

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



## EVALUACION DE LA IMAGEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES.

### Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

JUANA CASTRO FERNANDEZ

TOMAS JUAREZ MILLAN

MARIA LUISA MEJIA ACOSTA

JESUS PEREA CERON

LUIS ALBERTO RUZ GONZALEZ

MARIA DE LOS ANGELES SOLIS REYNA

Director del Seminario: L.A.E. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

México, D. F.

1978

8980



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



## **EVALUACION DE LA IMAGEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES.**

### **Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a n**

**JUANA CASTRO FERNANDEZ**

**TOMAS JUAREZ MILLAN**

**MARIA LUISA MEJIA ACOSTA**

**JESUS PEREA CERON**

**LUIS ALBERTO RUZ GONZALEZ**

**MARIA DE LOS ANGELES SOLIS REYNA**

**Director del Seminario: L.A.E. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO**

México, D. F.

1978

8980

A México.

A la Universidad Nacional Autónoma  
de México.

A la Facultad de  
Contaduría y Administración.

Agradecemos a:

Los profesores:

L.A.E. Gilberto Enrique Díaz Castro

L.A.E. Lilia Olga Varela Barraza

ACT. Efrain Meza Moreno

Quienes colaboraron con nosotros con su orientación y consejo para la elaboración del presente trabajo.

Los diversos autores que mencionamos en la bibliografía cuyos conocimientos nos sirvieron de guía para el desarrollo de este seminario de investigación.

Las empresas que colaboraron con nosotros para llevar a feliz término el presente trabajo.

Todas las personas que de algún modo colaboraron con nosotros.

# I N D I C E

	PAGINA
PROLOGO	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I	
1. Generalidades de la Auditoría Administrativa.	4
1.1. Concepto de Auditoría Administrativa.	4
1.1.1. Análisis de los Conceptos de Auditoría Administrativa.	6
1.1.2. Concepto de Auditoría Administrativa emitido en la presente investigación.	8
1.2. Objetivo de la Auditoría Administrativa.	8
1.3. Finalidades de la Auditoría Administrativa.	9
1.4. Necesidad de la Auditoría Administrativa.	10
CAPITULO II	
2. Empresa Mediana.	12
2.1. Concepto de Empresa Mediana.	13
2.2. Clasificación de Empresa Mediana - por diferentes Instituciones.	18
2.3. Importancia de la Empresa Mediana - en el Sector Industrial.	24

- 2.4. Criterios utilizados para clasificar la Empresa Mediana en el presente estudio. 27

## CAPITULO III

3. Planeación de la investigación. 30
- 3.1. Objetivos. 30
- 3.1.1. Objetivo General. 30
- 3.1.2. Objetivos Específicos. 30
- 3.2. Definición del problema. 31
- 3.3. Universo de trabajo. 33
- 3.4. Tamaño de la muestra. 34
- 3.5. Segmentación. 39
- 3.6. Diseño del cuestionario. 42
- 3.7. Prueba piloto. 43
- 3.8. Cuestionario final. 48
- 3.9. Trabajo de campo. 52

## CAPITULO IV

4. Análisis de la información. 54
- 4.1. Análisis, conclusiones y recomendaciones particulares de los resultados. 56-133
- 4.2. Cuadros Estadísticos. 59-135
- 4.3. Gráficas. 60-136

## CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones Generales. 138

ANEXOS 141

BIBLIOGRAFIA 146

## P R O L O G O

En base a los estudios teórico prácticos - que obtuvimos acerca de la técnica de la Auditoría Administrativa durante el transcurso de nuestra -- formación académica en la Facultad de Contaduría y Administración, nació la inquietud de conocer la - imagen que se tiene de ésta en las Empresas Medianas del Sector Industrial, abocando nuestra aten-- ción para efecto de la investigación, a este tipo- de empresas; debido a la función social y económi- ca que desempeñan en el desarrollo del País, pues- to que hacen uso de los recursos materiales, huma- nos y económicos internos y externos, además de -- abastecer de productos y servicios a las empresas- grandes para que lleven a efecto la producción fi- nal de satisfactores.

Consideramos que los resultados de este se- minario de investigación, serán de utilidad para - la Facultad de Contaduría y Administración y para- aquellas personas que se interesen en el estudio - de la Auditoría Administrativa en las Empresas Me- dianas de el Sector Industrial.

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

Conscientes de la importancia que tiene la Auditoría Administrativa como herramienta de la Administración para lograr un desarrollo adecuado de las empresas; y dada la relevancia que dentro del crecimiento económico del País tienen las Empresas Medianas del Sector Industrial, nos hemos enfocado hacia la realización de una investigación, tendiente a determinar el grado del conocimiento que acerca de la Auditoría Administrativa, tienen este tipo de empresas, así como el uso y la aplicación -- que le han dado a esta técnica; a fin de que los resultados que se obtengan puedan brindar un panorama general a aquellos profesionistas del área -- económica-administrativa que se interesen en incursionar en el ámbito de la Auditoría Administrativa.

Ahora bien; para facilitar la comprensión -- de la presente investigación, se iniciará ésta, -- con una breve introducción sobre generalidades de la Auditoría Administrativa, emitiendo un concepto de la misma, e igualmente hablaremos sobre la empresa mediana industrial, para proporcionar una -- idea de lo que ésta representa en el desarrollo -- del País; para concluir con la presentación de la investigación y sus resultados, finalmente se emitirán conclusiones y recomendaciones que se consideren necesarias.

## C A P I T U L O I

### 1.- GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1.1- Concepto de Auditoría Administrativa
  - 1.1.1. Análisis de los conceptos de Auditoría Administrativa.
  - 1.1.2. Concepto de Auditoría Administrativa -- emitido en la presente investigación.
- 1.2. Objetivo de la Auditoría Administrativa
- 1.3. Finalidades de la Auditoría Administrativa.
- 1.4. Necesidad de la Auditoría Administrativa

## C A P I T U L O I

## 1.- GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En el presente capítulo esbozaremos un panorama general de lo que es la Auditoría Administrativa, que nos servirá para tener un marco de referencia acerca de esta herramienta de la Administración, ya que únicamente trataremos de hacer resaltar la importancia que tiene por sí misma y lo conveniente y útil que sería su aplicación en la Empresa Mediana Industrial.

## 1.1. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a).- "Es un examen 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". (1)

b).- "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". (2)

- (1) Auditoría Administrativa. William P. Leonard.- Ed. Diana, 5a. Impresión. Octubre 1975.
- (2) La Auditoría Administrativa. José Fernández - Arena, Editorial Diana, Edición 1976.

c).- "La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una "Audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio". (3)

Para analizar los conceptos anteriores se seleccionaron los siguientes factores:

- Aspecto Sociológico:

En cuanto al medio en que pueden desarrollarse.

- Finalidad:

Toda actividad lleva implícita una meta.

- Eficiencia:

Para obtener los objetivos fijados se requieren lineamientos para su ejecución en el lugar adecuado y con la precisa oportunidad.

- Característica:

Propiedad que clasifica de acuerdo a las condiciones en que se presenta.

Para hacer más objetivo el análisis de las-

(3) Auditoría Administrativa. R. Macías Pineda. Ed. Libros de México, S.A.

definiciones y poder llegar a un concepto general de las mismas se presentan en los siguientes desgloses de cada una de ellas en base a los aspectos bajo los cuales se analizaron.

### 1.1.1. ANALISIS DE LOS CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD

"Es un examen 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".

Sociológico. - De una empresa o de cualquier parte de un organismo.

Eficiencia. - Respecto a sus métodos y controles, sus medios de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos.

Característica. - Es un examen comprensivo y constructivo.

## JOSE FERNANDEZ ARENA

"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".

Sociológico.- De los niveles jerárquicos de la empresa.

Eficiencia.- En cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la Institución.

Características.- Es la revisión objetiva, metódica y completa.

## ROBERTO MACIAS PINEDA

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

Sociológico.- Que es lo que un negocio está logrando.

Finalidad.- Constituye una oportunidad para mostrar, lo que se está logrando.

Eficiencia.- Con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría.

Característica.- Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado.

Para elaborar un concepto más general de lo que es la Auditoría Administrativa se hará mención de los conceptos de "CIENCIA" y "TECNICA"; "Cien--cia: Es el conjunto de principios inmutables, teó--ricos y que su valor es llegar a la verdad". "Téc--nica: Es un conjunto de reglas cambiantes que se - crean, su realización es netamente práctica y cuyo valor es llegar a tener una utilidad".

De los conceptos anteriores se llegó a la - conclusión de que la Auditoría Administrativa es - una técnica.

### 1.1.2. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATI--VA EMITIDO EN LA PRESENTE INVESTIGA--CION

Quedando el concepto a nuestro criterio de--la siguiente manera:

"La Auditoría Administrativa es una técnica para examinar y evaluar la Estructura Orgánica, -- funcionamiento y uso de Recursos Humanos, Materia--les y Económicos; con el objeto de diagnosticar la situación actual de una Empresa, a fin de informar y sugerir alternativas de acción para la toma de - decisiones".

### 1.2. OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATI--VA.

El objeto principal de la Auditoría Adminis--trativa es revelar los defectos o irregularidades--en cualquiera de los elementos examinados, e indi--

car posibles mejoras.

La Auditoría Administrativa se efectúa para determinar problemas actuales y futuros.

### 1.3. FINALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño de todas las áreas.

Los factores de la valuación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las causas de dificultades, sean actuales o futuras, las irregularidades, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Suele ocurrir a menudo que se producen pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que

vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

#### 1.4. NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se ha sentido la necesidad de un sistema -- que permita medir la eficiencia de la dirección de las empresas, ya que este grupo de ejecutivos que componen el cuerpo administrativo que ha recibido autoridad para ordenar a sus subordinados, son los responsables de la vida de la persona moral que conocemos con el nombre de empresa.

Dicho sistema tiene por objeto hacer:

a) Una evaluación lo más aproximada y objetiva de la posición que guarda la empresa en el -- mercado, cual ha sido el resultado de su gestión -- administrativa; si los objetivos están bien dirigidos y comprendidos y si es necesario rectificarlos o actualizarlos.

b) Diagnosticar el grado de deficiencias -- con que se cumplen las diversas funciones administrativas.

## C A P I T U L O II

### 2.- EMPRESA MEDIANA

- 2.1. Concepto de Empresa Mediana
- 2.2. Clasificación de Empresa Mediana por diferentes Instituciones.
- 2.3. Importancia de la Empresa Mediana en el Sector Industrial.
- 2.4. Criterios utilizados para clasificar la Empresa Mediana Industrial del presente-Estudio.

## C A P I T U L O   I I

### 2.- EMPRESA MEDIANA

Analizando la necesidad que se tiene de la Auditoría Administrativa, encontramos que los inversionistas tienen interés por todo lo que signifique mayor aplicación de bienes de producción, -- economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos.

Lo anterior debe ser respaldado por un programa confiable de revisión administrativa en toda la empresa, ya que ésta tiene diferentes etapas en cuanto a su magnitud por las cuales va atravesando o se estaciona en ellas, dependiendo de las capacidades, conocimientos y habilidades de sus dirigentes. Dichas etapas son: empresa pequeña, mediana y grande.

Ahora bien, no todas las empresas han necesitado pasar por la etapa inmediata anterior para hallarse en la clasificación en que actualmente se encuentran, es decir, desde su creación se constituyen como pequeña, mediana o grande empresa.

## 2.1. CONCEPTO DE EMPRESA MEDIANA

A fin de conceptualizar a la Empresa Mediana, primeramente se hará mención de la definición de Empresa:

"Es considerada como una unidad de producción de bienes y/o servicios para satisfacer un mercado". (4)

A continuación señalaremos las características bajo las cuales está basado el criterio de Agustín Reyes Ponce para conceptualizar a la Empresa Mediana.

a).- Ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos. En efecto: la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la grande más bien tiende a asociarse con otras o a crear otras nuevas, sin cambiar ya directamente sus grandes líneas de organización. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

b).- Consecuencia de lo anterior es la dificultad para determinar cuál es la verdadera etapa en que se halla: frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva, a nuestro juicio, de

(4) Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. México, Ed. Limusa. 1975.

que en realidad, suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecer de los beneficios que son característicos de ellos.

A nuestro juicio, para tratar de determinar cuál es su verdadero tipo, conviene analizar la -- cantidad y calidad de las decisiones que se están -- tomando en la alta y mediana gerencia; la priori-- dad que se está dando en estos niveles a las fun-- ciones de tipo administrativo, sobre las meramente técnicas; las relaciones que están surgiendo entre los departamentos (v.gr.: si son formales o informales), etc.

c).- En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar.

Esto suele manifestarse en que los altos jefes sienten cada día más lleno e imposible de cumplir su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de "ayudantes", medio que no es realmente técnico.

d).- Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente calitativos: esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o -- más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes -- no habían sido necesarias.

e).- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos téc

nico-administrativos, que anteriormente no había requerido. Creemos que vale la pena señalar aquí, el riesgo consistente en que, como los gerentes, obvia, natural y necesariamente, van subiendo de los niveles inferiores, donde han podido resolver problemas aparentemente similares, pueden creer -- que son capaces de seguir resolviéndolo todo eficazmente.

f).- En relación con lo anterior, comienzan a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles, situaciones por las que se van dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.

g).- Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

h).- La gerencia de este tipo de empresas va, sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

En un estudio realizado por FOGAIN, en 1963; también enumera características que conceptualizan a la Empresa Mediana y son las siguientes:

a).- La mayor parte de las pequeñas y medianas industrias, hasta entonces existentes, se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica (en cuanto a la ela-

boración de los productos) y/o experiencia comercial.

b).- Dado su tamaño, tienen una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja con la gran industria.

c).- Buen número de este tipo de industrias, producen insumos básicos o semibásicos que alimentan a la producción de las grandes industrias; es decir, estos últimos dependen en alto grado de -- aquéllas.

d).- Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en -- que se encuentran establecidas.

e).- Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de la mano de obra. En una palabra, dan mayor ocupación por unidad de capital invertido, en comparación -- con la gran industria.

f).- Por lo general, las pequeñas y medianas industrias padecen un desconocimiento casi total de las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.

g).- La fabricación de los artículos que -- producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales, cosa que la gran industria no-

podría hacer, dado el carácter comercial que imprime a sus productos.

h).- Finalmente, se estimó que el desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria en México, ha sido sumamente deficiente, merced a un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

Las características anteriores nos sirven - para tener un marco de referencia de la problemática de las Empresas Medianas, sin embargo para clasificar a ésta no necesariamente tiene que reunir todas las características antes citadas.

## 2.2. CLASIFICACION DE EMPRESA MEDIANA POR DIFERENTES INSTITUCIONES.

Los criterios que existen para establecer - la clasificación de Mediana Empresa, por lo general se encuentran vinculados a la Empresa pequeña; sin embargo, estos criterios serán básicos y de -- utilidad para determinar los parámetros de la presente investigación.

A fines del año 1966 la CEPAL (Comisión Económica para la América Latina) organizó un Seminario sobre pequeña y mediana Industria en la Ciudad de Quito, Ecuador, en el cual se dejó entrever que el criterio para definir el tamaño de pequeña y me diana Industria varía con cada país y con el grado de desarrollo de éstos. El concepto es variable - cualitativa y cuantitativamente para la aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria fiscal y de asistencia técnica.

Por ejemplo para citar algunos casos dire-- mos que en los Estados Unidos se considera como In dustria Pequeña para efectos fiscales la empresa - que tiene hasta 500 trabajadores, y para fines cre diticios a la que emplea hasta 250 trabajadores, - siendo mediana Empresa la que utiliza entre 250 y- 1,000 trabajadores.

En Italia, las empresas que tienen un máxi- mo de 10 operarios más sus aprendices, se conside- ran como artesanías, las que emplean entre 10 y 100 trabajadores pequeñas Empresas y Medianas Empresas aquellas que ocupan entre 100 y 500.

En México el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña "FOGAIN", utiliza - un sólo criterio:

El capital contable de las empresas incluyendo tanto a la pequeña como a la mediana Industria sin establecer límite alguno entre ambos niveles, el criterio actual data del 29 de junio de -- 1978, fecha en que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aprobó para todas las empresas medianas y pequeñas, sin importar su ubicación a:

\$50,000.00 como límite mínimo de capital contable y  
\$40,000,000.00 como límite máximo.

Además si el propósito principal de la industrialización, es el desarrollo de empresas que sirvan de un modo óptimo a la satisfacción de las necesidades del país, no debe plantearse el problema de determinar con precisión, que tamaño de establecimiento merece prioridad, sino más bien el problema está en precisar que actividades industriales, en qué región, en qué condiciones, tienen mayores ventajas económicas y sociales para el país en su situación actual y en su conjunto.

Consecuentemente el rango puede modificarse cuantas veces sea necesario procurando ajustarlo a la realidad.

Lo importante es el fomento y apoyo a las - empresas pequeñas y medianas que no sólo se enfrentan a la escasez de recursos sino a un desconocimiento de Técnicas Administrativas lo que se traduce en una limitación para el sano desarrollo de la

industria.

Para conocer el desarrollo de FOGAIN haremos una breve reseña de este organismo:

El Gobierno Federal expidió el 28 de diciembre de 1953 el Decreto que creó el FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA.

El Gobierno Federal encomendó a Nacional Financiera, S.A. en fideicomiso, la administración del fondo, al que señaló un patrimonio de - - - - - \$50,000,000.00 constituido por aportaciones gubernamentales, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; pero la aportación inicial fue sólo de \$15,000,000.00.

La Ley y las Reglas de Operación que expidió la Secretaría de Hacienda, en el mes de abril de 1954, consideraron como pequeños y medianos industriales a aquellos cuyo capital contable no fuera menor de \$50,000.00 ni mayor de \$2,500,000.00, en el cuadro de la página siguiente (21) tenemos lo que nos representa la evolución de las principales características de las operaciones del FOGAIN y en la página (22) la zonificación económica.

En el ejercicio del 1o. de julio de 1977 al 30 de junio de 1978, el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, establecido en Nacional Financiera, S. A. autorizó 4,446 créditos a 3,638 empresas industriales medianas y pequeñas por un monto total de \$3,170 millones de pesos.

EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS OPERACIONES DEL FOGAIN

FECHA DE MODIFICACION	CONCEPTO DE P Y M I (capital contable)		MONTO DE LOS CREDITOS (límite máximo)		HIPOTECARIO INDUSTRIAL	MONTO TOTAL (*)	TASAS DE INTERESES TOTALES
	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	HABILITACION o AVIO	REFACCIONARIO			
22- VI-54	\$50,000.00	\$ 2'500,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00		\$ 200,000.00	10%
29- VII-54	50,000.00	2'500,000.00	400,000.00	800,000.00		800,000.00	10%
30- V-56	50,000.00	3'500,000.00	600,000.00	1'200,000.00		1'500,000.00	10%
3- III-61	25,000.00 50,000.00	5'000,000.00	600,000.00	1'200,000.00		1'500,000.00	10%
VI-63	25,000.00 50,000.00	10'000,000.00	1'000,000.00	2'000,000.00		2'700,000.00	10%
2- IX-65	25,000.00 50,000.00	15'000,000.00	1'250,000.00	2'500,000.00		3'375,000.00	10%
16- VI-66	25,000.00 50,000.00	15'000,000.00	1'250,000.00	2'500,000.00	2'500,000.00	5'000,000.00	10%
1-70	25,000.00 50,000.00	25'000,000.00	2'500,000.00	3'500,000.00	6'000,000.00	8'000,000.00	(a) 10.5% (b) 11.0%
10-VIII-72	Zona: 2 y 3 25,000.00 Zona: 1 300,000.00	25'000,000.00	2'500,000.00	3'500,000.00	6'000,000.00	8'000,000.00	Zona: 1 11% Zona: 2 10% Zona: 3 9%
5- XI-75	Zona: 2 y 3 25,000.00 Zona: 1 300,000.00	30'000,000.00	3'500,000.00	4'500,000.00	7'000,000.00	10'000,000.00	Zona: 1 14% Zona: 2 13% Zona: 3 12%
29- VI-78	50,000.00	40'000,000.00	5'000,000.00	7'000,000.00	9'000,000.00	16'000,000.00	Zona: 1 14% Zona: 2 13% Zona: 3 12%

Fuente: Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.

(\*) La suma de los tres tipos de créditos no debe exceder este tope máximo.

(a) Provincia

(b) D.F.

TASAS DE INTERES QUE COBRA EL FOGAIN DE ACUERDO CON LA ZONIFICACION  
ECONOMICA DEL PAIS CONTENIDA EN EL DECRETO PRESIDENCIAL  
DEL 19 DE JULIO DE 1972



**Nota:** Todas y cada una de las tasas de interés que se cobran en cada una de las zonas arriba mencionadas, se cobran sobre saldos insolutos.

## LUGARES QUE INTEGRAN LA ZONIFICACION ECONOMICA

### ZONA 1.

Integrada por el Distrito Federal y los municipios de Atizapán de Zaragoza, Coacalco, Cuautlán, Ecatepec, Naucalpán de Juárez, Tlalnepantla, Tultitlán y Texcoco del Estado de México; los Municipios de Apodaca, Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza y - Santa Catarina del Estado de Nuevo León y el Municipio de Guadalajara del Estado de Jalisco.

### ZONA 2.

Integrada por los Municipios de Tlaquepaque y Zapopan del Estado de Jalisco; los Municipios de Lerma y Toluca del Estado de México; los Municipios de Cuernavaca y Jiutepec del Estado de Morelos; los Municipios de Cuautlancingo, Puebla y San Pedro Cholula del Estado de Puebla y el Municipio de Querétaro del Estado de Querétaro.

### ZONA 3.

Integrada por el resto del Territorio Nacional.

### 2.3. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA MEDIANA EN - EL SECTOR INDUSTRIAL

Ahora bien, la importancia de la industria-mediana radica en dos hechos fundamentales, el económico y el social.

La importancia económica de la industria mediana no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representa por el valor de su producción y por la materia prima que consume. La importancia-social se manifiesta por la capacidad de compra -- que da a la población trabajadora a través de suel dos.

Para tener bases económicas y juzgar la im-portancia de la mediana empresa en México, se pre-sentarán los datos económicos que se obtuvieron -- del IX Censo Industrial de 1971, investigación rea-lizada por NAFINSA y FOGAIN.

Estos datos que se muestran en el cuadro siguiente (pág. 26) nos indican por ejemplo que del-total de las empresas que existen en el ramo industrial de transformación, hay un 64.64% que se han-clasificado como industria mediana y pequeña, un -34.92% en industria menor que pequeña y solamente-un 0.44% en industria grande. De lo cual podemos-deducir que la industria mexicana está formada por empresas medianas, es decir que se encuentran en -una etapa de crecimiento, el cual podríamos juzgar de lento, ya que el porcentaje de industrias gran-des es apenas del 0.44%.

Además se puede observar que en todos los renglones considerados como son el capital invertido, personal ocupado, sueldos y salarios entre otros siempre el porcentaje más alto se encuentra en la industria mediana. Esto nos hace sentir optimistas al suponer que en un tiempo no muy lejano, México pueda convertirse en un país completamente desarrollado que logre no solamente abastecer el mercado interno sino que también fije sus objetivos hacia el mercado exterior.

**CLASIFICACION DE ESTABLECIMIENTOS  
INDUSTRIALES DE ACUERDO AL MONTO DE SU CAPITAL CONTABLE**  
(Cifras en millares de pesos)

C O N C E P T O	Industrias de Transformación	Industria Menor que Pequeña	Industria Mediana y Pequeña	Industria Grande			
	Total	Cantidad	Porcen taje	Cantidad	Porcen taje	Cantidad	Porcen taje
Número de establecimientos	118,740	41,464	34.92	76,753	64.64	523	0.44
Capital invertido	146,509,153	766,721	0.52	102,312,083	69.83	43,430,349	29.64
Valor de la Producción	203,453,154	2,104,908	1.03	149,259,833	73.36	52,088.413	25.60
Valor agregado	79,266.783	684,637	0.86	59,810,259	75.45	18,771.887	23.68
Insumos	124,186,371	1,420,271	1.14	89,449,574	72.02	33,316,526	26.83
Activo fijo	101,408,638	628,559	0.62	62,933,411	62.06	73,846,668	37.82
Personal ocupado	1,639,599	91,196	5.56	1,364,339	83.21	184,064	11.23
Sueldos y salarios	31,832,089	235,029	0.74	25,102,292	78.86	6,494,768	20.40

Fuente: Censo Industrial VII y IX, Dirección General de Estadística, S.I.C. y Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.

## 2.4. CRITERIOS UTILIZADOS PARA CLASIFICAR - LA EMPRESA MEDIANA INDUSTRIAL DEL PRESENTE ESTUDIO.

Como se ha mencionado el criterio para clasificar a las Empresas Medianas varía de acuerdo con los objetivos y necesidades a satisfacer, procurando siempre que se ajusten a la realidad.

Para evaluar La Imagen de la Auditoría Administrativa en el presente estudio se hace necesario establecer criterios propios, para clasificar a la Empresa Mediana; considerando los conceptos de: Ventas Netas, Capital Contable y Número de Empleados a los cuales se asignaron parámetros que se consideraron viables para los resultados de la presente investigación, quedando de la siguiente manera:

- VENTAS NETAS: de 100 a 750 millones de pesos.

Se determinó este factor dado que:

Por un lado refleja la actividad económica de la empresa en números, y por el otro, su participación en el producto interno bruto.

- CAPITAL CONTABLE: de 30 a 250 millones de pesos.

Este factor es muy importante, ya que muestra el origen y aplicación de los recursos de la empresa. Además, el monto de este factor señala no el nacimiento sino el desarrollo de una empresa.

- NUMERO DE EMPLEADOS: de 200 a 1,800 personas.

Este rango no es muy confiable en cualquier estudio que se realice sobre clasificación de empresas, ya que sobre todo en México, hay empresas que con un gran número de empleados no tienen siquiera una adecuada Administración la cual se refleja en los resultados, así también hay empresas que con un bajo número de empleados tienen excelentes resultados. Para determinar este último factor se buscó una medida que se ajustara a la realidad socioeconómica de la empresa.

## C A P I T U L O    I I I

### 3.- PLANEACION DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. .Objetivos

##### 3.1.1. Objetivo General

##### 3.1.2. Objetivos Específicos

#### 3.2. Definición del problema

#### 3.3. Universo de Trabajo

#### 3.4. Tamaño de la Muestra

#### 3.5. Segmentación

#### 3.6. Diseño del Cuestionario

#### 3.7. Prueba Piloto

#### 3.8. Cuestionario Final

#### 3.9. Trabajo de Campo

## C A P I T U L O    I I I

### 3.- PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Después de tener referencias teóricas de la Auditoría Administrativa y de la Empresa Mediana - Industrial, se consideró necesario seguir un método que nos sirviera de apoyo y de guía para fusionar en este capítulo los conocimientos teóricos con la actuación práctica.

#### 3.1. OBJETIVOS

Una vez expuesta la importancia de la Auditoría Administrativa y la función que cumple la Empresa Mediana Industrial se expondrán los objetivos de la presente investigación.

##### 3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Teniendo en cuenta que el estudio que se -- presenta está basado en una investigación, hemos -- establecido como objetivo general de la misma el -- "Determinar la Imagen de la Auditoría Administrativa en las Empresas Medianas del Sector Industrial".

##### 3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Es necesario establecer objetivos específicos mismos que por su contenido nos puedan brindar mayor información.

3.1.2.1. Obtener un resultado que sea de utilidad para aquellos que se interesen en el área de Auditoría Administrativa.

3.1.2.2. Poner de relieve el número de empresas que utilizan la técnica de Auditoría Administrativa, los resultados y beneficios que con la misma se obtienen.

3.1.2.3. Interesar a los empresarios sobre la utilidad de aplicar la técnica de Auditoría Administrativa como medio para mejorar la eficiencia y organización de su empresa.

3.1.2.4. Realizar una investigación, mediante la cual se hará una aportación.

## 3.2. DEFINICION DEL PROBLEMA

Habiendo indicado los objetivos que se pretenden alcanzar, pasaremos a plantear la definición del problema, y para ello primeramente enunciaremos que podemos considerar al problema básicamente como un punto de partida de información nueva, existiendo varios tipos de problemas, pero para el objetivo de nuestro estudio nos referiremos exclusivamente al problema de acción el cual nos plantea las siguientes preguntas:

¿Para qué puede ser utilizado un conocimiento?.

¿Qué aplicación tiene un tipo de información?.

Centralmente estas preguntas están dirigidas a qué conductos de acción puede ser aplicado un conocimiento determinado y las conductas de acción pueden ser de tipo monetario, administrativo, según la disciplina y la especialización elegida por la persona o el grupo de personas que formulan la pregunta.

El problema de acción puede tener otra formulación más específica:

¿De qué dependerá el éxito de esta acción?

¿Qué procedimiento debe seguir esta acción, dadas las observaciones de un grupo de fenómenos?

¿Cuál es la acción aconsejable?.

Para lograr lo anterior recurrimos a la técnica de la investigación aplicada, la cual nos ayudará a: "DETERMINAR LA UTILIZACION, EL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES".

Por lo tanto, la técnica de la investigación aplicada tiene por objeto el estudio de un problema destinado a la acción; y este tipo de investigación cae dentro del problema de acción que está anteriormente especificado.

### 3.3. UNIVERSO DE TRABAJO

Originalmente se planteó la necesidad de tener un listado oficial de Empresas Medianas Industriales para lo cual se procedió a conseguir el mismo recurriendo a las siguientes fuentes de información:

- FOGAIN.- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.
- Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
- Revista Expansión Vol. X No. 223, mes de Agosto de 1977.

La Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, nos proporcionó un folleto conteniendo las empresas que tiene registradas de acuerdo a las características siguientes:

Capital Contable

Volumen de Ventas

Número de Empleados

El total de estas empresas asciende a 250 - de las cuales se seleccionaron 150 empresas que formarían nuestro universo. Y asimismo se tomó en cuenta que no rebasaran nuestro parámetros fijados para clasificar a la Empresa Mediana Industrial de acuerdo a los criterios utilizados y anteriormente enunciados en el capítulo II.

### 3.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Por lo general resulta imposible encuestar a todos los elementos del universo que se desea estudiar, es por ello que se utiliza el método de muestra, que consiste en obtener un juicio sobre un total, que se denomina conjunto o universo mediante la recopilación y examen de una parte, denominada muestra; que se selecciona por procedimientos científicos que reciben el nombre de muestreo.

El mayor o menor valor de este sistema depende de que la muestra sea lo suficientemente representativa del universo, es decir que contenga los rasgos y características que aparecen en el universo, en la proporción más aproximada posible.

El muestreo elegido en este trabajo fué el Muestreo Aleatorio Simple de acuerdo con las características del estudio y a través de la siguiente fórmula se determinó la muestra para la realización del mismo.

## Población Finita de Tamaño N

$$E = Z \sqrt{\bar{x}} \quad \text{pero} \quad \sqrt{\bar{x}} = \frac{\sigma}{n} \sqrt{1 - \frac{n}{N}}$$

$$E = \frac{Z \sigma}{\sqrt{n}} = \sqrt{1 - \frac{n}{N}}$$

$$E^2 = \frac{Z^2 \sigma^2}{n} \left(1 - \frac{n}{N}\right)$$

$$= \frac{Z^2 \sigma^2}{n} - \frac{Z^2 \sigma^2}{n} \frac{n}{N}$$

$$E^2 = \frac{Z^2 \sigma^2}{n} - \frac{Z^2 \sigma^2}{N}$$

$$E^2 + \frac{Z^2 \sigma^2}{N} = \frac{Z^2 \sigma^2}{n}$$

$$\frac{N}{N} E^2 + \frac{Z^2 \sigma^2}{N} = \frac{Z^2 \sigma^2}{n}$$

Se despeja n

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{N E^2 + Z^2 \sigma^2}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA  
PARA  
POBLACIONES FINITAS

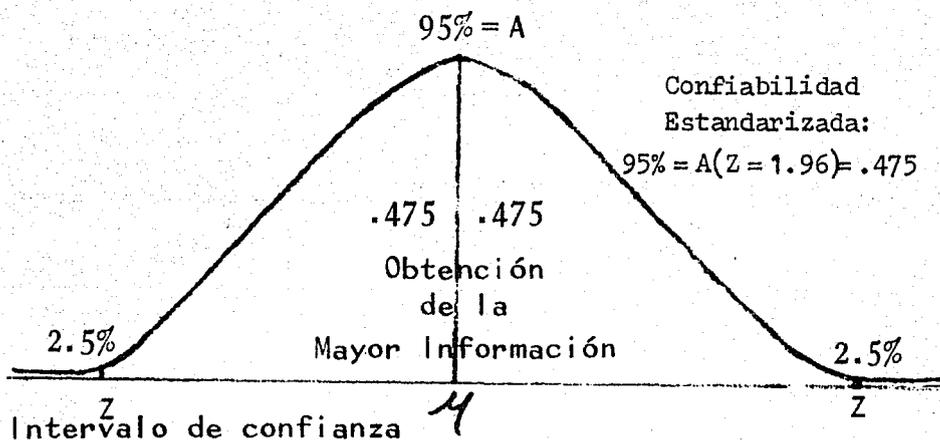
DE LA FORMULA ANTERIOR SE DEDUCE LA SIGUIENTE:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{N E^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Donde  $\sqrt{2}$  (varianza) se compone de (p . q) que son las proporciones de elementos de una primera y segunda clase donde se obtiene buena y mala información respectivamente.

Es importante señalar qué porcentaje de confiabilidad se desea en dicha muestra, o sea que la mayor información se encuentre dentro de los intervalos de confianza ya fijados de antemano.

Al igual, el error mínimo en el que puede caer el muestreo debido al azar, ya que difícilmente el resultado de una encuesta por muestreo estará completamente de acuerdo con el que se hubiera obtenido, al efectuar las encuestas en toda la población; es por ello que la diferencia entre ambos es el error de muestreo.



$n$  = Tamaño de la muestra.

$Z^2$  = Confiabilidad de que el elegir cualquier -- elemento del universo, la información caiga en un intervalo de confianza determinado de antemano (ver gráfica anterior).

$p$  = Proporción de los elementos de una primera-clase (buena información).

$q$  = Proporción de los elementos de una segunda-clase (mala información).

$N$  = Universo de trabajo (empresas)

$E^2$  = Error esperado en el muestreo debido al -- azar.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{N E^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$N$  = 150

$Z^2$  = 95% = 1.96

$E^2$  = 8% = .08

$$p = .5$$

$$q = .5$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5) 150}{150 (.08)^2 + (1.96)^2 (.5) (.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (.25) (150)}{(150) (.0064) + (3.8416) (.25)}$$

$$n = \frac{144.06}{1.96 + 9604}$$

$$n = \frac{144.06}{1.9204}$$

$$n = 75$$

### 3.5 SEGMENTACION

Después de haber determinado la muestra de nuestro estudio se prosiguió a realizar la segmentación de la misma. Para determinar ésta, se tomó como base la segmentación de tipo geográfica, la cual se basó en las diferentes Zonas Industriales que se encuentran en el Area Metropolitana.

Esta labor se llevó a cabo de la siguiente manera: En un plano del Distrito Federal, se ubicó a las empresas que se entrevistarán con posterioridad, guiándonos por los cuatro puntos cardinales, la segmentación quedó de la siguiente manera:

#### ZONA NORTE

Aquí se efectuaron 33 entrevistas en algunas de las colonias que forman dicha zona como son:

Distrito Federal	Estado de México
Santa Cecilia	San Cristóbal Ecatepec
Coltongo	Naucalpan
Vallejo	San Bartolo
Aguilera	
El Gas	
Satélite	

## ZONA SUR

En esta zona solo se efectuaron 3 entrevistas y la forman las siguientes colonias:

Distrito Federal

Tlalpan

Xochimilco

Coyoacán

## ZONA ESTE

Aquí se efectuaron 5 entrevistas, algunas de las colonias ubicadas en esta zona son:

Distrito Federal

Tacubaya

Mixcoac

Molino del Rey

Olivar del Conde

## ZONA OESTE

Aquí se efectuaron 9 entrevistas, esta zona comprende las siguientes colonias:

Distrito Federal

Zaragoza

Iztacalco

Ixtapalapa  
Ramos Millán  
Puerto Aéreo  
San Juan de Aragón

### ZONA CENTRO

Comprende el primer cuadro y algunas colonias cercanas como son:

Distrito Federal

Tránsito

Doctores

San Rafael

Sta. María

Guerrero

Morelos

Tlaltelolco

Aquí se efectuaron 25 entrevistas y esto -- obedeció fundamentalmente a que algunas de las empresas entrevistadas tienen sus oficinas administrativas en el Distrito Federal

### 3.6. DISEÑO DE CUESTIONARIO

Se diseñó un cuestionario por considerarse que para la obtención de la información, es la técnica más adecuada para determinar diversas conclusiones sobre el tema objeto de la investigación; - para lo cual se procedió a elaborar un cuestionario de tipo estructurado, con preguntas de acuerdo a su objetivo dándole así una secuencia lógica, -- utilizando así mismo un lenguaje sencillo que facilitará accesibilidad en su manejo; haciendo uso de preguntas cerradas, abiertas, así como de opción múltiple.

Se hizo uso del cuestionario estructurado - dado que facilita la codificación, clasificación y tabulación de los datos obtenidos, siendo necesario para ello utilizar el tipo de preguntas antes mencionadas, los cuales consisten en:

- Pregunta abierta: son respuestas libres, - a las cuales se contesta con sus propias palabras, se expresan ideas propias y espontáneas.
- Preguntas cerradas; es donde no existe la libertad de opinión del entrevistado, simplemente se le dé a elegir entre varias opciones; entre este tipo de preguntas tenemos: Las dicotómicas que es cuando se admite solamente una respuesta, sea - negativa o afirmativa.
- Preguntas de opción múltiples: son las -- que marcan varias posibilidades de opinión para - elegir una entre varias.

### 3.7. PRUEBA PILOTO

Se estimó conveniente, antes de iniciar a desarrollar el proceso de la investigación por medio de la entrevista y el cuestionario dada la trascendencia que tenían éstas, efectuar una prueba piloto, con el fin de tener la oportunidad de descubrir cualquier error u omisión en el cuestionario inicial, además obtener alguna experiencia valiosa para mejorar la técnica de la entrevista y así elegir la que nos diera mejor resultado.

Tomando en cuenta lo anterior se presentó el cuestionario a personas cuyos conocimientos y experiencias abarcaran el área administrativa de nuestra investigación, cuya opinión nos serviría para modificar, suprimir o aumentar preguntas; de estas opiniones se concluye que las once preguntas satisfacían los objetivos que se deseaban alcanzar de el cuestionario piloto, sin embargo para una mayor aportación a nuestra investigación se decidió aumentar las dos siguientes preguntas; las cuales fueron la número 12 y 13 que a continuación se mencionan:

¿Cuáles serían sus sugerencias respecto a esta técnica administrativa?

¿Qué profesionalista sería el idoneo para coordinarla?

En el sondeo que se tuvo con cinco empresarios corregimos en primer lugar la técnica que se había programado para las entrevistas, ya que se había acordado que después de nuestra presenta-

ción se les daría a los entrevistados una breve explicación de lo que es la Auditoría Administrativa y se iniciaba la entrevista, pero se observó en todos los casos que cuando se les preguntaba: ¿Qué significaba para usted la Auditoría Administrativa? nos respondían con nuestras mismas palabras, motivo por el cual se suprimió la breve introducción y se preguntó: ¿Qué significa para usted la Auditoría Administrativa?.

La pregunta Núm. 2 sufrió modificaciones en base a este sondeo, ya que consideramos que se debía precisar más la pregunta debido a que al formularla nos darían una respuesta muy general. La pregunta decía: ¿Tienen Departamento de Auditoría Administrativa, o sección o utilizan Asesoría Externa?. Se decidió modificarla de la siguiente manera:

¿Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa en su Empresa utiliza personal de la Empresa, Servicios Profesionales Externos o Ambos?.

¿Qué Departamento elabora la Auditoría Administrativa?

- Planeación y Organización
- Métodos y Procedimientos
- Auditoría Administrativa
- Recursos Humanos
- Producción

- Otros

También se optó por cerrar algunas preguntas, dejando abiertas únicamente dos: la número cuatro y doce.

¿Qué significa para usted la Auditoría Administrativa?.

¿Cuáles serían sus sugerencias respecto a esta técnica?.

Las observaciones y experiencias de esta -- Prueba Piloto fueron de gran utilidad para nuestro cuestionario, que a continuación se presenta para mayor comprensión de lo antes expuesto.

## CUESTIONARIO INICIAL

1. ¿En su Empresa se ha aplicado la Auditoría Administrativa?
2. ¿Tienen departamento de Auditoría Administrativa o Sección o utilizan asesoría externa?
3. ¿Qué opinión tiene Ud. de los despachos de Auditores Administrativos?
4. ¿Qué significaba para Ud. la Auditoría Administrativa?
5. ¿Cuanto tiempo tiene que se llevó a cabo su evaluación?
6. ¿Con qué periodicidad se efectúa la evaluación administrativa?
7. ¿En qué áreas se aplicó la evaluación administrativa, en toda la empresa o solo en algunas?
8. ¿Se han notado resultados negativos o positivos?
9. ¿Se han interpretado correctamente los reportes de la Auditoría Administrativa?
10. ¿Se han seguido las indicaciones sugeridas por los Auditores?
11. ¿A su juicio cuáles de los siguientes aspectos deberían tener una revisión periódica en una empresa?

- a) Objetivos, Políticas y Métodos
- b) Estructura Orgánica
- c) El Uso de Recursos Humanos y Materiales

12. ¿Cuáles serían sus sugerencias respecto a esta técnica Administrativa?
13. ¿Qué profesionalista sería el idóneo para coordinarla?.

### 3.8. CUESTIONARIO FINAL

El cuestionario que se utilizó como un instrumento de la entrevista para la investigación, tiene por objetivo general; el recabar información en las Empresas Medianas Industriales; a fin de determinar la Imagen de la Auditoría Administrativa que tienen los directivos en este tipo de empresas. Persiguiendo asimismo, alcanzar objetivos específicos a través de cada una de las preguntas que integran el cuestionario final (Anexo Núm. 1).

De acuerdo a los objetivos de las preguntas que se están estableciendo en el cuestionario los cuales se tratarán de comprobar una vez realizada dicha investigación son los siguientes:

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

##### PREGUNTA No. 1

¿En la Empresa se ha aplicado la Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Determinar la cantidad de empresas que hacen uso de la Auditoría Administrativa.

##### PREGUNTA No. 2

¿Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa en la empresa utiliza?

OBJETIVO: Determinar qué tipo de servicios perso-

nales utiliza la empresa para aplicar la Auditoría Administrativa.

PREGUNTA No. 2A

¿Qué departamento de la empresa planea y aplica la Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Determinar qué departamento utiliza la empresa para planear y aplicar la Auditoría Administrativa.

PREGUNTA No. 3

¿Qué opinión tiene usted de los Despachos de Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Conocer la opinión que se tiene de los despachos de Auditoría Administrativa.

PREGUNTA No. 4

¿Qué concepto tiene usted de la Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Obtener el grado de conocimiento que -- tienen los directivos acerca de la Auditoría Administrativa.

PREGUNTA No. 5

¿Hace cuanto tiempo se llevó a efecto la primera Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Obtener un promedio del tiempo en que -- se efectuó por primera vez la Auditoría Administrativa.

## PREGUNTA No. 6

¿Con qué periodicidad aplican la Auditoría Administrativa en la empresa?

OBJETIVO: Determinar la periodicidad de que se hace uso de la Auditoría Administrativa.

## PREGUNTA No. 7

¿La Auditoría Administrativa la aplicaron en?

OBJETIVO: Saber el ámbito de aplicación en la empresa de la Auditoría Administrativa.

## PREGUNTA No. 8

Los resultados que obtuvieron con la aplicación de la Auditoría Administrativa fueron?

OBJETIVO: Determinar el grado de efectividad de la Auditoría Administrativa.

## PREGUNTA No. 9

¿El informe de la Auditoría Administrativa cumple con el objetivo de la misma?

OBJETIVO: Conocer si se elaboró el informe de la Auditoría y si fue interpretado por el o los ejecutivos.

## PREGUNTA No. 10

¿Se han seguido las indicaciones sugeridas por los Auditores?

OBJETIVO: Determinar el porcentaje de las empre--

sas que aceptan y ponen en práctica las alternativas propuestas por el auditor.

PREGUNTA No. 11

¿A su juicio cuales de los siguientes aspectos deberían tener una revisión periódica en la empresa?

OBJETIVO: Conocer en qué área o departamento de la empresa, considera el ejecutivo que debe ser aplicada la Auditoría Administrativa.

PREGUNTA No. 12

¿Cuáles serían sus sugerencias respecto a la Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Ver qué aportaciones nuevas, en base a la experiencia podrían proporcionar para mejorar la técnica de la Auditoría Administrativa.

PREGUNTA No. 13

¿Qué profesionista considera sería el idóneo para coordinar las actividades de la Auditoría Administrativa?

OBJETIVO: Conocer la posición que se le dá al Licenciado en Administración, en relación con los demás profesionistas, acerca de la planeación, coordinación y aplicación de la Auditoría Administrativa.

### 3.9. TRABAJO DE CAMPO

Dentro de la labor de campo se aplicó el -- cuestionario inicial, así mismo de los resultados-- que se obtuvieron se procedió a la elaboración del cuestionario final mismo que fué aplicado utilizando varias técnicas para solicitar la información -- requerida concertando cita personal o por teléfono con el responsable del área a investigar.

Durante la aplicación del cuestionario se -- presentaron algunas barreras que dificultaron la -- investigación, las cuales fueron:

- Negación absoluta de algunas empresas a -- proporcionar información.
- Por tener actualmente problemas laborales
- Por tener carácter confidencial la infor-- mación solicitada.
- Por encontrarse en Auditoría Fiscal

Para obtener la información se hizo uso de-- la técnica de la entrevista utilizando el cuestio-- nario como guía.

## C A P I T U L O   I V

### 4.    A N A L I S I S   D E   L A   I N F O R M A C I O N

#### 4.1    A N A L I S I S ,   C O N C L U S I O N E S   Y   R E C O - M E N D A C I O N E S   P A R T I C U L A R E S   D E L O S   R E S U L T A D O S

#### 4.2    C U A D R O S   E S T A D I S T I C O S

#### 4.3    G R A F I C A S

## CAPITULO IV

## 4. ANALISIS DE LA INFORMACION

Siendo el propósito del análisis, desglosar las observaciones llevadas a cabo, en forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación; y con la finalidad de hacer más comprensible para el lector las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron a través del mismo análisis; se ha considerado necesario efectuar éste en forma particular de cada una de las preguntas plasmadas en el cuestionario, incluyendo en cada una, el cuadro estadístico y la gráfica correspondiente, mismo que contienen los datos que sirvieron de base para su realización.

En algunos cuadros estadísticos y gráficas; el 100% representa diferentes totales, esto es debido al tipo de preguntas; por ejemplo, en unos encontrarán que 40 representa el 100% de los departamentos que planean y aplican la Auditoría Administrativa; 44 es el que engloba en su totalidad el 100% porque son las empresas que hacen uso de la Auditoría Administrativa; en otros, 71 es el total de las empresas encuestadas debido a que 4 se obtuvieron de contestar y 75 es el número total de empresas que representa a la muestra; aclaración que consideramos necesario efectuar, para evitar confusiones al respecto.

**4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA UNO

## ¿EN LA EMPRESA SE HA APLICADO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

Primeramente se observó que la Auditoría Administrativa no es aplicada aún en todas las Empresas Medianas Industriales, ya que solo el 45.4% de éstas si la han llevado a cabo; por lo que se considera que este porcentaje se encuentra en un nivel mínimo de aceptación; paralelamente el 13.3% aplicó la Auditoría Administrativa en forma deficiente. Por otro lado el 36.0% de estas empresas no han utilizado esta técnica, lo que significa un desconocimiento de la misma; quedando un 5.3% correspondiente a las empresas que se abstuvieron de contestar.

La base de los resultados obtenidos del 45.4% se debió a que efectivamente en las entrevistas realizadas, la aplicación de la Auditoría Administrativa se consideró de acuerdo a los factores de la Auditoría Administrativa, los criterios de los ejecutivos, conocimiento de los mismos respecto a esta técnica, y desde luego a un aprovechamiento de todos sus recursos.

Por lo que respecta al 13.3% se estimó deficiente a pesar del porcentaje anterior, ya que por lo regular consideran similar lo que es la Auditoría Administrativa, la Financiera y la Operacional; realizándola desde el punto de vista contable o sea del origen y flujo de sus resultados, tomando

en cuenta en un mínimo las diversas áreas administrativas de la empresa.

En lo referente a 36.0% de las empresas que no han utilizado la Auditoría Administrativa, es necesario que la aplicación tenga un mayor desplazamiento que permita un mejor conocimiento de la Auditoría Administrativa; la cual contribuirá a realizar la administración con bases científicas; para lo cual se considera que la promoción de la Auditoría Administrativa se puede llevar a efecto a través de seminarios, convenciones, simposium, congresos; a cargo de las Instituciones Universitarias y Tecnológicas, Asociaciones Profesionales y Asesorías Oficiales; será una medida que permita en las organizaciones contar con las bases necesarias para la aplicación de ésta y otras técnicas de la Administración. Además que a su vez invite a todas aquellas empresas que todavía se resisten a cambios dinámicos de la administración moderna.

Para estos Seminarios y Convenciones es necesario se busque el apoyo oficial de la misma Facultad de Contaduría y Administración para su realización, ya que la Facultad será el contacto con las Instituciones interesadas para fomentar este tipo de eventos, que les permitirá tener una ganancia mutua, porque de la inquietud de los empresarios en incrementar la producción, utilidades y optimizar sus recursos humanos; resultará la necesidad de utilizar la asesoría o la capacitación que este tipo de instituciones viene realizando en su afán de contribuir a elevar el nivel técnico en las empresas mexicanas.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

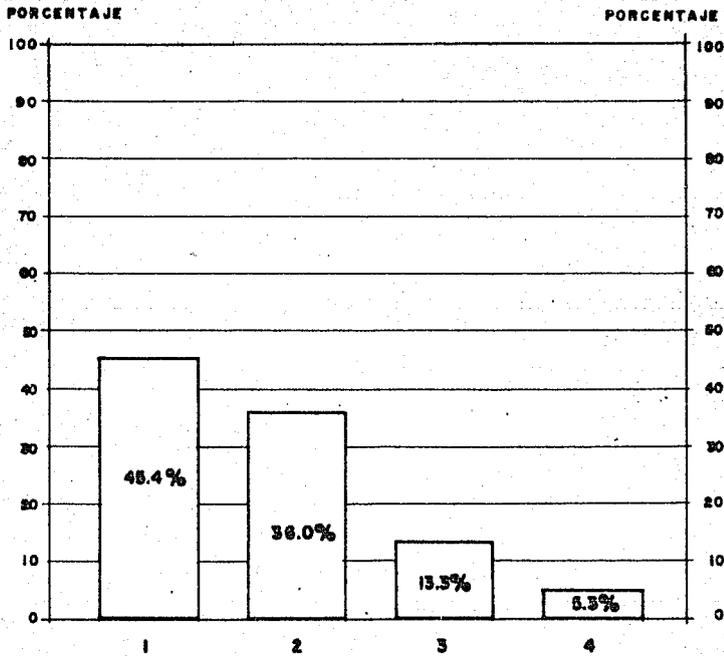
4.3. GRÁFICAS

## CUADRO ESTADISTICO No. 1

APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LAS-  
EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES.

ALTERNATIVAS	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJES
Si	34	45.4
No	27	36.0
Si (Deficientes)	10	13.3
No contestaron	4	5.3
T O T A L	75	100%

## G R A F I C A No. 1

APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LAS-  
EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES.

- 1.. Si la aplican... 45.4%
- 2.. No la aplican... 36.0%
- 3.. Si (Deficientes)13.3%
- 4.. No contestaron. 5.3%

#### **4. 1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA DOS

¿PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
EN LA EMPRESA QUE PERSONAL HA UTILIZADO?

Los porcentajes que se analizan acerca del personal que se ha utilizado en las Empresas Medianas del Sector Industrial para llevar a cabo la Auditoría Administrativa son los siguientes:

El 59.0% de las empresas han utilizado su propio personal para efectuar la Auditoría Administrativa, esta cifra nos está indicando que la mayoría de las empresas prefieren que su personal ejecute la Auditoría Administrativa.

El 32.0% utiliza a su personal y también servicios de asesoría externos y un 9.0% utiliza únicamente los servicios de asesoría externa.

Las empresas que solo utilizan asesoría externa forman un porcentaje mínimo del 9.0%, la causa por la cual hacen uso de estos servicios es debido a que no tienen un departamento que lleva a cabo las labores de la Auditoría Administrativa.

A la conclusión a que se llegó es que las empresas consideran tener mayor beneficio al utilizar a su propio personal porque los datos obtenidos durante la evaluación son mejor comprendidos por el conocimiento que se tiene del medio de la empresa.

La recomendación que se puede hacer es que las empresas que utilicen a su personal tengan un equipo especializado para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, lo cual no solo redundara en una mejor ejecución, sino también derivara mejores resultados.

4. 2. CUADROS ESTADÍSTICOS

4. 3. GRÁFICAS

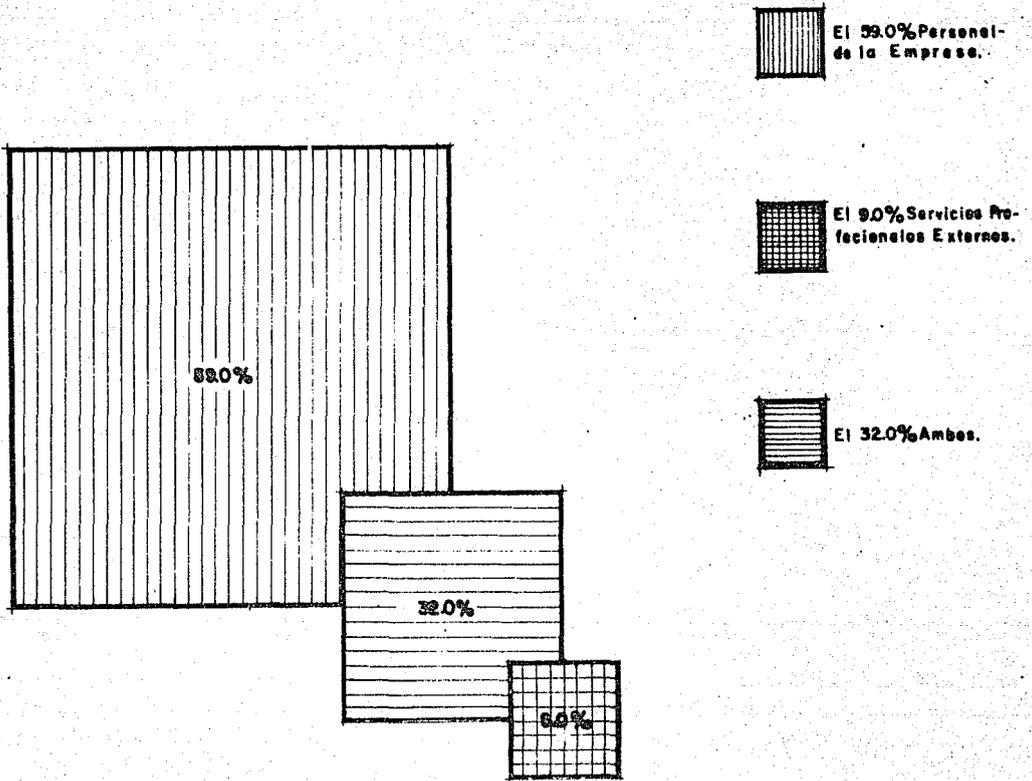
## CUADRO ESTADISTICO No. 2

PERSONAL QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS PARA LLEVAR A CABO LA --  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A L T E R N A T I V A S	R E S P U E S T A S	P O R C E N T A J E
Personal de la Empresa.	26	59.0
Servicios Profesionales Externos.	4	9.0
Ambos.	14	32.0
T O T A L	44	100 %

G R A F I C A No. 2

PERSONAL QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS PARA LLEVAR A CABO LA --  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



#### 4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.

## PREGUNTA DOS-A

¿QUE DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA PLANEAN Y  
APLICAN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

Para tener una visión real de los departamentos que las Empresas Medianas del Sector Industrial utilizan para planear y aplicar la Auditoría Administrativa, tenemos los siguientes resultados.

Solo un 42.5% tienen un departamento de Auditoría Administrativa, lo que significa que menos de la mitad de estas empresas han asignado a esta técnica un nivel departamental.

El 40.0% utiliza el departamento de Auditoría Interna para que se encargue de realizar la Auditoría Administrativa.

Los otros departamentos que tienen las empresas para la ejecución de la Auditoría Administrativa son; el de Métodos y Procedimientos en un 15.0% y el de Producción en un 2.5%.

Las empresas que cuentan con su departamento de Auditoría Administrativa son las que consideran que una mejor administración requiere de un servicio departamental que no solo se concreta a la búsqueda de errores y deficiencias para corregirlos, sino que proporcione a la Dirección de la empresa resultados que servirán para una mejor administración como son por ejemplo; que las políticas y procedimientos estén siendo observados, que-

la eficacia de los controles han sido evaluados, - proporcionar mejores sistemas de registros y operaciones, que los objetivos han sido revisados y actualizados, aportar y estudiar nuevas ideas, verificar si la empresa está operando con las utilidades que debería tener, analizar nuevos equipos, detectar posibles oportunidades de desarrollo etc.

El departamento que casi iguala en porcentaje al de Auditoría Administrativa es el de Auditoría Interna, lo cual puede significar que se desvirtúa el mecanismo de la Auditoría Administrativa y se tome a esta técnica como un simple apéndice - de otras auditorías que únicamente les proporciona una ligera idea de la eficiencia con que se administran una o varias áreas de la empresa.

Otras empresas consideran que el departamento de Métodos y Sistemas es afín con la Auditoría Administrativa y no se han decidido por efectuar cambios.

El mínimo porcentaje correspondió al Departamento de Producción, ya que algunas empresas consideran a este Departamento como el eje de la organización.

La conclusión que se obtienen de lo anterior es que un poco menos de la mitad de las Empresas Medianas del Sector Industrial son las que han colocado a la Auditoría Administrativa en su verdadera dimensión como un servicio administrativo el cual requiere de un departamento especializado.

Obviamente la mayoría de estas empresas no cuenta con este departamento lo que ocasiona que - la Auditoría Administrativa no proporcione los resultados esperados y por otra parte no se pueden - detectar las fallas y deficiencias de los métodos - y procedimientos si el mismo departamento que los diseña y los implanta es el encargado de evaluarlos.

Las recomendaciones que sugerimos son dos:- la primera consiste en apoyar la importancia que - tiene el departamento de Auditoría Administrativa - quedando éste a cargo de un alto directivo de la - empresa con conocimiento y experiencia en esta téc - nica, la segunda sería que la mayoría de las empre - sas que utilizan a su personal para elaborar la Au - ditoría Administrativa aprovechen los beneficios - que brinda ésta implantando en la empresa el depar - tamento de Auditoría Administrativa.

4.2. CUADROS ESTADISTICOS

4.3. GRAFICAS

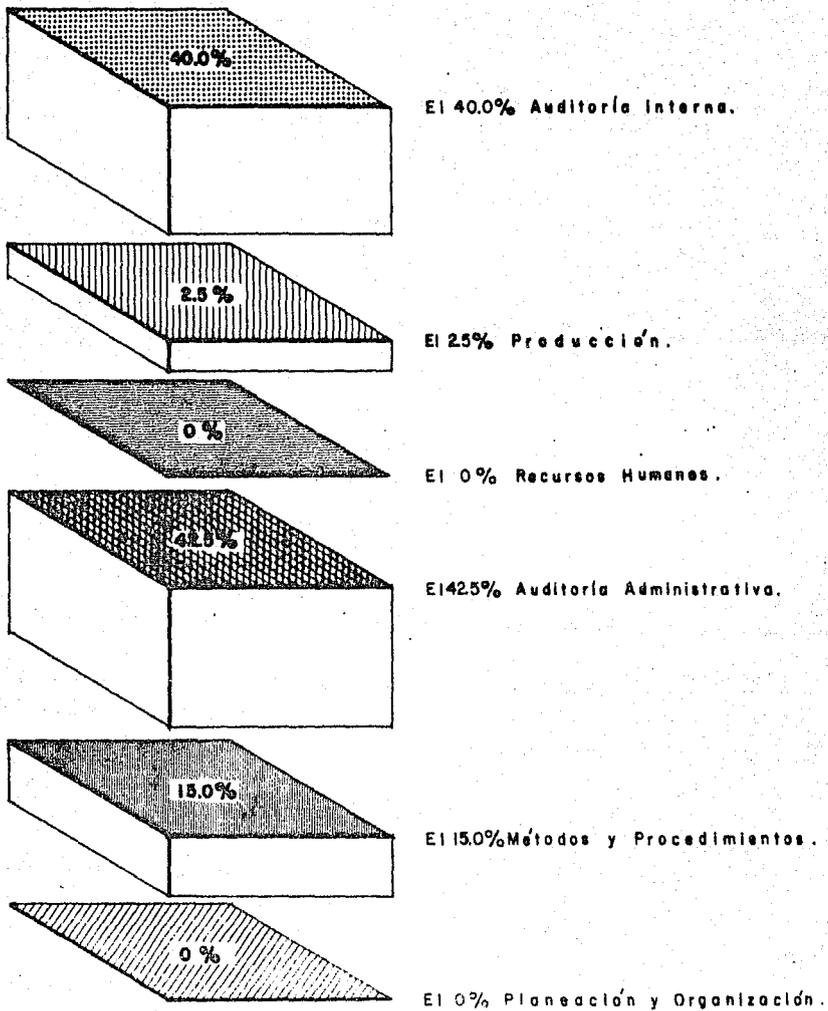
## CUADRO ESTADISTICO No.2A

DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA QUE PLANEAN Y APLICAN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A L T E R N A T I V A S	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Planeación y Organización.	0	0
Métodos y Procedimientos.	6	15.0
Auditoría Administrativa.	17	42.5
Recursos Humanos.	0	0
Producción.	1	2.5
Auditoría Interna.	16	40.0
T O T A L	40	100 %

## G R A F I C A No. 2A

## DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA QUE PLANEAN Y APLICAN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



#### **4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA TRES

¿QUE OPINION TIENE USTED DE LOS DESPACHOS  
DE AUDITORES ADMINISTRATIVOS?

En cuanto a la opinión que se tiene de los despachos de Auditores Administrativos, correspondió en un 56.4% a la opción de Eficientes, un 32.4% no los conocen, un 5.6% por falta de conocimiento en su campo al igual un 5.6% por inexperiencia en la Administración.

El desglose anterior significa que la asesoría que reciben los empresarios, les auxilia en la persecución de los objetivos de la organización; sin embargo el porcentaje de eficiencia cae dentro de un poco más de la mitad, ya que el desconocimiento de estos despachos aún es elevado, desvirtuando las ventajas que se tendrían con su utilización; además la minoría piensa que tienen ciertas anomalías debido principalmente a que son muy generalistas y de ese modo no se apegan a la idiosincracia de cada empresa; por otro lado para el porcentaje de desconocimiento y las incongruencias detectadas es recomendable se elaboren revistas y boletines por parte de los despachos que actualmente existen en el mercado y así su aceptación al dar las asesorías se logre en un mayor número de empresas, alcanzando en el término de ésta, que se continúen de la eficiencia de los mismos. Esto permiti

rá a los despachos de Auditores Administrativos luchar cada vez más por la finalidad de sus servicios.

4.2. CUADROS ESTADISTICOS

4.3. GRAFICAS

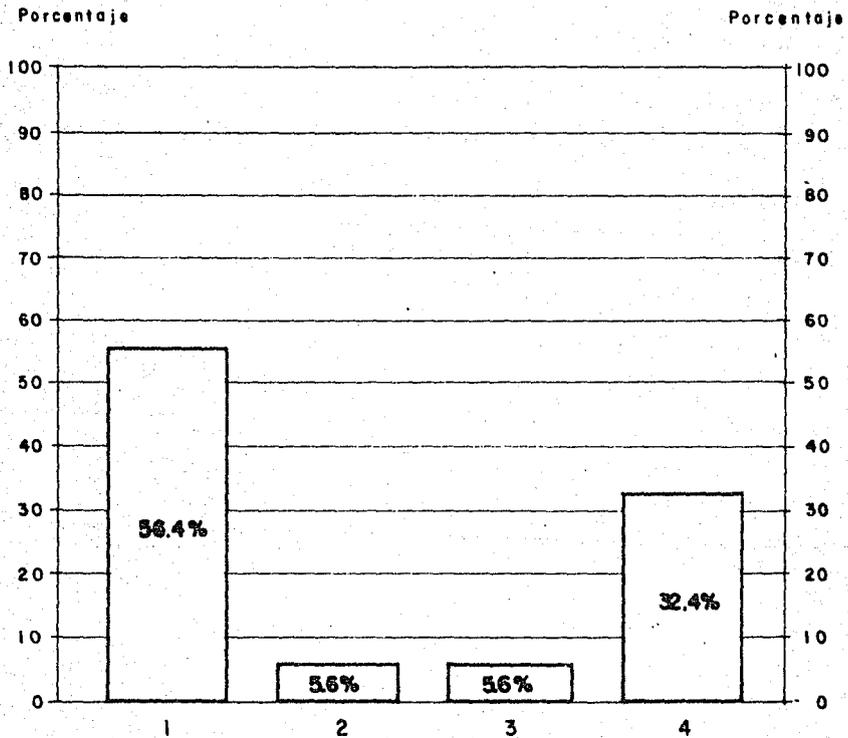
## CUADRO ESTADISTICO No.3

## OPINIONES DE LOS DESPACHOS DE AUDITORES ADMINISTRATIVOS

A L T E R N A T I V A S	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Eficientes .	40	564
Falta de conocimientos en su campo.	4	56
Inexperiencia en la Administración.	4	56
Otros (no conocen).	23	324
T O T A L	71	100%

## G R A F I C A No. 3

## OPINIONES DE LOS DESPACHOS DE AUDITORES ADMINISTRATIVOS.



- 1.. Eficientes, 56.4%
- 2.. Falta de conocimiento en su campo, 5.6%
- 3.. Inexperiencia en la Administración. 5.6%
- 4.. Otros (no los conocen), 32.4%

#### **4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA CUATRO

## ¿QUE CONCEPTO TIENE USTED DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

Las opiniones que se tienen de la Auditoría Administrativa fueron las siguientes:

Dentro de la revisión de métodos y sistemas fue considerado el 55.%, así como control de operaciones que nos representa el 14.0%, como una herramienta de la administración para la toma de decisiones el 5.7%, revisión e implantación de controles el 4.2%. La técnica para revisión de sistemas y procedimientos el 2.8% y por último fue considerado como auditoría por operaciones, revisión de la organización, en donde se buscan deficiencias, en la que se consideró a estas opiniones como el 1.4%.

Al conocer las distintas opiniones de los directivos, vemos que no existe un concepto que englobe las actividades de la Auditoría Administrativa sino que se concretan a algunas actividades de dicha técnica y así tenemos que la mayoría que forman un 55.0% emiten su opinión conceptualizándola como una revisión de métodos y sistemas, así también resultó conceptualizada la Auditoría Administrativa como en control de operaciones en un 14.0%.

De lo anteriormente expuesto se concluye que los empresarios no tienen una idea clara al

conceptualizar a la Auditoría Administrativa, para lo cual se propone que los profesionistas de Universidades, Tecnológicos, Asociaciones Civiles, - Instituciones Oficiales, en el área administrativa, divulgue el conocimiento de la Auditoría Administrativa, mediante seminarios, mesas redondas u - - otras técnicas didácticas, para que por medio de - esta comunicación se dé a conocer en forma general a los directivos de las empresas industriales.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

4.3. GRÁFICAS

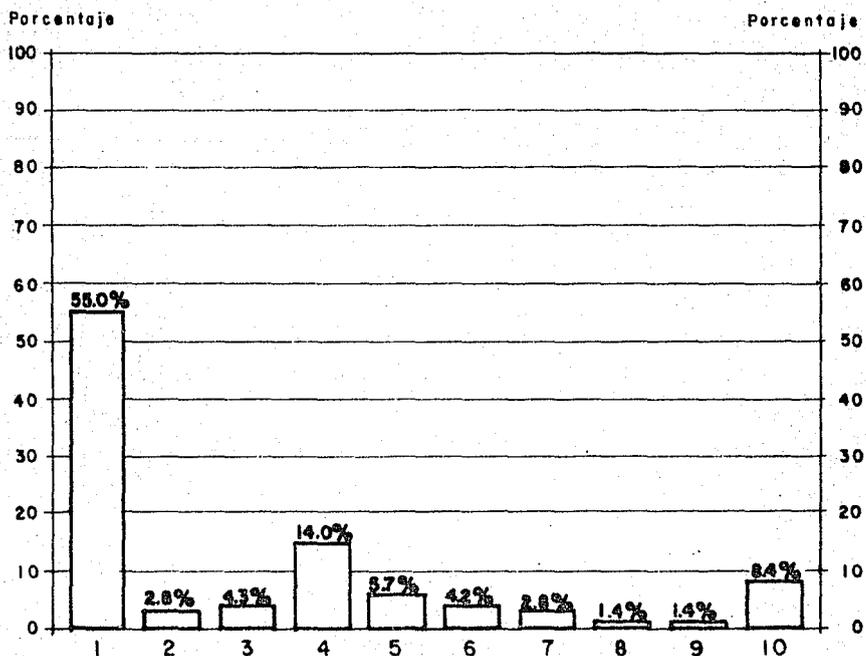
## CUADRO ESTADISTICO No. 4

## CONCEPTOS EMITIDOS SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

C O N C E P T O	RESPUESTAS	PORCENTAJES
1..Revisión de Métodos y Sistemas.	39	55.0
2..Auditoría por Operaciones.	2	2.8
3..Revisión de Controles.	3	4.3
4..Control de Operaciones.	10	14.0
5..Herramienta para tomar decisiones.	4	5.7
6..Implantar nuevos Controles.	3	4.2
7..Técnicas para revisar actividades -- periódicamente.	2	2.8
8..Revisión de la Organización.	1	1.4
9..Buscar deficiencias.	1	1.4
10..No la definieron.	6	8.4
T O T A L	71	100 %

## G R A F I C A No. 4

## CONCEPTOS EMITIDOS SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



- 1.- Revisión de Métodos y Sistemas.
- 2.- Auditoría por Operaciones.
- 3.- Revisión de Controles.
- 4.- Control de Operaciones.
- 5.- Herramientas para tomar decisiones.
- 6.- Implantar nuevos Controles.
- 7.- Técnica para revisar actividades periódicas.
- 8.- Revisión de la Organización.
- 9.- Buscar deficiencias.
- 10.- No la definieron.

#### 4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.

## PREGUNTA CINCO

¿HACE CUANTO TIEMPO SE LLEVO A EFECTO LA PRIMERA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA?

Para poder apreciar el tiempo que tienen - las Empresas Medianas del Sector Industrial de haber aplicado por primera vez la Auditoría Administrativa se tienen los siguientes datos.

Un 65.9% tienen menos de cinco años que se llevó a cabo por primera vez la Auditoría Administrativa.

El 15.9% tiene entre los cinco y diez años - y finalmente un 18.2% tiene más de diez años que se implanto esta técnica.

Los porcentajes anteriores nos revelan que - la utilización de la Auditoría Administrativa se - ha incrementado en el último lustro.

De acuerdo con lo expresado por las perso-- nas entrevistadas las causas que originaron la uti-- lización de la Auditoría Administrativa fué la ne-- cesidad de afrontar una serie de situaciones que - requerían tomar una decisión, entre estas situacio-- nes figuran: buscar una nueva ubicación, expansión de la planta, la creación de nuevos departamentos, problemas mayores de trabajo, ajustar el volumen - de producción de acuerdo con la demanda, etc.

Asimismo el auge y crecimiento de las empresas en los últimos cinco años, ha sido el motivo - por el cual han utilizado la Auditoría Administrativa, para la solución de sus problemas.

Se recomienda que a los empresarios, se les haga llegar esta nueva técnica, ya que tiene un alcance mayor que las Auditorías que se practican antes, puesto que es una Auditoría que examina y evalúa no solo el aspecto cuantitativo de la empresa, sino también lo cualitativo, no como un simple - - agregado sino de una manera esmerada y minuciosa, - haciéndoles ver que vivimos una época de incesantes cambios y las empresas que no prevean los mismos adaptándose a ellos corren el riesgo de ver - frenado su desarrollo.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

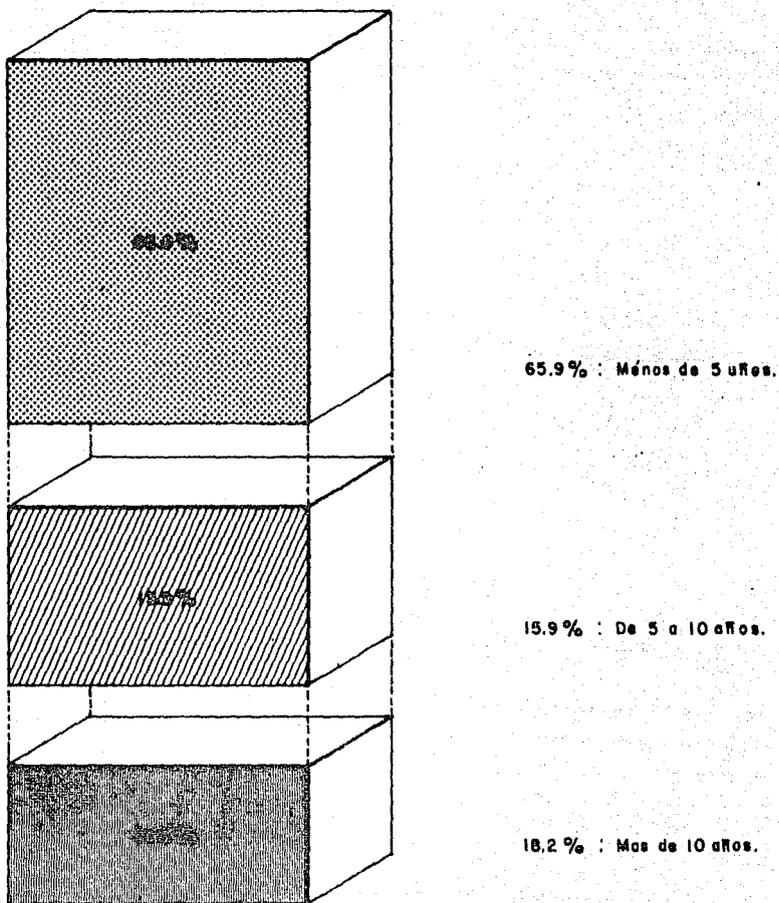
4.3. GRÁFICAS

**CUADRO ESTADISTICO No.5****TIEMPO EN QUE SE LLEVO A EFECTO POR PRIMERA VEZ LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

<b>A L T E R N A T I V A S</b>	<b>R E S P U E S T A S</b>	<b>P O R C E N T A J E S</b>
<b>Menos de 5 años.</b>	<b>29</b>	<b>65.9</b>
<b>De 5 a 10 años.</b>	<b>7</b>	<b>15.9</b>
<b>Más de 10 años.</b>	<b>8</b>	<b>18.2</b>
<b>T O T A L</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>

## G R A F I C A No. 5

TIEMPO EN QUE SE LLEVO A EFECTO POR PRIMERA VEZ -  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



#### 4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.

## PREGUNTA SEIS

¿CON QUE PERIODICIDAD SE LLEVO A EFECTO LA PRIMERA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA?

La periodicidad con que se aplica la auditoría administrativa en las Empresas Medianas del Sector Industrial, es de 6 meses a un año un 75.0%, de uno a dos años un 13.6%, y el 11.4% dicha revisión se lleva a cabo con un período de tiempo de más de 2 años.

De acuerdo con lo expresado por las personas entrevistadas de la revisión efectuada de 6 meses a un año, nos refleja un resultado regular. Ya que nos establece que la mayoría de estas empresas consideran muy usual este período de acuerdo a sus recursos y tiempo empleado para realizar dicha técnica.

De acuerdo a las dos últimas alternativas, en lo que respecta el período empleado para la revisión de la Auditoría Administrativa se considera que es demasiado el lapso de tiempo para la actualización de esta técnica y puede ser justificada por las siguientes causas: por representar un costo elevado al utilizar auditores administrativos externos, o por la falta de departamento especializado encargado de la revisión de esta técnica por lo que la ejecutan dentro de estos dos períodos comprendidos.

De lo anteriormente expuesto se recomienda que exista la revisión y el control interno de - - cualquier estructura organizacional en lo que respecta a sus recursos económicos, humanos y materiales.

De lo que será en un lapso mínimo de tiempo de un año para dicha revisión; para así poder tomar acciones correctivas dentro de los informes - que se proporcionan a los ejecutivos, ya que sí - existe un departamento encargado de esta técnica - lo más recomendable sería estar constantemente actualizada esta misma.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

4.3. GRÁFICAS

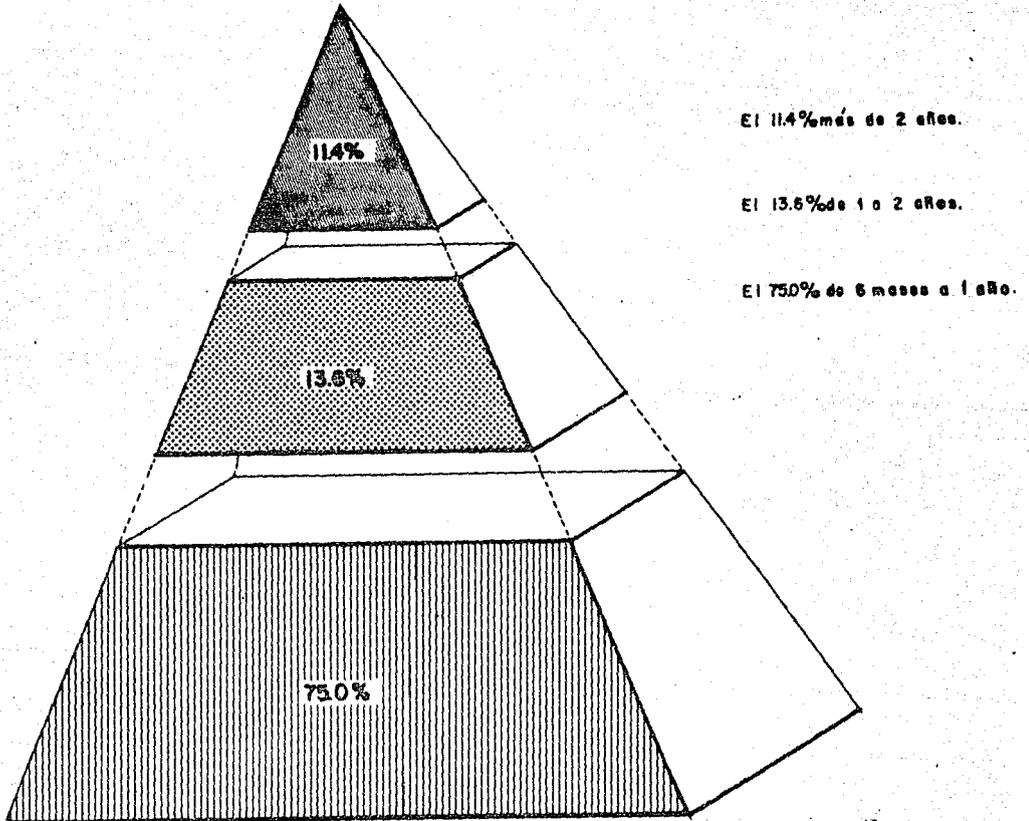
## CUADRO ESTADISTICO No. 6

## PERIODICIDAD CON QUE SE APLICA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

De 6 meses a 1 año.	33	75.0
De 1 a 2 años.	6	13.6
Más de 2 años.	5	11.4
T O T A L	44	100%

## G R A F I C A No. 6

PERIODICIDAD CON QUE APLICAN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



#### **4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA SIETE

## ¿LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LA APLICARON EN?

Los resultados que se obtuvieron en la investigación, sobre qué área predomina la aplicación de la Auditoría Administrativa resultó significativo en un 70.4% la alternativa "En toda la Empresa"; lo que hace cumplir con el objetivo de la Auditoría Administrativa que es el de buscar deficiencias e irregularidades en alguna parte de la organización después de un análisis minucioso en toda ella; en un 11.4% se aplica en "Áreas Funcionales" y un 18.2% en los "Departamentos"; estos dos últimos porcentajes no afectan en la aplicación de esta técnica, sin embargo la visión que se tenga de la problemática general de la empresa al ser auditada, se alejará en un buen porcentaje de ella; debido principalmente a que al efectuar la evaluación por áreas funcionales y departamentos particularmente se tratará de atacar los problemas suscitados en esos lugares; olvidándose que para la persecución de los objetivos de la organización es necesario que se alcance el buen funcionamiento en toda la empresa.

Lo recomendable para dicha situación es que las empresas, traten de aplicar las Auditorías Administrativas en su totalidad, lo que permitirá localizar con facilidad; la (s) Área (s) Problema, a las cuales les proporcione las soluciones más acertadas que eleven el nivel operativo y productivo,

acelerando de esta forma su crecimiento que a larga las coloque en la magnitud deseada.

4.2. CUADROS ESTADISTICOS

4.3. GRAFICAS

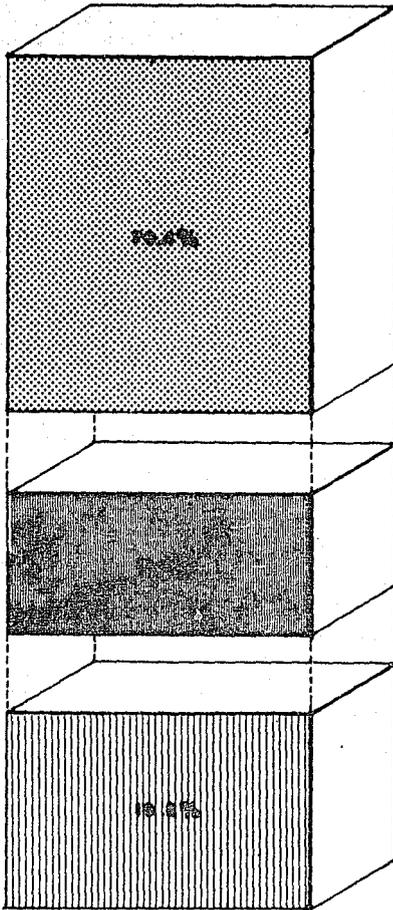
## CUADRO ESTADISTICO No. 7

## APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A L T E R N A T I V A S	R E S P U E S T A S	P O R C E N T A J E S
En toda la Empresa.	31	70.4
En las áreas Funcionales.	5	11.4
Solamente en los Departamen- tes.	8	18.2
T O T A L	44	100%

## G R A F I C A   N o   7

## A P L I C A C I O N   D E   L A   A U D I T O R I A   A D M I N I S T R A T I V A



70.4% En toda la empresa.

11.4% En las áreas funcionales.

18.2% Solamente en los departamentos.

**4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA OCHO

¿LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON CON LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA FUERON?

Para tener una idea acerca de los resultados que las Empresas Medianas del Sector Industrial han obtenido de la aplicación de la Auditoría Administrativa, se presentan los siguientes porcentajes:

Un 95.5% han obtenido resultados positivos y solo el 4.5% consideran que los resultados fueron negativos.

El porcentaje de las empresas que han obtenido resultados positivos se puede catalogar de bueno, para la técnica en sí misma, como para los profesionistas de la Administración que quieran dedicarse a consultores o que estén trabajando para alguna empresa y se decidan implantar a la Auditoría Administrativa en caso de que ésta aún no exista en la misma empresa.

El 4.5% puede parecer insignificante, sin embargo es también una señal preventiva para los Auditores Administrativos, los cuales siempre deberán cuidar todos los detalles por mínimos que parezcan tanto el examen, como en la evaluación, la presentación y la prosecución.

La conclusión que se tiene es que los profesionistas de la administración que se especializan

en Auditoría Administrativa formando parte de una-  
empresa, o como Asesores Externos deben sentirse -  
satisfechos, no perdiendo de vista el profesiona--  
lismo y la ética que reviste a esta actividad Admin  
istrativa.

La recomendación pertinente es que los Audit  
tores Administrativos deben dominar las técnicas -  
de entrevistas y tener amplios conocimientos de rel  
aciones humanas.

4.2. CUADROS ESTADISTICOS

4.3. GRAFICAS

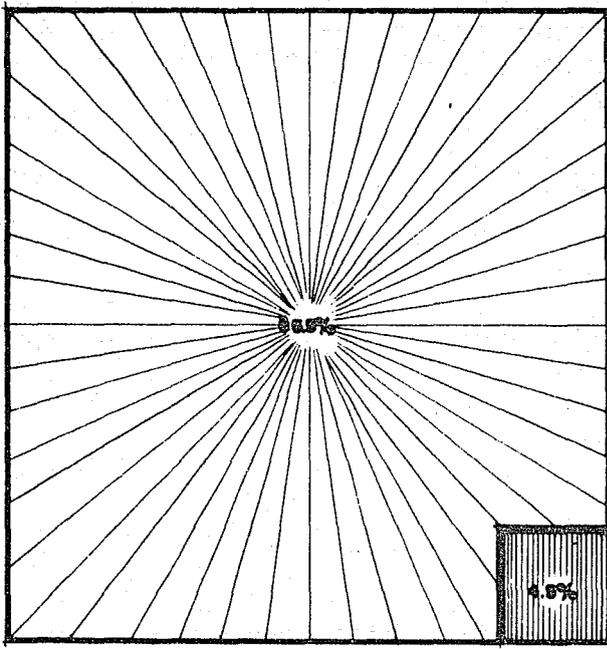
## CUADRO ESTADISTICO No. 8

RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACION DE LA AUDITORIA-  
ADMINISTRATIVA.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
POSITIVOS	42	95,5
NEGATIVOS	2	4,5
TOTAL	44	100%

**G R A F I C A   N o . 8**

**RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**



**98.5% Positivos.**



**4.5% Negativos.**

**4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA NUEVE

¿EL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
CUMPLE CON EL OBJETIVO DE LA MISMA?

Los informes de la Auditoría Administrativa alcanzaron el objetivo de la misma en un 93.0% sin embargo la opción negativa se enmarcó en un 7.0% - ya que no presentaron informe alguno a dicha auditoría, siendo esta causa que por su naturaleza, es dudable el tipo de auditoría que se realizó.

Es conveniente que aunque el porcentaje máximo es excelente y debido a que en el informe está la esencia de la evaluación que marcará el desarrollo ideal, minimizando los problemas de toda organización; se consideró que el no haber alcanzado - un cien por ciento se debió a la causa mencionada - por la cual se obtuvo un porcentaje mínimo y para lo que se recomienda sea materia de investigación - de qué auditorías se realizaron y así poder determinar la razón principal por la cual no se hicieron informes, ya sea porque no se efectúa tal auditoría o por falta de un pleno conocimiento de qué es la Auditoría Administrativa, lo que ocasiona - confusión e inclusive se le desvirtua dentro de toda su metodología.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

4.3. GRÁFICAS

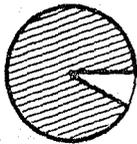
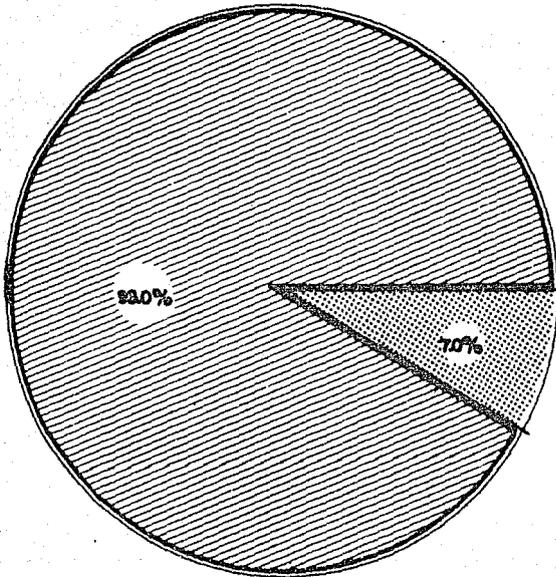
## CUADRO ESTADISTICO No. 9

INFORMES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE CUMPLEN CON EL OBJETIVO DE LA MISMA.

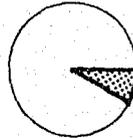
A L T E R N A T I V A S	R E S P U E S T A S	P O R C E N T A J E S
S I	41	93.0
N O	3	7.0
T O T A L	44	100%

## G R A F I C A No. 9

INFORMES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE CUMPLEN CON-  
EL OBJETIVO DE LA MISMA.



93.0% Si



7.0% No.

4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.

## PREGUNTA DIEZ

¿SE HAN SEGUIDO LAS INDICACIONES SUGERIDAS  
POR LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS?

Las empresas que han seguido las indicaciones sugeridas por los auditores administrativos representan el 93.0% así mismo de las empresas que no han seguido dichas indicaciones obtenemos el 7.0% del total de empresas entrevistadas.

De lo cual consideramos el primer resultado como un excelente porcentaje ya que nos justifica que las empresas que utilizan esta técnica es debido a sus necesidades prioritarias y de urgencias ya que han seguido las sugerencias que emiten los auditores, aun cuando en algunos casos son discutidas debido a que representan un elevado costo, por cambios propuestos en dicha organización.

Con el fin de que se de cumplimiento a las sugerencias, consideramos que los Auditores Administrativos deberían motivar a los directivos a que se lleven a cabo estas mismas y hacerles ver que algunas sugerencias no se ejecutan inmediatamente. Por otro lado el directivo al hacer una toma de decisiones deberá contar con la mayor eficiencia hacia la misma ya que como miembro de la organización es el que respalda los beneficios y resultados de dichas sugerencias, para lo cual deben de estar asesorados por los Auditores Administrativos.

4.2. CUADROS ESTADISTICOS

4.3. GRAFICAS

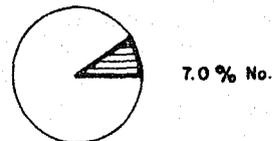
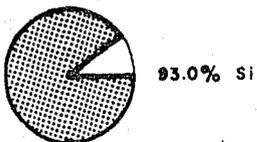
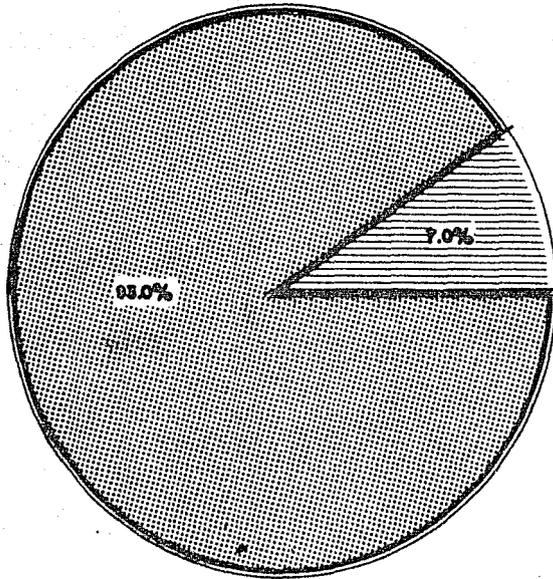
## CUADRO ESTADISTICO No. 10

HAN SEGUIDO LAS INDICACIONES SUJERIDAS POR LOS AUDITORES-  
ADMINISTRATIVOS

A L T E R N A T I V A S	R E S P U E S T A S	P O R C E N T A J E S
S I	41	93.0
N O	3	7.0
T O T A L	44	100%

## G R A F I C A No. 10

HAN SEGUIDO LAS INDICACIONES SUGERIDAS POR LOS AUDITORES-  
ADMINISTRATIVOS.



#### **4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA ONCE

¿A SU JUICIO, CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, DEBERIAN TENER UNA REVISION PERIODICA EN LA- EMPRESA?

Al interrogar a las personas entrevistadas acerca de la pregunta antes planteada; el 25.4% re presenta objetivos, políticas, métodos, estructura orgánica, uso de recursos humanos y materiales; el 21.1% objetivos, políticas y métodos; el 14.1% el uso de recursos humanos y materiales y el 8.5% es estructura orgánica. Y el 30.9% faltante engloba com binaciones de los porcentajes señalados anteriormente, considerando el 25.4% como los aspectos que reúnen una revisión periódica de toda la empresa, siendo ésta la que cumple con el objetivo de la Au ditoría Administrativa.

El análisis anterior nos demuestra que exis te un desconocimiento acerca de la Auditoría Administrativa puesto que ésta una vez aplicada, establece actividades de prosecución que permite al au ditor corregir las anomalías que se vayan presentando durante la aplicación de las diversas alternativas de acción, propuestas al empresario. Por otra parte los resultados nos muestran los aspectos que el empresario considera de más importancia para auditarse administrativamente mismo que debe tomarse en cuenta para vender la idea de la Au ditoría Administrativa.

De lo anterior se concluye que los conocimientos que acerca de la Auditoría Administrativa se tiene en las Empresas Medianas del Sector Industrial son muy vagos, puesto que les hace falta tener una idea más concreta respecto a la técnica - que antes se menciona; por lo cual se recomienda - que se oriente a los empresarios para que puedan - decidir en que momento requerirán de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

4.3. GRÁFICAS

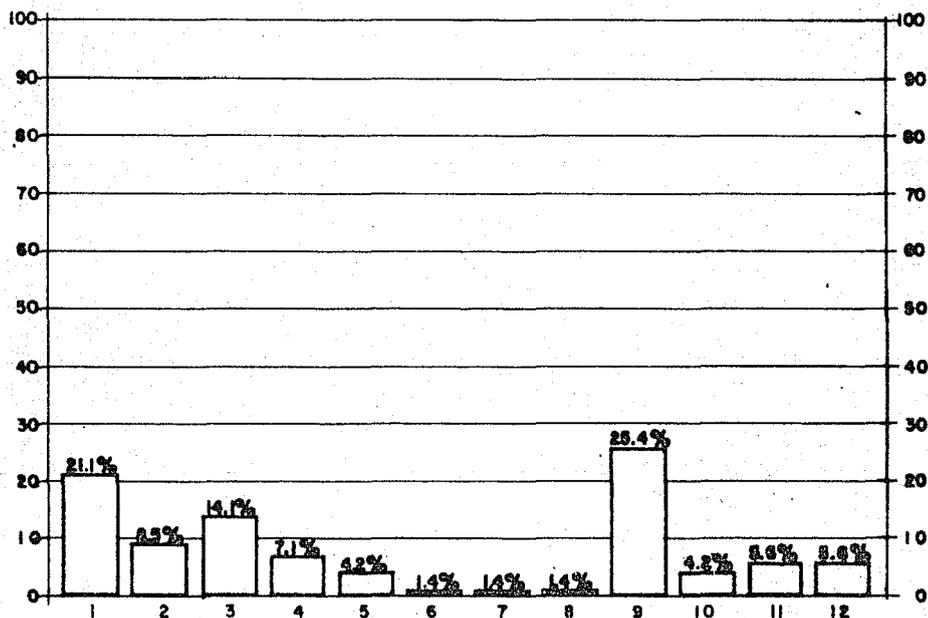
## CUADRO ESTADISTICO No. II

ASPECTOS QUE LAS EMPRESAS CONSIDERAN DEBEN TENER UNA REVISION-PERIODICA.

A L T E R N A T I V A S	RESPUESTAS	PORCENTAJES
1.- Objetivos, Políticas y Métodos.	15	21.1
2.- Estructura Orgánica.	6	8.5
3.- El uso de Recursos Humanos y Materiales.	10	14.1
4.- Objetivos, Políticas, Métodos y Estructura Orgánica.	5	7.1
5.- Objetivos, Políticas, Métodos y Recursos Humanos y Materiales.	3	4.2
6.- Objetivos, Políticas, Métodos y Otros.	1	1.4
7.- Estructura Orgánica y Recursos Humanos y Materiales.	1	1.4
8.- Recursos Humanos y Materiales y Otros.	1	1.4
9.- Objetivos, Políticas, Métodos, Estructura Orgánica, Recursos Humanos y Materiales.	18	25.4
10.- Objetivos, Políticas, Métodos, Estructura Orgánica, Recursos Humanos y Otros.	3	4.2
11.- Otros.	4	5.6
12.- No contestó.	4	5.6
T O T A L	71	100%

## G R A F I C A No. 11

ASPECTOS QUE LAS EMPRESAS CONSIDERAN DEBEN TENER UNA REVISION PERIODICA.



- 1.- Objetivos, Políticas y Métodos.
- 2.- Estructura Orgánica.
- 3.- El uso de Recursos Humanos y Materiales.
- 4.- Objetivos, Políticas y Métodos y Estructura Orgánica.
- 5.- Objetivos, Políticas y Métodos y el uso de Recursos Humanos y Materiales.
- 6.- Objetivos, Políticas y Métodos y Otros.
- 7.- Estructura Orgánica y el uso de Recursos Humanos y Materiales.
- 8.- El uso de Recursos Humanos y Materiales y Otros.
- 9.- Objetivos, Políticas y Métodos, Estructura Orgánica y el uso de Recursos Humanos y Materiales.
- 10.- Objetivos, Políticas y Métodos, Estructura Orgánica, El uso de Recursos Humanos y Materiales y Otros.
- 11.- Otros.
- 12.- No contestó.

**4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.**

## PREGUNTA DOCE

¿CUALES SERIAN SUS SUGERENCIAS RESPECTO  
A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

Respecto a esta interrogante, se obtuvo el siguiente resultado: el 60.5% se abstuvo de emitir su opinión; el 14.1% sugirió que se difunda su conocimiento, porcentaje que aunado al anterior nos muestra que existe un gran desconocimiento acerca de la técnica antes mencionada puesto que de lo contrario, habrían hecho algunas contribuciones de importancia, ya que con la experiencia surgen ideas para mejorar cualquier técnica; el 7.1% que exista especialidad; el 18.3% que engloba el rubro de otros; mismo que comprende las sugerencias tales como: que se contemple en el presupuesto, sea cuantificable a costos, se aplique la ruta crítica, etc.

Por lo antes expuesto, se concluye que existe un desconocimiento tanto teórico como práctico de la Auditoría Administrativa motivo por el cual no les fue posible emitir sugerencias respecto a la técnica antes mencionada; y por lo tanto se sugiere que los Lic. en Administración, hagan uso de los diferentes medios de comunicación para darla a conocer en el medio empresarial.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

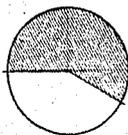
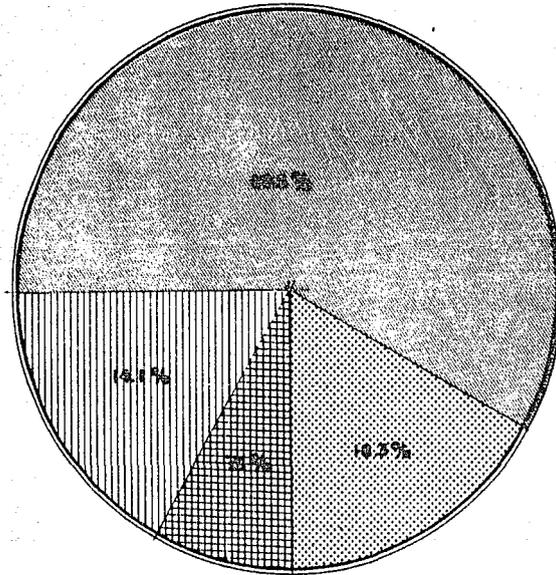
4.3. GRÁFICAS

**CUADRO ESTADISTICO No.12****SUGERENCIAS EMITIDAS RESPECTO A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

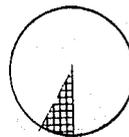
<b>A L T E R N A T I V A S</b>	<b>R E S P U E S T A S</b>	<b>P O R C E N T A J E S</b>
Se abstuvieron.	43	60.5
Se difunda el conocimiento de la Auditoría Administrativa.	10	14.1
Exista especialidad.	5	7.1
Otros.	13	18.3
<b>T O T A L</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

G R A F I C A No. 12

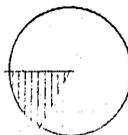
SUGERENCIAS EMITIDAS RESPECTO A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



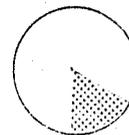
Se abstuvieron, 60.5%



Exista Especialidad, 7.1%



Se difunda el conocimiento de la Auditoria Administrativa, 14.1%



Otros, 18.3%

4.1. ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARTICULARES DE LOS RESULTADOS.

## PREGUNTA TRECE

¿QUE PROFESIONISTAS CONSIDERA SERIA EL IDONEO PARA  
COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA?

Al solicitar en las empresas, que se nos proporcionaran datos referentes a la Auditoría Administrativa por lo general se nos envió con el Auditor o Contralor; quienes eran Contadores Públicos, hecho al que hacemos referencia para que sean más comprensibles los resultados obtenidos en relación a la pregunta antes expuesta y que fueron los siguientes: Contador Público 32.4%, Lic. en Administración 26.8%, Lic. en Administración y Contador Público 12.7%, Ingeniero 5.6% y un 22.5% mencionó a otros profesionistas entre los cuales encontramos; Lic. en Economía, Lic. en Relaciones Industriales, etc. Como se puede observar, el más alto porcentaje señala al Contador Público como el profesionista idóneo para llevar a efecto las actividades alusivas a la Auditoría Administrativa resultado que consideramos se vió influido por el profesionista que dió respuesta a las diversas interrogaciones planteadas, ya que este profesionista en la práctica ocupa puestos y desarrolla funciones de administración.

Ahora bien, si tomamos en cuenta que del 100% de las encuestas realizadas, sólo el 26.8% señala al Lic. en Administración como el profesionista idóneo para coordinar las actividades de la Auditoría Administrativa por consecuencia se tiene -

que un 73.2% de las personas entrevistadas desconocen realmente cuál es el profesionalista que debe coordinar y aplicar la Auditoría Administrativa resultado que debe preocupar y tomar en cuenta el Lic. en Administración puesto que los porcentajes antes mencionados, nos están indicando que existe un desconocimiento podríamos decir general acerca de una de las herramientas de que dispone el Lic. en Administración para dictaminar la situación de una empresa, en un momento dado y con ello sugerir acciones para lograr resultados más eficaces.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda que el Lic. en Administración tome acciones encaminadas a difundir el conocimiento de sus funciones entre las cuales se encuentra la de coordinar y planear la Auditoría Administrativa técnica que debe ser dada a conocer a los empresarios, a fin de que el campo del Lic. en Administración se amplíe en beneficio de éste y se limite la intromisión de otros profesionistas en la aplicación de la Auditoría Administrativa lo cual debido a su falta de preparación en la misma origina su desprestigio.

4.2. CUADROS ESTADÍSTICOS

4.3. GRÁFICAS

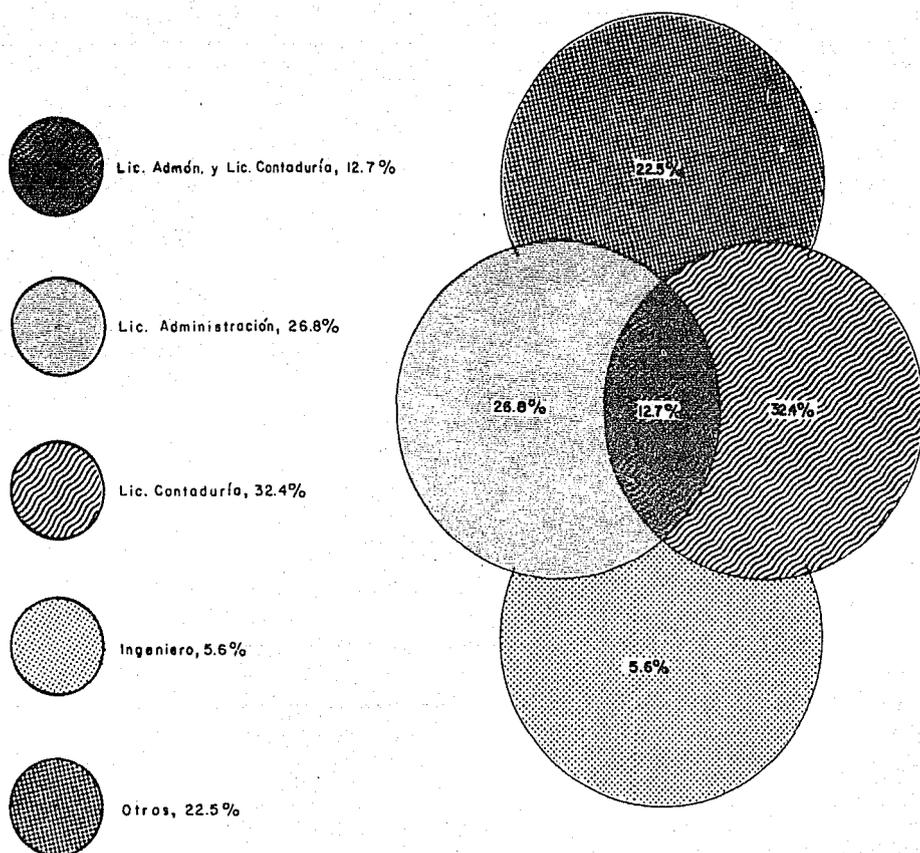
## CUADRO ESTADISTICO No. 13

## PROFESIONISTAS IDONEOS PARA COORDINAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PROFESIONISTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Lic. en Contaduría.	23	32.4
Lic. en Administración.	19	26.8
Lic. en Admón y Lic. en Contaduría.	9	12.7
Ingeniero.	4	5.6
Otros.	16	22.5
Lic. en Economía.		
Lic. en Relaciones Industriales.		
Lic. en Administración Pública.		
Maestría en Administración.		
Ingeniero e Interdisciplinario.		
Economista Administrativo.		
Interdisciplinario y Lic. en Contaduría.		
Lic. en Admón. y Lic. Admón. Pública.		
Lic. en Contaduría y otra Profeción.		
Lic. Economía, Admón y Contaduría.		
Lic. Admón, Contaduría, sin Prof.		
Lic. en Administración e Ingeniero.		
Lic. Rels. Inds., Admón. Cònt. e Ing.		
Cualquier Profeción.		
T O T A L	71	100%

## G R A F I C A No. 13

## PROFESIONISTAS IDONEOS PARA COORDINAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



## C A P I T U L O   V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

## CAPITULO V

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

## Conclusiones:

La Auditoría Administrativa en las Empresas Medianas del Sector Industrial, es poco conocida.

El grado de aplicación de la Auditoría Administrativa en las Empresas Medianas del Sector Industrial, se considera que casi alcanza la mitad de éstas.

Los empresarios consideran que la Auditoría Administrativa únicamente resuelve los problemas administrativos ya existentes, y desconocen que esta técnica puede prever esos mismos problemas.

Los Lic. en Contaduría por lo imprescindible de sus servicios en este tipo de empresas, han querido aumentar sus tramos de control a los aspectos netamente administrativos, aplicando auditorías en las cuales tratan de incluir a la Auditoría Administrativa.

La mayoría de los empresarios desconocen cuál es el profesionista que tiene la capacidad para planear y coordinar las actividades alusivas a la Auditoría Administrativa.

## Recomendaciones:

Es necesario hacer llegar a las Empresas Medianas del Sector Industrial, la Auditoría Administrativa como una técnica estratégica, para una mejor administración, la cual coadyuvara al desarrollo y fortalecimiento de la Industria Mediana que actualmente ocupa un lugar medular en el desarrollo nacional.

Los Lic. en Administración deben de promover una capacitación nacional, para un desarrollo constante de los conocimientos que los empresarios de la Industria Mediana deben de tener de la administración, para que utilicen a la Auditoría Administrativa al evaluar y actualizar su administración.

Los Lic. en Administración, que deseen especializarse en Auditoría Administrativa, deben de complementar su preparación académica, con un criterio analítico, relacionando lo anterior con un estudio integral de la entidad económica.

A N E X O S

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
 SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
 "EVALUACION DE LA IMAGEN DE LA AUDITORIA  
 ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS MEDIANAS  
 INDUSTRIALES"

Cuestionario que muestra el alumno \_\_\_\_\_  
 con el No. de Cta. \_\_\_\_\_ Para acreditar la asig  
 natura del Seminario de Investigación Administrati  
 va y poder presentar su examen profesional.

1.- En la empresa se ha aplicado la Auditoría Admi  
 nistrativa.

si ( ) no ( )

2.- Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa  
 en la empresa utiliza?

( ) 1.- Personal de la empresa.

( ) 2.- Servicios Profesionales externos

( ) 3.- Ambos.

2a. ¿Qué Departamento de la empresa, planea y apli  
 ca la Auditoría Administrativa?

( ) 1.- Planeación y Organización

( ) 2.- Métodos y Procedimientos

( ) 3.- Auditoría Administrativa

( ) 4.- Recursos Humanos

( ) 5.- Producción

( ) 6.- Otros \_\_\_\_\_

3.- ¿Qué opinión tiene usted de los Despachos de -  
Auditores Administrativos?

( ) 1.- Eficientes

( ) 2.- Falta de conocimiento en su cam-  
po

( ) 3.- Inexperiencia en la administra-  
ción

( ) 4.- Otros \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué significa para usted la Auditoría Administrativa?

---



---



---



---

5.- ¿Hace cuánto tiempo se llevó a efecto la primera Auditoría Administrativa?

( ) 1.- Menos de 5 años

( ) 2.- De 5 a 10 años

( ) 3.- Más de 10 años

6.- ¿Con qué periodicidad aplican la Auditoría Ad-  
ministrativa en la empresa?

( ) 1.- De 6 meses a 1 año

( ) 2.- De 1 a 2 años

( ) 3.- Más de 2 años

7.- ¿La Auditoría Administrativa la aplicaron en?:

( ) 1.- Toda la empresa

( ) 2.- Areas funcionales

( ) 3.- Solamente en los Departamentos

( ) 4.- Otros \_\_\_\_\_

8.- ¿Los resultados que obtuvieron con la aplicación de la Auditoría Administrativa fueron?

( ) 1.- Positivos

( ) 2.- Negativos

9.- ¿Los informes de la Auditoría Administrativa, cumplen con el objetivo de la misma?

Si ( )

No ( )

10.- ¿Se han seguido las indicaciones sugeridas por los Auditores?

Si ( )

No ( )

11.- ¿A su juicio, cuáles de los siguientes aspectos deberían tener una revisión periódica en la empresa?

( ) 1.- Objetivos, políticas y métodos

( ) 2.- Estructura orgánica

( ) 3.- Uso de recursos humanos y materiales.

( ) 4.- Otros \_\_\_\_\_

12.-¿Cuáles serían sus sugerencias respecto a la -  
Auditoría Administrativa?

---

---

---

---

13.-¿Qué profesionista considera sería el idóneo -  
para coordinar las actividades de la Auditoría  
Administrativa?

- ( ) 1.- Contador Público
- ( ) 2.- Lic. en Economía
- ( ) 3.- Lic. en Relaciones Industriales
- ( ) 4.- Lic. en Administración Pública
- ( ) 5.- Lic. en Administración
- ( ) 6.- Ingenieros
- ( ) 7.- Otros \_\_\_\_\_

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

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

- Auditoría Administrativa  
WILLIAM P. LEONAR  
Editorial Diana  
México, 1975.
- Introducción a la Técnica de la Investigación en  
Ciencias de la Administración y del Comportamiento.  
ARIAS GALICIA FERNANDO  
Editorial Trillas  
México. 1976
- Metodología y Técnicas para la Investigación  
ZORRILLA A. SANTIAGO Y ARIAS G. FERNANDO  
Facultad de Contaduría y Administración  
1977
- El Ejercicio de la Vigilancia encomendados a la  
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros a través  
de la Auditoría  
RODRIGUEZ PLIEGO INDALECIO  
Administración (Tesis)  
I.P.N. 1972
- Auditoría Administrativa  
FERNANDEZ A. JOSE ANTONIO  
Editorial Diana  
México. 1976
- Metodología y Técnica de la Investigación en -  
Ciencias Sociales  
PARDINAS FELIPE  
Editorial Siglo XXI  
México. 1971

- Estadística para Economistas y Administradores  
SHAO STEPHEN P.  
Editorial Herrero Hermanos, S.A.  
México 1974
- Técnica de la Investigación Social  
ANDER-EGG. EZEQUIEL  
E.S.C.A. 1972
- Administración de Empresas  
REYES PONCE AGUSTIN 1a. Parte  
Editorial Limusa  
México. 1975
- Características de la Industria Mediana y Pe--  
queña en México 3 Tomos  
FOGAIN NAFINSA, S.A.  
México. 1974
- Directorio Industrial de Somex  
BANCO NACIONAL DE MEXICO  
Edición 1974
- Directorio de Socios Industriales en el D.F.  
AMERICA CHAMBER  
Edición 1977
- Memoria de Actividades 20 años 1954 - 1974  
FOGAIN NAFINSA
- Revista Expansión  
Volumen No. 9 No. 223. Agosto 1977

- S I C  
SERIE LA EMPRESA  
Empresas Industriales del País (Datos Económicos)  
Sub-Secretaría de Industria  
Agosto de 1975
  
- Directorio de Empresas Afiliadas a la América -  
Chambers  
SECRETARIA DEL PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL  
Edición 1977.