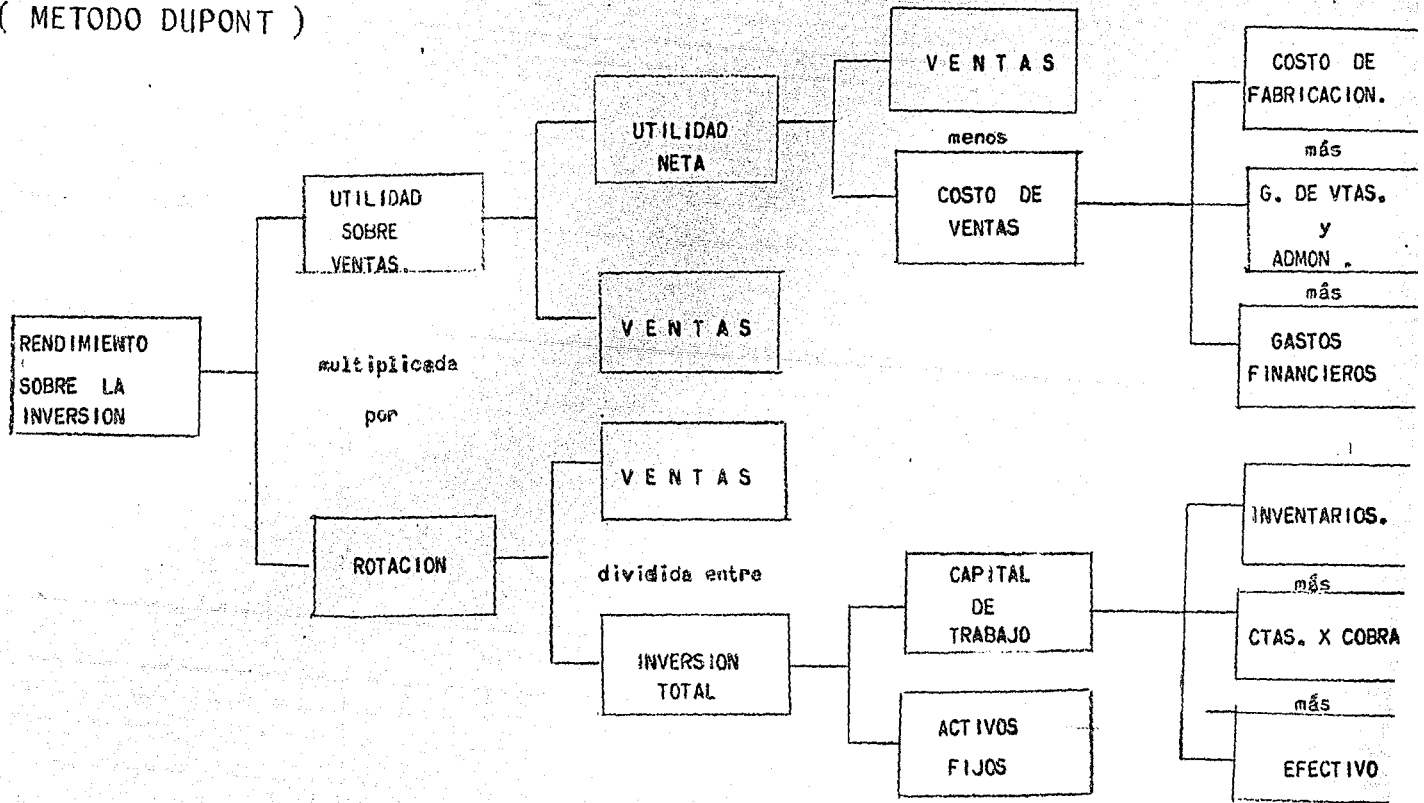
1. Se incrementan las ventas.
2. Se disminuyen uno de los renglones de costo de ventas, gastos de operación u otros gastos que afectan a la utilidad.
3. Se disminuye uno de los renglones que integra el activo.

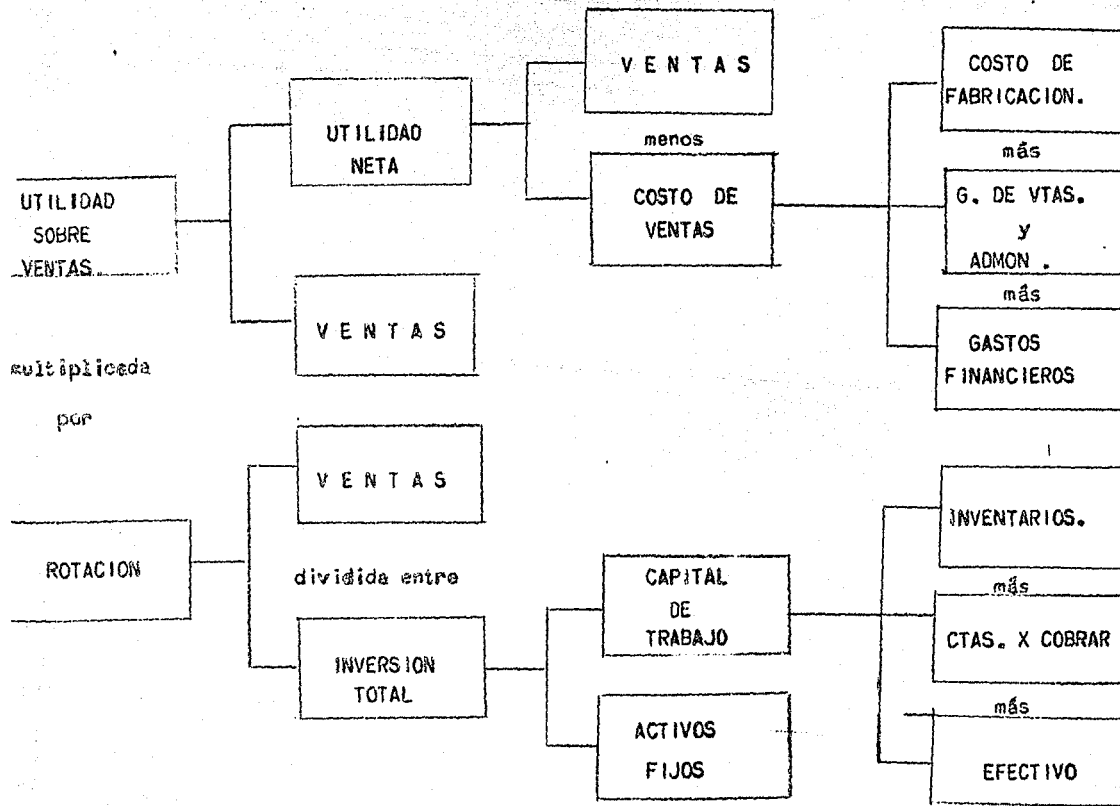
4. Se incrementa el valor del pasivo a corto o a largo plazo, cuando se aplica al 2a. fórmula del RESI.
5. Se combinan en los entidos descriptos uno o varios de los elementos anteriores.

El RESI por lo tanto disminuirá en las situaciones opuestas a las planteadas anteriormente.

TASA DE RENDIMIENTO
SOBRE LA INVERSION

(METODO DUPONT)





4.2.3 Estado de Origen y aplicación de Recursos.

Este estado, por su forma y contenido, es particularmente útil para los profanos en cultura contable, los que de ordinario observan que a pesar de haber obtenido utilidades suficientes, según muestra el estado de pérdidas y ganancias, cada vez les es más difícil pagar sus cuentas, porque su numerario es cada vez menor.

Esto hace que dichas personas duden de que realmente se obtuvieron, se pregunte:

¿Qué ha sido de las utilidades y donde se encuentran?

4.2.3.1 Origen de Recursos.

En cualquier empresa, los recursos provienen de cuatro fuentes:

1. De la utilidad neta.
2. Por disminución de activo.
3. Por aumentos de capital.
4. Por aumentos de pasivo.

Las tres primeras fuentes, se pueden consi-

derar como fuentes que proporcionan recursos propios y la cuarta, indica los recursos obtenidos, de personas ajenas a la empresa.

1. De la utilidad neta. Los productos obtenidos por la venta de mercancía, menos los costos de las mismas, producen un aumento en el activo y en el capital, por la misma cantidad de la utilidad que producen. Esto significa que la utilidad neta se refleja en un aumento de capital contable.
2. Por disminuciones de activo. En un estado normal de cosas, la disminución en un activo, puede reflejarse en el aumento de otro activo o en la disminución de una partida de pasivo. Así, una disminución de inventarios, origina un aumento en clientes o en caja, y una disminución en caja puede motivar una reducción de pasivo o de capital. La depreciación de construcciones y equipo la amortización de patentes y marcas, la amortización de los cargos diferidos y la provisión para cuentas dudosas, son deducciones que se hacen a los productos para llegar-

a la utilidad neta; pero es esencia, - son disminución de activo y en última instancia, dichas disminuciones de activo, por ser costos recurridos, se reflejan en una reducción de las utilidades, razón por la cual formula este estado, sus respectivos importes deben figurar como origen de recursos propios: más no porque representan cargos a la utilidad neta que no fueron motivados por una salida de efectivo, sino que deben eliminarse de la utilidad, con objeto de conseguir de este modo, que el estado muestre la verdadera cantidad de recursos en efectivo, - que por utilidad neta se obtuvieron.

3. Por aumentos de de capital. Estos aumentos no son muy frecuentes en los negocios; pero cuando ocurren, se debe a nuevas aportaciones de capital.
4. Por aumentos de pasivo. Un aumento de pasivo, indica que la empresa hizo uso de recursos ajenos a ésta, ya sea mediante préstamos, compras a crédito o por que dieron origen a un pasivo acumulado.

4.2.3.2 Aplicación de Recursos.

Los recursos obtenidos de las fuentes mencionadas, pueden ser aplicados en los siguientes renglones:

1. A absorber la pérdida neta.
2. A un aumento de activo.
3. A una disminución de capital.
4. A una disminución de pasivo.

- 1) A absorber la pérdida neta. Si la utilidad neta es una fuente de recursos, la pérdida neta es una aplicación de recursos, puesto que si la utilidad significa que la empresa ha logrado obtener recursos como resultado de sus operaciones, la pérdida representa, que la operación de la empresa dió como resultado la salida de recursos.

La pérdida puede reflejarse en una disminución de activo, en un aumento de pasivo, en una disminución de capital contable o en una combinación de las situaciones citadas.

- 2) A un aumento de activo. Cuando el efecto, los inventarios de materias primas,

el inventario de productos en proceso , el inventario de artículos terminados , la maquinaria y otras partidas de activo, excepto en los casos de revaloración, los recursos han sido aplicados en esos conceptos.

3) A una disminución de capital. Una disminución de capital contable tiene lugar, cuando se retira parte de lo aportado por los propietarios de la empresa o cuando tal devolución se hace afectando las reservas de utilidades: por decretarse dividendos o amortizarse en una sociedad anónima, acciones con utilidades repartibles. Concretamente, tratándose de las sociedades mercantiles, esta disminución de recursos se presenta, cuando parte del capital contable de la sociedad se retira por el reembolso hecho a los socios, de parte del monto de sus aportaciones o parte de las utilidades reinvertidas en la sociedad.

4) A una disminución de pasivo. Una disminución de pasivo, circulante o consolidado, indica los recursos han salido de la empresa y los cuales han sido aplica

dos para reducir saldos a favor de sus acreedores.

4.2.4 Punto de Equilibrio.

4.2.4.1 Concepto.

El punto de equilibrio ha sido estudiado e interpretado por diversos autores, desarrollando las técnicas que de él se derivan a través de la técnica del costeo directo y el Sistema del Equilibrio, con la cuales se pretende dotar a la administración moderna de un instrumento auxiliar para la dirección de las empresas en la Planeación de utilidades. (Algunos autores lo definen desde el punto de vista de las utilidades, señalando que es el momento en que éstas comienzan y cesan las pérdidas y viceversa. O sea el nivel de ventas en que las utilidades son igual a cero).

Otros lo plantean haciendo referencia a los factores que determinan las utilidades, expresando que el nivel de actividad en el cual las ventas son iguales los costos y por lo tanto la empresa no gana ni pierde.

Los conceptos anteriores presentan un enfoque citado del punto de equilibrio, pues aunque es innegable que constituyen el punto de partida para la dirección de las empresas en la planeación de los costos, volumen y utilidad, también es susceptible de aplicarse con igual éxito a cualquier área operativa dentro de las estructuras de organización.

Por lo anterior, el punto de equilibrio se define como la cantidad y tipo de operaciones, cuyas aportaciones expresadas en valores representativos, son iguales al costo originado en producirlas.

4.2.4.2 Determinación del P.E.

El punto de equilibrio puede determinarse en tres formas distintas.

- 1a. Por su fórmula matemática.- Es la forma más generalizada del análisis, que puede adaptarse a cualquier relación del trinomio: costo volumen - utilidad
- 2a. Por su aportación unitario.- Cada unidad vendida genera un margen de contribución marginal unitario que se divide

entre el total de costos fijos para obtener el número de unidades que debe venderse para lograr el equilibrio.

- 3a. Por su representación gráfica, Por lo tanto para la determinación del punto de equilibrio es necesario tomar los costos y las utilidades o pérdidas a su vez los costos se dividen en:

Los costos variables de producción, son aquellos que están en función directa de la capacidad empleada de la planta industrial.

Los costos fijos de distribución, son aquellos que relativamente permanecen constantes en su importe y en su recurrencia, independientemente del volumen de las operaciones que lleve a cabo una empresa.

Los costos semivariables, son aquellos que no son fijos ni variables.

4.2.4.3 Gastos Fijos

- a) Depreciación y amortización.

- b) Seguros y Finanzas.
- c) Intereses.
- d) Sueldos Patronales.
- e) Arrendamientos.
- f) Impuestos (excepto utilidades).

La depreciación es el desgaste que se va -
sufriendo a través del tiempo.

La amortización es la recuperación que ha -
cemos por inversiones.

Los intereses son productos de créditos ob-
tenidos.

Arrendamientos son los activos fijos que -
usamos, pero que no son de nuestra propiedad por
los cuales pagamos una cierta cantidad de dinero
Por ejem. edificios, maquinaria, etc.

Sueldos patronales: son los que devengan -
los accionistas que trabajan dentro de la empre-
sa.

Impuestos son los tributos fiscales que pa-
ga toda persona física o moral de acuerdo a la -
ley. Y es excepto utilidades por que el P.E. se

obtiene en la utilidad en operación.

Para que una empresa funcione sanamente estos gastos no deben de exceder de un 10% sobre las ventas netas por ser la base de la empresa.

4.2.4.4 Gastos Variables:

- a) Materia Prima.- Es la materia para poder llevar a cabo el proceso de producción.
- b) Mano de obra.- Es el recurso humano utilizado en el proceso de producción.
- c) Gastos indirectos de fabricación Son todos los gastos que no afectan directamente al proceso pero sin embargo es indispensable.

No se pueden determinar el porcentaje de los gastos variables ya que estos dependen del giro de la empresa.

4.2.4.5 Gastos SemivARIABLES:

- a) Papelería.
- b) Combustibles y lubricantes.

- c) Honorarios.
- d) Teléfonos y telégrafos.
- e) Luz y Fuerza.
- f) Material de empaque.
- g) Impresos gastos de Publicación.
- h) Gastos de Viaje.
- i) Gastos de representación.
- j) Previsión social.
- k) Sueldos, salarios y comisiones.
- l) Otros.

Estos gastos nunca deben variar del 7% en relación a las ventas netas.

4.2.4.6 Recapitulación de Gastos.

Como en el P.E. sólo se toman tres renglones que son:

Gastos fijos, variables y utilidades se procede a hacer una recapitulación de gastos; estos se toman, el 50% a gastos semivariables a gastos fijos y el 50% a gastos variables. Esta distribución puede variar de acuerdo a lo analítico que se pretenda ser.

Hecha la recapitulación la fórmula del P.E. queda:

$$P.E. = \frac{\text{Gastos Fij. Recap.}}{\text{Gast. fij. recap.} \pm \text{Utilidad o pérdida}}$$

4.2.4.7 Zonas de Oportunidad del P.E.

Para comprobar el resultado de la ecuación se elabora una gráfica en la cual a su vez vamos a obtener 4 zonas de oportunidad de utilidades - que son:

Zona 1. Oportunidad de utilidades.- Estas son las utilidades que reportaría una empresa perfecta, pero en la realidad no es posible.

Zona 2. Utilidad potencial. Son las utilidades que debería reportar la empresa.

Zona 3. Fuga de utilidades. Son las utilidades que está desperdiciando la empresa.

Zona 4. Utilidad real en operación. Son las utilidades que está reportando la empresa. (Para localizar las zonas de op. ver gráfica -

fig. No. 9).

4.2.4.8 Caso Práctico de un P.E.

Supongamos el sig. edo. de resultados:

Gastos fijos	30	
+50% G. Semiv.	30	
Tot. G. fijos		<u>60</u>
Gastos Verbes.	185	
+50% G. Semiv.	30	
Tot. G. Varbes.		<u>215</u>
Ut. en Operación		<u>25</u>
Vtas. netas.		<u>300</u>

1. Utilizamos la fórmula del P.E. y la sustituimos por las cantidades.

$$\frac{60}{60 + 25} = 0.7058 \qquad \text{P.E.} = 70.58\%$$

Quiero decir que para estar en P.E. fue necesario vender un 70.78% en el 100% de sus Vtas.

Un. P.e. en la industria es sano cuando oscila entre el 45 al 75%. Cuando hay un p.e. malo quiere decir que no existe una buena reinversión o no está aprovechando su capacidad.

2. Determinación en tiempo y dinero del P.e.

En dinero:

$P.e. \times Tol. \text{ de Vtas.}$

Susbstituyendo tenemos

$70.58 \times 300 = 211.74$ aquí se alcanzó el P.e.

$300 - 211.74 = 28.26$ ésta es la utilidad obtenida.

En tiempo:

usamos una regla de tres simple.

días del año - - - - 100

X - - - - P.e.

sustituyendo

$360 - - - - 100$ $X = 254$ días
 $X - - - - 70.58$

Para saber en cuantos meses.

$254/30 = 8.5$ meses.

Este concepto es importante para determinar el ciclo alto y bajo de ventas y también podemos saber hasta que punto se pueden castigar los precios.

Para comprobar el P.E. y además saber las zonas de oportunidad de utilidades hacemos una gráfica.

~~4.2.4.9~~ Construcción gráfica del P.E. (fig. 9)

Siguiendo el ejemplo anterior se procede a graficar el P.E. con los siguientes pasos:

1. Se grafica porcentaje contra pesos. La relación que se usa con industria es; - hacia porcentaje 100 y hacia pesos 75. Para servicios y como comercio se usan otras relaciones. Los porcentajes son las "X" y los pesos son las "Y".
2. Una vez hecha ésta relación se cierra en un cuadro.
3. Se tiende una línea del origen hasta la contra esquina.

4. Se grafican los costos fijos recapitulados. Estos van a ser representados por una línea paralela a las "X" y se obtiene:

$$\frac{G_u F_n R_n}{\text{valor de c/línea}} = \frac{60}{4} = 15 \text{ líneas}$$

A su vez el valor de c/línea se obtiene:

$$\frac{Vtas_n Netas}{75} = \frac{300}{75} = 4$$

5. Se grafican las utilidades.

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{VALOR C/LINEA}} = \frac{25}{4} = 6.2 \text{ línea}$$

Las utilidades se grafican contando las líneas de arriba para abajo, o sea a partir del 75 se cuentan 6 líneas para abajo y se tira una línea hacia las "X".

6. Se extiende otra línea que va arriba de costos fijos y abajo de utilidades. Al hacer esto se cruzan las líneas y se obtiene el P.E. para comprobar si está -

bien graficado se hace una línea paralela a las "Y" desde el porcentaje que nos da la fórmula del P.E. que en éste caso es 70.58% y ésta debe dar exactamente - en el cruce de las líneas, si es así la gráfica esta correcta.

7. Hacemos otra línea paralela a las "X" - que va del punto de equilibrio hace las "Y", ésta línea debe ser punteada.
8. De la línea punteada hacia arriba extendemos otra línea que quede a la mitad - en ésta caso entre 75 y 51.5, se hace - con el fin de encontrar las zonas de - oportunidad antes descritas.

Para comprobar la gráfica se toman los-- puntos:

15.0	pts	=	gastos fijos
6.3	pts	=	utilidades
<u>53.7</u>	pts	=	gastos variables
75.0			si checa.

9. Obtención de porcentaje de utilidades.

* 103 *

Tot. vtas. - - -	100	300 - -	100
UT - - -	X	25 - -	X
		X =	8%

Este 8% es la utilidad real.

Para encontrar cual es su potencial se cuentan las líneas que hay en la zona 3 y se multiplica por el valor de cada línea, aproximadamente son 7, entonces:

Líneas	x	valor c/línea	28 zona de fuga
7	x	4 = 28	+25 Utilidad real
			— al
			53 en op.

Entonces:

tot. vtas. -	100	300 -	100
zona de fuga + Ut. real/X		53 -	X $\chi=18\%$

Como en la razón anterior salió 8% de Ut. real y ahora con la zona de fuga tenemos 18% - detectamos que no estamos aprovechando el 10%, - lo que viene a ser nuestra fuga de utilidades y esto en auditoría es lo que tenemos que atacar y componer.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

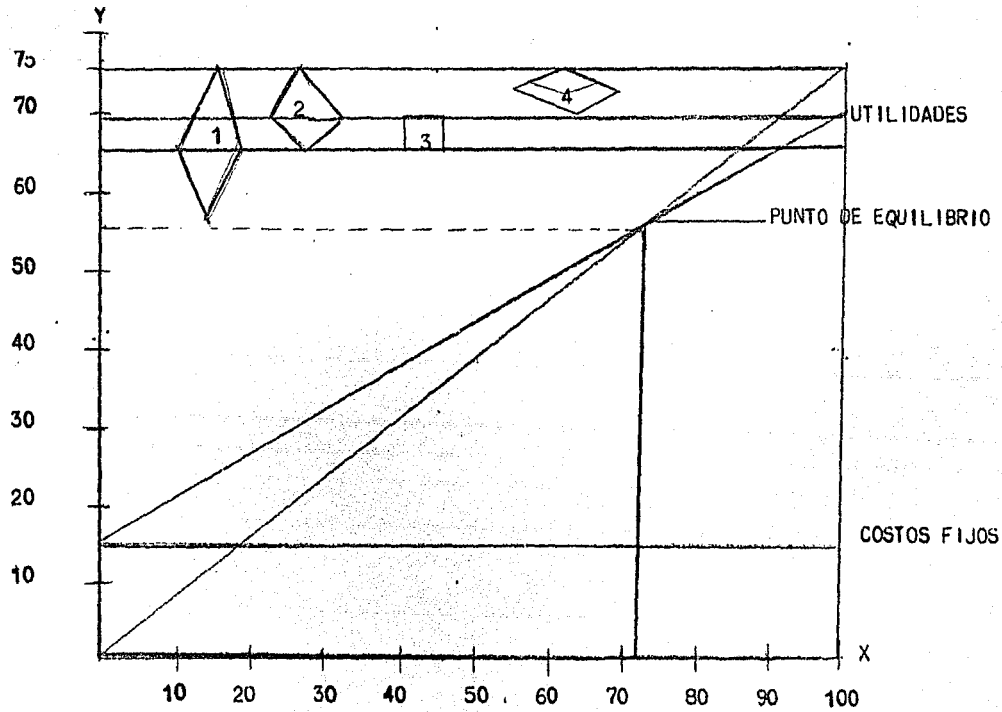


FIG. No. 9

*
104
*

CAPITULO V.

EVALUACION CUALITATIVA

5.1 Fuentes de Análisis

5.1.1 Personal de la Empresa y Clientes.

Como el elemento humano, principalmente el administrativo es el más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.

Esto es importante por que entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias encontramos: frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre subordinados y jefes, empleados y obreros, entre sí o jefes con jefes - cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección, en un puesto, etc.

Es por eso que nuestra fuente interna de análisis la vamos a tener en los jefes, directores, empleados, obreros y supervisores.

Los clientes también nos van a ayudar como-

como fuente de análisis externo ya que ellos nos pueden proporcionar datos sobre fallas que en -
cuentran en el servicio, en la calidad del pro -
ducto, en problemas con los vendedores, si es -
surtido a tiempo su material, etc.

Nosotros como auditores debemos de tomar en consideración esta ayuda que nos pueden dar es -
tas personas ajenas a la empresa.

Pués bien esta en nuestra principal fuente -
de análisis al que aplicaremos nuestra técnica,
(fig. 10).

5.2 Técnicas de Análisis

5.2.1 Investigación Documental

La primera técnica de investigación que se -
describirá, es la que trata principalmente de re -
colectar y hacer un primer exámen de la informa -
ción que exita, gráfica y escrita sobre el obje -
to de estudio definido de que se trate, a ésta -
técnica se le conoce con el nombre de investiga -
ción documental, cuya finalidad es la de explo -
rar en el pasado para comprender y explicar el -
presente.

FIG. # 1

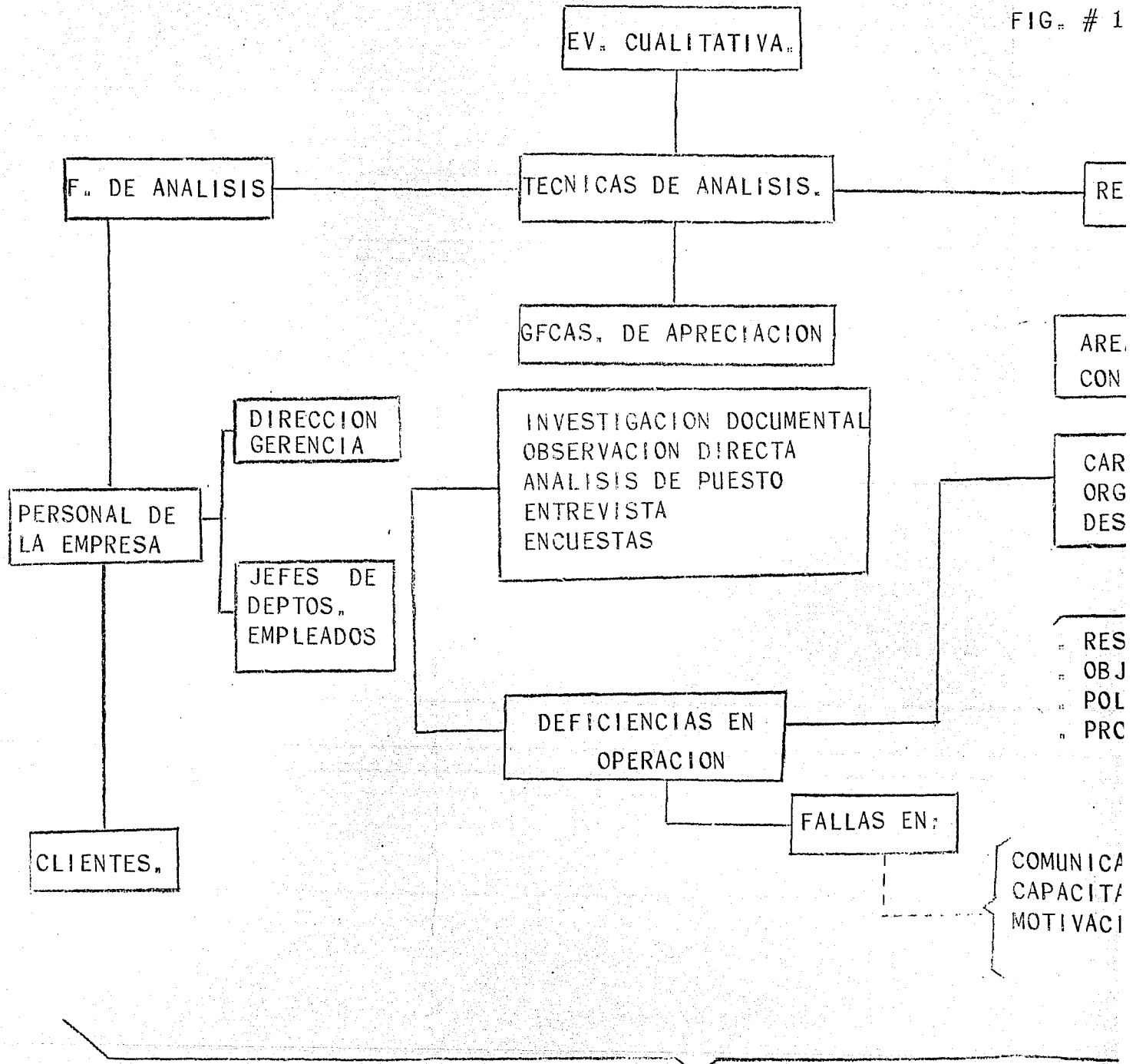
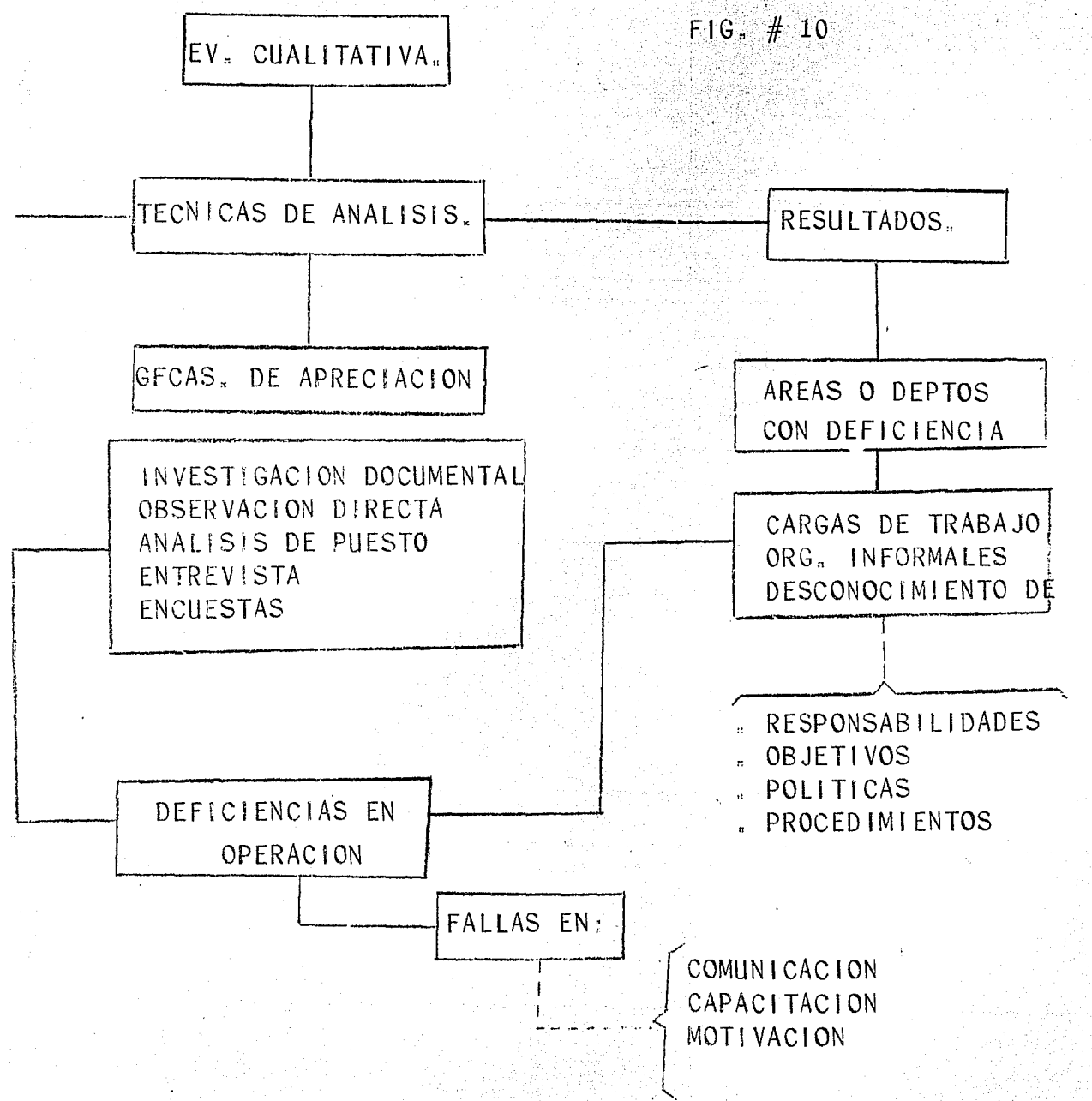


FIG. # 10



Las etapas que componen la técnica citada son:

1. Recopilación de la información.
2. Análisis de la información obtenida.
3. Clasificación de la misma.

La primera etapa debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado, el resultado de esta etapa puede ser decisiva para las conclusiones del estudio. Si los datos son correctos y suficientes, los hechos explicarán por sí mismos y el trabajo final se facilitará de lo contrario, se producirán confusiones y malos entendidos que lleven a conclusiones erróneas.

Para la segunda etapa, es conveniente tener en cuenta la necesidad de aplicar buen juicio y experiencia, auxiliares indispensables del analista en la tarea de discriminar todo material recopilado innecesariamente tales que reviste el peligro de que el estudio se concrete en una simple relación escrita de hechos situaciones, que no representan ninguna aportación importante, por lo que debe fijarse el valor posible de cual

quier material que se recopile, de manera que - ésta etapa sirva de base y pueda ser complementaria de las demás técnicas.

Finalmente se puede decir que al igual que las demás técnicas que más adelante se tratarán el contenido de que se trate no es lo suficientemente completo para llegar a conclusiones verdaderas, todas ellas se complementa entre si y ninguan se excluye de la otra.

5.2.2 Observación Directa.

La observación Directa o Participante, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado - conforme a la investigación documental, la que viene a ser aquella que sirve para fijar el objetivo de estudio más científicamente y sistemáticamente, proporcionando una serie de elementos básicos para la investigación, o sea, los antecedentes y fundamentos sobre los cuales se basará la técnica de observación.

Como técnica de aplicación complementaria, la observación ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro objeto, y principalmente preparar la atmosfera del esenario en que nos vamos a mover, sin olvidar que también puede -

ser útil la preparación psicológica del grupo al que nos enfrentamos, ya que esta técnica puede considerarse como la acción dinámica, es decir, de enfrentamiento activo en el cambio propio del objeto permitiéndose así un acercamiento efectivo a este, para lograr los estudios con mayor profundidad.

La observación aún de apariencia sencilla se complica en el momento de llevarla a la acción pues el observar, descifrar, entender y explicar los factores que comprendan una situación dada, la mayoría de las veces se encuentra sujeta a interpretaciones de tipo personal, que no siempre son las más reales y verificadas, pues es muy difícil extirpar por completo los factores personales del analista.

La secuencia que sigue la técnica de observación en sí, es la misma que se utiliza en otras técnicas, es decir, existe la necesidad de definir el objeto de anotar sus características, y por último, conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

El punto de mayor importancia, es el registro de los hechos observados, que como se decía anteriormente, juega tal importancia que en la mayoría de los casos, conduce a conclusiones

erróneas, de ahí que para salvar esta barrera - se ha desarrollado una nueva etapa en la técnica de observación que es la introspección personal del analista.

Esta etapa se puede considerar a priori en el proceso de la investigación por observación, ha dado muy buenos resultados, pues mediante la aplicación de la introspección puede el analista encontrar en sí mismo, prejuicios e inclinaciones que le impidan realizar un estudio imparcial, por lo que solamente llevando a cabo esta introspección aunada a una observación imparcial y desinteresada, los resultados serán dignos de confianza y de reconocimiento.

Los requisitos que se deben de seguir para llevar a cabo una observación válida, se pueden resumir en diez puntos:

1. Tener una orientación y conocimiento de lo que se quiere observar como objeto de estudio, definir claramente el objeto de los propósitos que se pretenden alcanzar con la observación.
2. Tratar de asegurarse de estar libre de inclinaciones, prejuicios, excitaciones, prisas, etc.

3. Estar libre de toda fatiga.
4. Demostrar que se ha alcanzado la madurez mental, que se tiene discreción y una imaginación controlada.
5. Estar alerta, interesado, activo.
6. Tener capacidad para escuchar.
7. Tener capacidad para observar y ver.
8. Saber escoger posiciones ventajosas.
9. Demostrar habilidades para considerar las interrelaciones de las unidades con el contexto estructural administrativo.
10. Tener capacidad de síntesis.

5.2.3 Entrevista

Tal vez dentro de las técnicas de investigación y recopilación, la más importante por su contenido, método y aplicación es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que-

forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones - internas y externas, valiéndose de la vivanarración de las personas.

La entrevista puede llevarse a cabo de dos maneras, formal o informal, siendo la forma más usada por su consistencia, y para llevarla a cabo el analista puede recurrir a la técnica de la entrevista libre, o entrevista dirigida.

La entrevista libre, es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas, la conversación se lleva hasta cierto punto de forma informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que desvíen el objeto central del estudio.

A la entrevista dirigida se le considera de más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar un objeto definido de estudio, Debe ponerse el mayor cuidado en su preparación y conducción y solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de acción cuando se ha precisado el objeto a estudiar, delimitando el campo de acción, hechas las hipótesis y terminada la labor de investigación documental.

Toda entrevista para su desarrollo debe seguir una secuencia lógica en primer lugar, todo analista debe llevar en la mente completamente definido el objetivo y la naturaleza general de estudio que pretende el objetivo y la naturaleza general, de estudio que pretende realizar. Necesita saber por que ésta entrevista a determinada persona y lo que intentará preguntar.

Existen una serie de recomendaciones para conducir una entrevista y adoptar una técnica de acción, entre otras.

1. Elegir juntos con la persona entrevistada, el lugar y la hora de la entrevista de manera que la conversación se lleve a cabo sin interrupciones y el entrevistado se encuentre sin preocupación de tiempo.
2. Buscar la manera de colocar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para ganar su confianza y vencer cualquier resistencia psicológica que pudiera entorpecer la entrevista.
3. Crear una atmósfera abierta y franca, para asegurar la exactitud de las infor

maciones.

4. Comenzar la entrevista con algún tema - corto de actualidad e interés para el - entrevistado, de manera que se rompa la tensión ambiental.
5. Llevar a cabo la conversación en un len guaje sencillo y accesible.
6. Ir preparando con una mentalidad abierta, para enfrentarse a cambios inespera dos en el tema. De manera que podamos adaptarnos fácilmente a éste.
7. Poner interés en el tema, para así po - der contestar prontamente cuando el en - trevistado pida nuestra opinión sobre - alguna conclusión parcial que se obten - ga durante la conversación; sin olvidar se que éste puede darse fácilmente cuen ta de la presencia o ausencia del inte - rés que real o fingidamente se presenta
8. No distraer la atención del entrevista - do.
9. No ser impacientes, rígidos o violentos

en la conducción y desarrollo de la entrevista.

10. Aclarar premeditadamente con el entrevistado, sobre el uso y la aplicación que se le dará a la información recibida.
11. En entrevistas con altas autoridades o jefes importantes, es altamente recomendable aclarar que la información obtenida, no sea utilizada para valorar su labor o juzgar su actuación.
12. Mientras más se amplie el mundo de las ideas que en común se trate, mayor oportunidad se tendrá de obtener informes reveladores.
13. Tener cuidado de que nosotros el auditor, seamos quien dirige la entrevista y hacia donde la encaminamos de acuerdo con lo que queremos saber y no terminar siendo entrevistados, proporcionando información que hemos obtenido.

5.2.4 El Cuestionario

5.2.4.1 Definición.

El cuestionario, se define como una de las formas clásicas para reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones o ambas cosas. Sirve para desarrollar informaciones de naturaleza cuantitativa obtenida entre grupos numerosos, diversos y ampliamente diseminados, por lo tanto, el cuestionario indefectiblemente está formado por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

La aplicación de ésta técnica del cuestionario, sólo se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista, es demasiado corto, cuando la información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos, o cuando las fuentes son muy variadas o la información a obtener exige una larga búsqueda.

Una de las ventajas por la cual se ocupa el cuestionario, además de las ya enunciadas, puede uno requerir de la presencia del investigador, pues cuando éstos no existen en cantidad suficiente para levantar un estudio por la técnica de la entrevista, bien puede optarse por aplicar el cuestionario, que puede enviarse por correo y recibirse de la misma forma.

Junto a ésta ventaja existe una desventaja - que a base de pruebas posteriores podría solucio - narse, es decir, la desventaja consiste en que - al mandarse el cuestionario para contestarlo, el - investigado se haya en plena libertad de inter - pretar a su modo las preguntas, sin que el inves - tiguador pueda tener en el momento de aplicarlo y hacer que el investigado lo entienda de acuerdo - al objetivo del investigador.

Sin embargo, más adelante se dan unas reco - mendaciones para vencer éstos problemas de la - técnica del cuestionario.

5.2.4.2 Tipos de Cuestionario.

Existen dos tipos de cuestionarios los es - tructurados y los no estructurados, a estos últi - mos generalmente se les conoce como guía de en - trevista y cuyo contenido se basa en temas gene - rales a descubrir durante la entrevista dejando - suficiente libertad al analista para acondicio - narlo a las circunstancias, cabe hacer notar que para usar éste tipo de cuestionario, se necesita dominar la técnica de la entrevista y tener con - vencimiento del tema a tratar.

Por otra lado, tenemos que el cuestionario -

estructurado cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas preordenadas y definidas con otras interrogantes adicionales que se limitan a lo necesario para detallar o aclarar las respuestas y tienen por objeto producir una comunicación adecuada que permita tener respuestas exactas.

Sin embargo, para producir ésta comunicación es requisito indispensable que los entrevistados comprendan cabalmente el objetivo del estudio, sea que lean o escuchen las preguntas, para lo cual se recomienda se elaboren las preguntas con un lenguaje sencillo, conciso, encaminado a producir una comparación absoluta.

Sobre este punto la ciencia de la semántica ha aportado alguna luz, pero aún así debe cuidarse la estructura y el valor del cuestionario, este sólo puede lograrse a base de pruebas y experimentación previa y anticipada a su aplicación definitiva.

5.2.4.3 Recomendaciones para la Estructura de Cuestionario.

Con base a las preguntas que debe ser cometido todo cuestionario para su comprobación y ponderación, a continuación se sugieren las si-

guientes recomendaciones:

- a) Todo cuestionario debe contener un primer intento de preguntas cuya comprensión está a la altura del menor inteligente del grupo entrevistado.
- b) La sintáxis debe ser clara y directa, el uso de frases largas requiere concentración del investigado, y lo más peligroso está en que la mayoría de las veces cuando no ha entendido bien la pregunta prefiere responder cualquier cosa, es decir que no entienda el significado de la pregunta.
- c) Deben evitarse, también las preguntas de carácter conductivo es decir, las que ponen prácticamente la respuesta en boca del entrevistado, así como evitar formular preguntas que facilitan respuestas monosílabas.
- d) El uso de las palabras subjetivas, es por de más obvio explicar su conclusión utilizar: malo bueno, justo, etc., no conducen nunca a la cuantificación de lo que quiere explorar.

- e) Las preguntas deben ser hechas de acuerdo con los objetivos de las investigaciones.
- f) Deben ser breves.
- g) Fáciles de analizar.

5.2.4.5 Arreglo de las Preguntas

No sólo la elaboración de las preguntas asegura el éxito del cuestionario, aún siendo este un factor importante, no lo es menor el arreglo a que deban someterse las preguntas, más bien podríamos decir que el arreglo de éstas se asemeja a una técnica o estrategia, que debe ser arma del analista.

En seguida se presenta una serie de reglas a seguir.

- a) Las preguntas que se coloquen primero en el cuestionario deben de ser las más fáciles de responder.
- b) Deben evitarse colocar al principio del cuestionario una pregunta que pueda

afectar a las posteriores.

- c) Debe observarse una secuencia de tiempo en el arreglo de las preguntas de manera que el entrevistado no tenga errores de tipo cuantitativo.
- d) La secuencia de temas es igualmente importante. Hasta donde sea posible, todas las preguntas de un mismo tema deben agruparse. De hecho si la secuencia de temas choca entre si y no pueden conservarse ambas, es más importante conservar las secuencias de temas.

5.2.5 Análisis de Puesto.

La aplicación de ésta herramienta se hace necesaria cuando hay que evaluar y determinar claramente las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Para llevar a cabo éstas actividades, la administración se auxilia de una técnica, la del análisis de puestos, cuya aplicación es de uso múltiple según la finalidad y el objetivo que perseguimos aclarar, esta técnica nos permite distribuir mejor las actividades en la unidad, nos define las funciones desde el personal operativo, hasta la más alta auto

ridad y es base para la formulación de otra herramienta importantísima, que nos permite ver en conjunto el estado de operaciones y puestos, esta se llama cuadro de distribución de actividades, puesto que la formamos con todas las descripciones de puesto y su análisis respectivo.

5.2.5.1 Definición

Para entender el propósito y la naturaleza del análisis de puesto es conveniente afirmar algunos conceptos:

Analizar.

Es desmenuzar las partes del todo, es desmenuzar los elementos que entran en su composición. Consecuentemente hablar de un análisis de puestos es realizar la investigación de lo que es un puesto dentro de la unidad administrativa.

Ahora bien, es requisito ineludible conocer la realidad misma que va a ser realizada; el puesto al que identificamos como el conjunto de operaciones, funciones y responsabilidades que constituyen la labor de un sujeto determinado, dentro de cualquier organización.

Un puesto, es también una unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.

5.2.5.2 Contenido del Puesto

Operaciones, que son los elementos más visibles y apreciables del puesto.

Cualidades

O sea que para llevar a cabo eficientemente las operaciones es necesario que el empleado posea ciertas aptitudes físicas y mentales.

Responsabilidades

Todo trabajo engendra un conjunto de obligaciones que se deben asumir.

Condiciones Ambientales

Es decir que todo trabajo se realiza dentro de un marco especial al que está sujeto el empleo

Todas estas actividades, partes del puesto deben constituir el trabajo de un individuo, - considerando de modo impersonal, o sea sin de - jarse influenciar por las características pro - pias del trabajador que realiza estas funciones en un momento dado, sino considerando en forma abstracta a cualquier persona que pueda estar - ejecutando esas actividades.

Es importante insistir en que el análisis - debe ser objetivo, sin incluir aspectos subjeti - vos que corresponda al ocuparse del puesto, es - decir nunca debe perderse de vista el que, - quién analiza no investiga empleados sino pue - tos. En efecto, el departamento de organizaci - ón deberá analizar en sus funciones no a la per - sona que lo desempeña, sino las actividades que realiza.

5.2.5.3 El Método de Análisis

El método de análisis a seguir en el análi - sis de puestos, será el siguientes:

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que -

constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el empleado.

3. Ordenar de una manera lógica y por grupos, los datos para el análisis.
4. Organizar la conservación y el manejo de los datos, resultado del análisis.

Terminado el encabezado, el siguiente paso es efectuar la descripción de labor que se les ha encomendado debe ser la específica.

Para llevar a cabo una buena descripción - deberán seguirse los siguientes pasos.

1. Determina la clase de informes o datos - que se busquen.
2. Enumerar las operaciones y funciones - del puesto de que se trata, calificando las en sentido lógico.
3. Considerar aquellas funciones y operaciones que son de carácter permanente o rutinario y las que tienen un aspecto - esporádico de la descripción que se ha-

ga del puesto.

4. Destacar los aspectos que se realizan -
integralmente por el ocupante del puesto
o sea sin la colaboración o ayuda de -
otras personas, y los actos en los que
el ocupante debe intervenir, cooperando
con otros sujetos para la realización -
de la función.
5. Delimitar las responsabilidades que co-
rrespondan al puesto tomando en cuenta;
el lugar que ocupa en el desarrollo del
proceso trámite administrativo, para -
así entender como afecta el buen o mal-
funcionamiento del trabajo; y como re -
percute en las fases dentro del proceso
administrativo.
6. Formular cuidadosamente las conclusio -
nes después de reunir los datos que se
obtienen mediante preguntas y observa -
ciones.

5.2.5.4 Especificaciones del Puesto

Terminada la descripción del puesto, pasa -
mos a completar nuestro análisis, con la especi-

ficación del puesto.

La especificación son los requisitos mínimos para que el puesto sea efectivamente desempeñado, los que si bien refieren el trabajo, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben ser exigidos a cualquiera que ocupe el puesto analizado.

Cabe señalar que la especificación de puestos, la mayoría de las veces sólo se utiliza para efectos de administración de personal o sea, para seleccionar al candidato que vaya a ocupar el puesto situación que es errónea debido a que se le da más importancia mínima ya que la supervisión del puesto, así como el estudio específico del él se haga mejorar y simplificar, son razones que aumentan el valor de la especificación del puesto.

Cuatro son los factores que componen la especificación del puesto.

- a) Habilidad.- Factor que comprende la adaptabilidad a diversos puestos aptitudes analítica, criterio, don de mando, ingenio, iniciativa, instrucción general.

- b) Responsabilidad.- Compuesta por manejo de datos confidenciales, dinero, - informes, procesos, decisiones, etc.
- c) Esfuerzo.- Que comprende atención - continúa su labor, tensión nerviosa , esfuerzo mental, audiovisual, etc.
- d) Condiciones de trabajo.- Que comprende, ambiente en el desempeño su labor ilimitación, ruidos, pelegros, etc.

5.2.5.5 Elaboración del Informe de Análisis

Quando se ha logrado la recopilación de los datos antes mencionados, se proceda a su presentación, para esta es conveniente tomar en cuenta ciertos requisitos.

- a) Claridad.- Presentación del informe , excluyendo todo término ambigüo o mal-expresado, que de lugar a confuciones o dudas.
- b) Sencillez. En cuanto a claridad, debe emplearse lenguaje accesible a todos , sin excluir desde luego el empleo de - tecnicismos que son una corriente en -

la unidad administrativa, o departamento.

- c) Concisión. Debe emplearse el mínimo - número de palabras para expresar una - operación, esto también favorece a la - claridad.
- d) Precisión. Debe excluírse los térmi - nos vagos, que puedan entenderse con - diversa amplitud, para el que levanta - la investigación, como para el que con - posterioridad las lee.
- e) Viveza. Debe procurarse hacer una des - cripción viva, accesible, real más que - una enumeración rígida. Para ello, - es muy conveniente agudizar nuestra - observación sobre el campo de trabajo - a investigar.

Todo lo anteriormente anunciado podrá ser - logrado, éxitosamente si tenemos el cuidado de - informar, instruir y comentar con el personal - que va a ser entrevistado, del objetivo que per - seguimos al hacer la investigación, así como de - los beneficios posteriores que trae consigo un - análisis de este tipo.

Para finalizar el tratamiento de esta técnica de análisis de puestos, diremos que una buena descripción es aquella que, quien la lee, aún siendo inexperto en la materia, puede descubrir de que puesto se esta tratando.

5.2.6 El Cuadro de Distribución de Actividades

Esta valiosa herramienta consta de una hoja pequeña o grande (según la necesidad), que con tiene las siguientes columnas.

Actividades. Considerando la importancia de las mismas, se pondrán en columna, incluyendo todas las que se llevan a cabo en el departamento por orden de importancia.

Puesto. Contra la columna de actividades que se ponen en sentido vertical, los puestos se enunciarán en sentido horizontal, tomando en cuenta la importancia y jerarquía de izquierda a derecha. De tal manera que se pueda leer el puesto que desempeña cada actividad en el sentido de las columnas.

Horas. A la derecha de cada columna de los puestos, irá otra columna donde se pondrá el número de horas a la semana que se lleva

cada actividad, esto se hace con el objeto de detectar y medir todas las actividades que se hacen en el departamento de un plazo razonable, que es de una semana.

Totales. En la parte inferior de la hora irá también una columna horizontal donde se pondrán los totales del número de horas que se haya llevado a cada actividad.

Para forma dicho cuadro habrá que conseguir la descripción de los puestos que existen en ese departamento y vaciar tanto las actividades como los puestos al cuadro para completarlo debidamente.

5.2.6.1 Análisis del Cuadro de Distribución de Actividades.

El sistema más conveniente para analizar el cuadro de distribución del trabajo, es probablemente el que sigue de cerca una lista preparada de antemano de preguntas que se refieren a las deficiencias más comunes en la distribución del trabajo en departamento y unidades. Las preguntas de esta lista son las siguientes:

1. Cuales son las actividades que llevan -

más tiempo?

2. Hay algún esfuerzo mal orientado? ¿Se desperdicia tiempo en tareas innecesarias?
3. Se están aprovechando debidamente las aptitudes?
4. Tienen los empleados demasiadas tareas con demasiada intensidad o extensión.
5. Le han distribuido las tareas con demasiada intensidad o extensión.
6. Se ha distribuido equitativamente el trabajo.

La ventaja de esta lista es su sencillez, y esta cualidad es de importancia fundamental cuando los mismos supervisores de la unidad estudiada deben ejecutar el programa de simplificación. Para un mejor análisis de cuadro, a continuación se presenta otra lista de preguntas habiéndolas separado en tres partes que son

1. Análisis de los objetivos de la Unidad.

2. Análisis de las actividades.
3. Análisis de las asignaciones de personal.

5.2.6.2 Análisis de los Objetivos de la Unidad.

Cuales son los objetivos básicos de la unidad, o sea las razones de su existencia? son justificables? Podría encontrarse alguna otra base de organización que fuera eficaz para alcanzar los.

No se deben olvidar las posibilidades de suprimir toda la unidad de cambiarla con otra o de reestructurarla sobre bases completamente diferentes.

5.2.6.3 Análisis de Actividades.

- A) Hay alguna actividad (o, alguna otra tarea perteneciente a alguna otra actividad), de valor dudoso?Cuál es la aportación de cada uno? Dicha aportación es claramente apreciable? Podría suprimirse? Combinarse en otras o eliminarse totalmente.

B) Se encuentran las asignaciones de tiempo en proporción a su importancia relativa?

C) Pertenecen a su unidad que se ejecutan?

En otras palabras, debe existir una similitud básica entre ellas esto es, una correspondiente lógica?

Quizá fuera mejor asignar algunas otras unidades.

D) Cuáles son las actividades que quizá se justifiquen para hacer un análisis de procedimientos?

Aquellas que contienen secuencia que hay que recoger paso a paso y que consumen cantidades considerables de tiempo, deberán marcarse a fin de encuadrar su proceso de elaboración, analizar sus forma o esqueletos y efectuar otros tipos de análisis de procedimientos ?

5.2.6.4 Análisis de las Asignaciones de Personal

A) Logra cada empleado el grado óptimo de

especialización, hay señales de especialización excesiva ?»

Es decir, ¿un número limitado de obligaciones? Hay señales de una especialización deficiente? ; se quieren abarcar demasiadas tareas !»

B) Está distribuida imparcial y uniformemente la carga de trabajo ?»

Tiene algún empleado demasiado trabajo mientras que otro no tiene suficiente ?»

Todas las preguntas tendrán que ser siempre combinadas con las interrogantes: Qué ?, Por qué Como?, Cuando?, donde?» de esta manera se podrá tener una excelente guía de trabajo para la simplificación, usando el mencionado cuadro de distribución de actividades.»

Lo siguiente es otro tipo de preguntas muy-similares al anterior grupo, que ayudan a llevar a cabo un análisis con una mejor metodología.»

Preguntas para ser analizadas en conjunto.»

1. Existe alguna actividad que pueda ser -

reducida totalmente ?

2. Existe alguna actividad que debería hacer otro departamento y que no realiza, o que está realizando indebidamente - otro ?.
3. Hay actividades que podrían realizarse mejor en otro departamento. Por cambiarse con otros desarrollados por el?
4. A las actividades que se identifican - plenamente como las más importantes - dentro del depto. correspondiente la - cantidad de tiempo que se les dedica ?
5. Existe duplicidad de funciones ?
6. Es lógica la distribución de tiempo entre las actividades, de acuerdo con su importancia relativa.?
7. Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del depto. o unidad ?.

5.2.6.5 Para realizar las Actividades sepa-
damente.

1. Todos los deberes de los distintos em -

pleados son necesarios para esa actividad

Hay algunas cosas que pudieran ser eliminadas ?.

2. Existe alguna cosa que falte para la óptima realización de ésta actividad.?
3. Cuáles de esos deberes es el que exige más tiempo, es correcto de acuerdo a su importancia ?.
4. Existen repeticiones de una misma actividad por varios individuos o puestos ?
5. Es posible repartir entre varias personas lo que realiza una sola, para obtener los beneficios de especialización
6. Es posible consolidar en una misma persona deberes que realizan varios puestos ?
7. Existe fuga de responsabilidades en algunos puestos o duplicidad de autoridad
8. Están asignadas las cosas de importancia a los funcionarios más preparados ?

Dedican la mayor parte de su tiempo a cosas que podrían realizar otros empleados de menor categoría ?.

Existen en todos los casos una supervisión adecuada ?.

5.2.6.6 Análisis por Individuos.

1. Están debidamente utilizadas las capacidades de los individuos de acuerdo con la naturaleza e importancia de los puestos?.
2. Que porcentaje de esa actividad están empleando en actividades más importantes que le son encomendadas ?.
3. Tienen asignadas tareas que no tienen relación alguna entre si ?
4. Están balanceadas y bien distribuidas las actividades que tienen que realizarse a tiempo fijo, con las que pueden hacerse a cualquier hora así como todas aquellas que se deben realizar periódicamente y eventualmente?.

5.2.7 Gráficas de Apreciación

Las gráficas de Apreciación nos sirven para determinar cuáles son las áreas de la empresa - que no están funcionando adecuadamente.

Las preguntas deben ser de acuerdo a cada - empresa.

Para poder graficarlas se les debe de dar - una calificación que podría ser la siguiente:

5 - 25 - Probre
30 - 50 - Regular
55 - 75 - Bueno
80 -100 - Excelente

5.2.7.1 Gráfica de Distribución y Ventas

1. Investigación de Mercados.
2. Promoción de Ventas.
3. Presupuestos de Publicidad.
4. Medios de Publicidad.
5. Políticas de Venta.
6. Dirección de Ventas.
7. Personal de Ventas.
8. Instrucción y Entrenamiento.

9. Remuneraciones.
10. Alimentos y estímulos a vendedores.
11. Control de Ventas.
12. Transportación o embarques.
13. Procesamiento de elaboración de órden.
14. Coordinación de órdenes de venta (pedido).
15. Métodos de Almacenaje.
16. Utilización de Espacio.
17. Precio.
18. Territorio.
19. Cobertura de Mercados.
20. Potencia de Mercado Logrado.
21. Sucursales.
22. Variedad de Productos.
23. Métodos de Reporte.
24. Equipo.
25. Itinerarios.
26. Investigación de Crédito.

5.2.7.2 Gráfica de Producción

1. Condiciones de Instalación de Fábrica.
2. Mantenimiento.
3. Compras.
4. Manejo de Materiales.
5. Planificación de la Planta.

6. Control de calidad.
7. Capacidad de Producción.
8. Uso de la Capacidad.
9. Programación y planeación de la Producción.
10. Flujo de Material.
11. Supervisión.
12. Normas de Autoridad.
13. Seguridad.
14. Muebles de Pago.
15. Tarifa de Trabajadores.
16. Instrucción y Entrenamiento.
17. Alicientes y Estímulos a Trabajadores.
18. Tpo. Perdido.
19. Estipulaciones de Trabajo.
20. Opiniones.
21. Flujo de Ordenes Internas.
22. Clasificación de Trabajo.
23. Cambio de Truno.
24. Desperdicio de Materiales.

5.2.7.3 Gráfica de Apreciación de la Dirección General.

1. Contabilidad y rutina General de Oficina.
2. Contabilidad de Costos.
3. Contabilidad de Impuestos.

4. Control de Presupuestos.
5. Control de Gastos y Utilidades.
6. Control de Compras e Inventarios.
7. Organización y Dirección General.
8. Disposición de Oficina y Equipo.
9. Diseño de Maquinas y Herramientas.
10. Métodos de Manufactura.
11. Control y Producción y su Planeación.
12. Manejo de Materiales y entrega.
13. Inspección y Control de Calidad.
14. Planeación de Incentivos.
15. Tiempo de Estudio y Mejoramientos de Producción.
16. Publicidad y Promoción de Ventas.
17. Controles de Distribución y Ventas.
18. Análisis y Dirección de Ventas.

5.2.7.4 Gráfica de Apresiación de Administración.

1. Constitución de accionistas.
2. Intereses en Pugna.
3. Actividad de la dirección.
4. Organización.
5. Delegación de Autoridad.
6. Establecimiento de Manual de Organización.

7. Políticas, a seguir.
8. Planeación de Objetivos.
9. Reglamentación departamental.
10. Entrenamiento.
11. Opiniones.
12. Capital de Trabajo.
13. Estados Financieros.
14. Políticas de Crédito.
15. Control de Efectivo.
16. Utilidad buscada.
17. Contabilidad en General.
18. Contabilidad de Costos.
19. Controles de Gastos.
20. Controles de Inventarios.
21. Reportes a la Dirección.
22. Auditoría.
23. Procedimientos de Oficina.
24. Disposición de Oficina.
25. Procedimientos de pagos de Nóminas a empleados.
26. Pronósticos de Operaciones.

5.3 Resultados.

5.3.1 Areas o Deptos. con Deficiencia

Los Deptos. con Deficiencia los obtenemos al usar las gráficas de apreciación. Estos son los-

que no están funcionando optimamente por la causa que determinamos durante todo el proceso de la A. A.

5.3.3 Cargas de Trabajo

Es la cantidad de trabajo acumulado ya sea a un departamento o persona. Esto se da por la mala distribución de las actividades.

5.3.3 Organizaciones Informales.

Esta clase de Organización tiene lugar entre amigos y compañeros cuya relación es independiente de la autoridad y de las funciones del trabajo, si bien estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización de todos modos proporcionan un canal importante de comunicación, frecuentemente referido como el "Chismorreo". Debido a que se presenta a través de la organización, sin relación con la organización formal.

Si se hace una gráfica construída sobre la base de la organización informal, rebela como está funcionando realmente las rutas de la comunicación.

Un autor en los E.U. Mc. Murry, recomendo - que se prepare tal gráfica en cada Cía., con objeto de que puedan observarse en forma más real- las relaciones interpersonales y puedan efectuar- se los ajustes en la organización formal, cuando esto sea deseable para facilitar la comunicación y para alcanzar los objetivos de la organización

Las organizaciones informales por lo tanto- pueden ayudar positiva o negativamente a la em - presa.

Aún fuera del círculo de ejecutivos y admi- nistradores, las noticias pueden variar rápida - mente a través del chismorreo generalmente, se - proporciona una rápida información pero mala y - por consiguiente, presenta un reto a la comuni - cación planeada por la administración. Si bién- es cierto que los administradores no quisieran - verse en dificultades con el chismorreo se duda- si debe o no eliminarse, aún cuando fuera posible el hecho de que proporcione satisfacción a los - empleados y los ayude a alcanzar un sentido de - participación y seguridad, que, a medida se ve - frustrado por las relaciones y las comunicaciones formales, le da un valor considerable.

5.3.4 Desconocimientos

De responsabilidades.- Trae como consecuencia una mala organización del departamento.

Objetivos.- Es a donde queremos llegar, si no sabemos esto no podremos hacer bien las cosas, haremos nuestras actividades sin orden.

Políticas.- Son los reglamentos necesarios para llevar a cabo cierta actividad, si lo desconocemos incurriremos en varios errores que pueden ser fatales para la Cía.

Procedimientos.- Son los pasos a seguir para conseguir los objetivos empresariales. La ignorancia de ellos nos hace trabajar más, realizar pasos innecesarios trayendo como consecuencia pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

5.4 Informe y Recomendación.

Por regla general, a medida que el auditor va desarrollando su trabajo, también va redactando en borrador su informe. El auditor irá recopilando datos y ordenándolos en carpetas, cada una rotulada con el tema que figurará en el informe. Todos los hechos que reflejan deficiencias, irregularidades, puntos débiles, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, etc. se acomoda

darán en el orden de su importancia relativa. El borrador mencionado establecerá la guía para la adecuada presentación del informe. Esto deberá enviarse a los ejecutivos de la empresa y a los jefes de depto. o sección que se auditó.

A continuación se mencionan algunos puntos que deberán tomarse en cuenta para la elaboración del informe.

- Hacer el informe lo más conciso posible.
- Redactarlo en términos fácilmente comprensibles y sencillos.
- Discutir el borrador con los supervisores que se verán afectados por las recomendaciones.
- No hacer críticas sin una recomendación constructiva y sin estar apoyadas en una información real y concreta.
- Emplear palabras y expresiones corteses para evitar una innecesaria búsqueda en las alusiones.

En todo informe se debe especificar con claridad la naturaleza y finalidad del trabajo efectuado; también, habrá que determinar el alcance, fecha y lapso de duración del estudio.

El auditor al terminar su informe y observa

ciones, los presentará al principal directivo el cual decidirá sobre algunos aspectos específicos que necesiten de la aprobación de la dirección - además la discusión deberá enfocarse al progreso futuro para poder alcanzar una mejor operación - y métodos administrativos más eficaces.

Este informe no sólo será de utilidad para los ejecutivos sino también para los dueños de la empresa, ya que tendrán información completa sobre la actuación de los dirigentes de sus negocios. Será útil al público inversionista, por que sabiendo que por norma se emplea la Auditoría Administrativa, le dará más confianza y podrá determinar la posición que la empresa guarda en el mercado y su desarrollo hacia el futuro; a fin de asegurar mejor su inversión que dependerá tanto de la cualidad de los administradores como de la utilidades que se obtengan.

Para el personal será de gran utilidad, puesto que podrá conocer como ha efectuado su trabajo y como lo puede mejorar, eliminando los puntos débiles que puedan afectar su proyección dentro de la empresa. Los acreedores podrán utilizarlos como factor decisivo para otorgar algún financiamiento de acuerdo a la solvencia del negocio.

La utilidad del informe de Auditoría depen-

derá de tres factores fundamentales, a saber:

1. Redacción adecuada.
2. Oportunidad en la presentación.
3. Adecuada selección del material tratado.

Respecto al requisito de forma no se puede hablar de un "informe tipo", es decir cierta uniformidad en el texto, ya que esto dependerá de la clase de empresa de que se trata (comercial, industrial, ganadera, etc.) y de las situaciones o hecho que ameriten (a juicio del auditor o a solicitud del cliente) ser mencionados. Sin embargo, los informes podrán ser:

1. Parciales.- Cuando se refieren a cierta área en particular.
2. Totales.- Cuando abarcan la totalidad de las funciones de la empresa.

Deberá precisarse la responsabilidad que el auditor guarda con respecto del informe de Auditoría Administrativa; o sea que el auditor no será responsable de la implantación de sistemas, puesto que él sólo se concreta a mencionar las -

medidas que considera adecuadas para mejorar la eficiencia de operación de las áreas examinadas, y la decisión de adoptarlas o rechazar las será exclusivamente de la dirección de la empresa.

Es pertinente hacer notar que los problemas en contrados de escasa trascendencia podrán tratarse verbalmente con jefes de menor nivel jerárquico, quienes les podrán dar un tratamiento más efectivo, sin distraer la atención sobre los puestos verdaderamente importantes.

El informe de la Auditoría Administrativa proporcionará un conocimiento mucho más amplio del negocio que el informe tradicional de estados financieros, puesto que la situación administrativa es un concepto que abarca el funcionamiento integral de la empresa y la situación financiera sólo nos permitirá el conocimiento del resultado del registro de las transacciones de la empresa que quizás no es el óptimo.

5.4.1 Carta de Sugerencia

La carta sugerencias representa un servicio adicional que presta el auditor externo, donde se resumen sus puntos de vista respecto a los procedimientos, controles, etc., susceptibles de ser mejorados o al eliminar defectos que

podieran acarrear pérdidas, y será un valioso au
xiliar del trabajo propio de auditoría. Esta se
rá un complemento del informe de Auditoría Admi-
nistrativa. Es responsabilidad del auditor en el
mismo informe anotar las sugerencias conforme se
señalen las anomalías o deficiencias. No nada -
más señalar las deficiencias, sino redactar el -
informe señalado las anomalías y sus posibles -
sugerencias para la solución de las mismas.

Generalmente en la revisión y evaluación -
del control interno se encuentran deficiencias ,
mismas que se incluirán en la mencionada carta-
como el punto más importante de su examen, dando
márgen al auditor para que proporcione las medi-
das correctivas y practicables en relación de -
las características y necesidades de la empresa.

En cuando a la extensión de la carta, debe-
rá exponer las observaciones y los comentarios -
para la solución de deficiencias o mejoras en -
forma breve y concisa. Se debe cuidar bastante-
el lenguaje utilizado ya que no debe convertirse
en algo sofisticado, sino por el contrario, debe
ser accesible, desprovisto de términos técnicos,
sólo comprensibles por un grupo reducido de per-
sonas. Deberá redactarse usando párrafos cortos
y frases directas que contengan un pensamiento -
honesto, sinceramente expresado y basado en he -

chos documentados y no con palabras ostentosas o "frases hechas", que generalmente son inde - seables.

La carta sugerencia provee al auditor de - protección, ya que puede ocurrir que algunas de las recomendaciones presentadas no sean conside radas por el cliente, debido a la creencia de - que los controles existentes (en la práctica - muchas empresas se basan en la confianza hacia - el personal), son adecuados. Si posteriormen - te provienen problemas en las empresas, la car - ta de recomendaciones servirá de protección, si es que en ella se hubiera señalado los puntos - débiles del control y la empresa no podrá atri - buirle el hecho de no haberla prevenido.

C O N C L U S I O N E S

1. La Auditoría Administrativa, va más allá de la Auditoría Contable dado que nos informe de hechos que provocaron la actual situación financiera.
2. La auditoría Administrativa constituye una oportunidad para demostrar lo que una empresa está logrando.
3. La Auditoría Administrativa, - se debe usar no sólo para encontrar defectos si no también para localizar los aciertos y a su vez estos mejorarlos.
4. En México como país en vías de desarrollo, sus empresas deberían de utilizar esta clase de auditoría con más frecuencia.
5. La Auditoría Administrativa ayuda al cambio sistemático de la empresa.
6. La Auditoría Administrativa ayuda a un mejor conocimiento de las relaciones humanas ya que su fuente de análisis se encuentra en las (personas).

7. La Auditoría Administrativa también reporta importancia para el inversinista ya que con la información de la Auditoría Administrativa, pueden ver que posición guarda la empresa en el mercado y con respecto al futuro, a fin de tener menos riesgo en la inversión, y es indiscutible que esto depende más de la calidad de los (Administradores) - que de las utilidades que se han obtenido en el presente.
8. La técnica del P.E. por determinar la zona de fuga de utilidades se debe de usar como primer paso de la Auditoría Administrativa para saber cual es la posición de la empresa con respecto a las utilidades que esté produciendo por su mal funcionamiento administrativo.
9. Los hombres de negocios, personas con altos puestos jerarquicos y en si toda persona con atributos para tomar decisiones, debe tomar la auditoría administrativa como una inversión y no como un gasto, ya que esta Auditoría debe de ser fuente de utilidades.
10. La auditoría de los estados financieros por si sola, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto al

estado financiero de una empresa, debido a que algunos elementos que influyen decisivamente sobre su situación financiera y su productividad, no figuran en el cuerpo de aquellos y otros factores no son tasables en dinero, tales como: capacidad de la administración; localización de la empresa, con respecto a las fuentes de abastecimiento de las materias primas y de la mano de obra; eficiencia de los transportes condiciones del mercado en que opere ; condiciones de la rama industrial a que pertenezca; problemas técnicos industriales; y régimen fiscal.

11. El mejoramiento continuo de la actuación económica del hombre, significa superación constante y el extremo final de ésta es llegar a ser siempre más eficiente, lo que se alcanza en la medida que se logre eliminar el desperdicio, mal social que interesa al consumidor, quien lo paga, porque el consumo, es el fin de la actividad económica.

B I B L I O G R A F I A .

- ADMINISTRACION FINANCIERA.

C.P. Jaime A. Acosta Altamirano.
C.P. Gerardo Ortiz Valero.
Escuela Superior de Comercio y Administración.

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Teoría y Práctica.
Agustín Reyes Ponce.
Primera parte Editorial Limusa - México
1974.

- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Chruden y Sherman.
Editorial Cecsaa, México 1976.

- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS EMPRESAS.

Roberto Macías Pineda.
Ediciones Finanzas Contabilidad y
Administración México 1956,

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Carlos Enrique Anaya Sánchez.
Editorial ECASA México 1978

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

William P. Leonard.
Editorial Diana México 1977.

- APUNTES DE SEMINARIO DE ADMINISTRACION UNAM FCA.

México, D. F. 1977.

- APUNTES DE ORGANIZACIONES.

Estela de la Luz Campos Cervantes.
Carlos Cortés Iniguez.
Otros.
UNAM FCA México, D. F. 1976.

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Blake Mouton.
Fondo Educativo Interamericano.
1969 E.U. Mass.

- DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Salvador Cervantes Abreu.
Editorial E C A S A México 1977.*

-- EL C.P. Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dr. y C.P. Fabián Martínez.
Editorial E C A S A México 1977.

* 160 *

- NOTICIAS TECNICAS DEL CONACYT.

A 762472.