



43  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE  
VENTAS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN  
LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

Seminario de Investigación Administrativa  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

PEREZ REYNOSO YOLANDA  
ZAVALA RODRIGUEZ RAUL

PROF. DEL SEMINARIO:

L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A nuestros padres :**

**Que con amor y entusiasmo nos han sabido guiar incondicionalmente, para el logro de una de nuestras más granades metas.**

**A nuestros hermanos:**

**Por su cariño y apoyo siempre.**

**A nuestro hijo:**

**Por quien con su sonrisa dulce, nos motiva a superarnos cada día más en todos los aspectos.**

**Al profesor Gilbeto Díaz:**

**Por su ayuda y orientación al brindarnos sus conocimientos en la elaboración de este trabajo.**

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

En la actualidad podemos contar con una herramienta de control como instrumento de evaluación para lograr la eficiencia de las organizaciones. Dicha herramienta es reconocida con el nombre de "Auditoría Administrativa".

Ya sea que se desee analizar toda su organización en cuanto a sus procedimientos, métodos, políticas y enfoques, o que quiera de hecho concentrar su atención en una función determinada.

El presente estudio fué realizado en base a la problemática a que se enfrenta una pequeña industria en el ramo del mueble, que les brinda un panorama de estudio de lo general a lo particular de la metodología a seguir para llevar a cabo una "Auditoría Administrativa", así como la obtención de resultados, que nos permitirán aplicar medidas de control trascendentales para lograr un mejor funcionamiento de las empresas. Además de incluir aspectos teóricos que nos ayudan a tener siempre presente la importancia de la Administración y de la Auditoría

Administrativa, es por ello que dedicamos un capítulo a cada uno de estos amplios conceptos tratando de incluir de manera general.

Así pues, es también importante presentar y manejar temas de actualización como El Tratado de Libre Comercio, ya que hoy en día las micro, pequeñas y medianas industrias se encuentran en un ambiente de incertidumbre al no saber como prepararse para afrontar dicho Tratado. Ocasionado por falta de información.

# I N D I C E

## TEMA: AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE VENTAS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

### Introducción

### Capítulo I

#### ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACION

I.1	Antecedentes de la Administración.....	2
I.2	Concepto de Administración .....	12
I.3	Elementos de la Administración.....	14
I.4	Principios de Administración.....	20

### Capítulo II

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

II.1	Generalidades de la Auditoría Administrativa.....	34
II.2	Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	36
II.3	Propósitos y fines de la Auditoría Administrativa.....	42
II.4	Importancia de la Auditoría Administrativa.....	44

II.5	Conceptos de Auditoría	
	Administrativa.....	46
II.6	Tipos de Auditoría Administrativa....	51
II.7	Alcances y Limitaciones de la	
	Auditoría Administrativa.....	54
II.8	Normas de la Auditoría	
	Administrativa Emitidas por el Colegio de	
	Licenciados en Administración	
	(CONLA).....	56
II.9	Características Generales de un	
	Auditor Administrativo.....	60
II.10	Ejecución de la Auditoría	
	Administrativa.....	64

### Capítulo III

#### LA PEQUEÑA EMPRESA

III.1	Definición de Micro, Pequeña y	
	Mediana Industria.....	67
III.2	Importancia de la Industria Micro,	
	Pequeña y Mediana .....	69
III.3	Obstáculos para el Desarrollo de la	
	Pequeña Empresa.....	72
III.4	Programa para la Modernización y	
	Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña	
	y Mediana 1991-1994.....	75

III.5	Apoyo Actual que Ofrecen las Diferentes Dependencias Gubernamentales a la Micro, Pequeña y Mediana Industria.....	102
III.5.1	Apoyo de Nacional Financiera a la Micro, Pequeña y Mediana Industria.....	106
III.6	La Micro, Pequeña y Mediana Industria Ante el Tratado de Libre Comercio.....	126

#### Capítulo IV

#### DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

IV.1	Antecedentes del Mueble Mexicano....	157
IV.2	Antecedentes de la Organización Auditada.....	162
IV.3	Enfoque al Problema.....	166
IV.4	Propósito de Estudio.....	167
IV.5	Contratación "Carta-Convenio".....	169
IV.6	Programación del Tiempo Estimado....	173
IV.7	Definición y Aplicación de Técnicas de Auditoría Administrativa.....	175
IV.8	Evaluación.....	178
IV.9	Presentación de Informe.....	182
IV.10	Conclusiones.....	194
	Bibliografía.....	195

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACION**

- I.1 Antecedentes de la Administración**
- I.2 Concepto de Administración**
- I.3 Elementos de la Administración**
- I.4 Principios de la Administración**

## I.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

Con la aparición del hombre en la Tierra, nace la Administración en su aspecto natural.

Los filósofos Sócrates, Platón, Aristóteles, Santo Tomás, la mencionaron con distintos significados y definiciones dándole una importancia específica.

Con métodos mecánicos en lugar de los manuales. El desplazamiento del hombre por la máquina tiene un enorme significado en la transformación de la empresa, ya que es necesario que existan personas que dirijan a otros; para cumplir con los fines naturales de emprender algo en beneficio de la comunidad, dar ideas y desarrollarlas.

Esto es, se empezaba a gestar una administración en acción, capaz de llevar objetivos definidos y propios a la empresa en forma particular.

La administración es una técnica eficiente al término de la Revolución Industrial y posteriormente, se basaba en la experiencia de carácter empírico. Toda disciplina que ayuda al hombre en el desarrollo de sus actividades, tiene que

modificarse, corregirse y adecuarse hasta llegar a convertirse en ciencia.

El término Revolución Industrial fué aplicada por Arnold Toynbee (1852-1883), propulsor de la reforma social en su tratado "La Revolución Industrial" consagrado a promover la justicia social.

### La Administración

A finales del siglo XIX y principios del XX, dos ingenieros empezaban a investigar el desarrollo de la administración. En Europa, ENRIQUE FAYOL y en América FEDERICO W. TAYLOR.

Podemos conceptuarlos como padres de la Administración moderna. Cada uno aportó sus experiencias personales que han servido como base para el desarrollo de la administración actual.

FEDERICO W. TAYLOR. El ingeniero TAYLOR nació en Filadelfia (1856-1915), inició su carrera como aprendiz de taller, por su voluntad y constancia escaló puestos en diversas compañías cuyos sistemas de producción modificó totalmente, llegando a

construir una teoría nueva para la administración y funcionamiento de empresas.

TAYLOR se dedicó a estudiar el tiempo de ejecución de las labores de los obreros, buscando su metodización, para que mediante ella se acrecentara la producción con disminución de los costos, y a pesar de ello, con aumento en los salarios. Es decir, que consiste esencialmente en la aplicación sistemática y rigurosa del principio económico del mínimo esfuerzo, a la organización del trabajo, a la forma de instalar sus fábricas y al régimen administrativo que rige las empresas, lo que llamamos ahora productividad.

Se basa en la investigación experimental de los procesos del trabajo aplicado al estudio del tiempo, traducido por el Lic. Angel Caso como "Cronocinercología", o sea el estudio científico de tiempos y movimientos aplicado al trabajo humano. El C.P. Máximo Ánzués, le llama "Cinecronomía", que tiene su raíz en el griego Kine-movimiento, cronos-tiempo, nomos-conocimiento. El Lic. Agustín de la

Llora lo define como "Mediciones cronométricas de los movimientos".

La administración de TAYLOR, llamado "Taylorismo", ha sido objeto de diversas críticas de parte de los psicólogos, debido a que se refiere exclusivamente a factores mecánicos en el trabajo no tomando fundamentalmente en cuenta los aspectos psicológicos, humanos y sociales, y afirman que se presta en algunos casos a abusar de los trabajadores, ya que se puede convertir al trabajador en un autómeta con base en la especialización.

Sin embargo sus principios siguen como base para el desarrollo y ampliación de nuevos principios.

TAYLOR afirma: "La administración no encierra necesariamente ninguna gran invención, ni el descubrimiento de hechos nuevos o sorprendentes; sin embargo, consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado, a saber: Los conocimientos, antiguos reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas, de manera tal de constituir una ciencia acompañada de un cambio

completo en la actividad recíproca de los trabajadores y de la dirección, no solamente con respecto a las personas, sino también hacia sus respectivos deberes y responsabilidades.

Resulta de ello una nueva división, la de los deberes entre ambas partes, y una cooperación tan íntima y cordial que resulta imposible de obtener bajo la filosofía del antiguo sistema de administración, y aún, todo esto no podría existir en muchos casos, con la ayuda de mecanismos gradualmente desarrollados. Y prosigue TAYLOR: No es un elemento individual, sino más bien toda esa combinación, lo que constituye la administración.

ENRIQUE FAYOL. El ingeniero francés, nació en Constantinopla (1841-1925). Estudió en la escuela de Minas de San Etienne y fué director de diversas sociedades de su especialidad, especialmente de la Sociedad Commentry Forussambault, que dirigió desde 1888 hasta 1919. Convencido de la necesidad de organizar el personal de las grandes empresas de un modo racional y

lógico, se dedicó desde su juventud al estudio de esta materia, llegando a crear una doctrina que él mismo define así: "Se puede decir que hasta ahora el empirismo se ha recreado en la administración de negocios; cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja curso libre a todas las fantasías". Hay que introducir métodos experimentales, como Claudio Bernard los introdujo en la medicina. Es decir, observar, recoger, clasificar, analizar e interpretar los hechos, instituir experiencias, sacar reglas, etc.

Después de muchos años de observación fundó el centro de estudios administrativos, con el fin de propagar sus métodos, que no sólo fueron adoptados por las más importantes sociedades, sino también por la administración Pública. Su doctrina, el "Fayolismo", así como los métodos de su aplicación, se desarrollaron universalmente.

Los estudios de FAYOL, se sustentaron en cinco elementos básicos de la

administración: Prever, Planear, Organizar, Mandar y Controlar, por ello FAYOL estimó que existiendo una metodología adecuada después del desarrollo de los sistemas, toda la administración es sistemática y con principios fundamentales.

ENRIQUE FAYOL dice al respecto en sus teorías, lo que podría llamarse la filosofía de la Administración, sujetando a reglas teóricas su estudio. La clasificación misma de FAYOL, es metódica y ordenada de los conceptos que la forman, diciendo que todas las operaciones que verifican las empresas son siempre seis funciones:

- |             |                  |
|-------------|------------------|
| 1.Comercial | 4.Financiera     |
| 2.Técnica   | 5.Contable       |
| 3.Seguridad | 6.Administrativa |

Los elementos que vamos a mencionar fueron enumerados primeramente por FAYOL al definir la Administración. El dice "Administrar es prever, planear, organizar, mandar y controlar". Como se ve, FAYOL considera la administración como un todo.

Urwick hace notar que el primer elemento de FAYOL, la previsión, comprende en

realidad dos distintos, y que aún el mismo FAYOL admite ésto al decir que prever es: "escrutar el futuro y hacer el programa de acción". Después de FAYOL, los avances en los sistemas de investigación han permitido que la previsión sea mucho más técnica, y por lo mismo ha podido separarse de la planeación, nosotros diferimos de Urwick, y afirmamos que simplemente es planeación.

La Administración, según FAYOL, debe formar una disciplina, para ese estudio hay que partir de catorce principios válidos hasta nuestros días y que son:

1. División del Trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del Personal

13. Iniciativa

14. Unión del Personal

### ESTRUCTURA

Se puede afirmar que la estructura es una agrupación lógica de funciones dentro de una empresa, determinando lograr los objetivos generales del negocio.

Esta teoría estableció dos estructuras básicas: la lineal y la funcional. La primera de FAYOL la segunda de TAYLOR.

### CAPACIDAD DE CONTROL

Se fundamentó en cuanto al número de subordinados que pueda supervisar eficazmente un ejecutivo.

Es difícil determinar con claridad el número de subordinados que pueden controlarse por un jefe, todo depende de la labor que desarrollen, generalmente se acepta hasta cinco subordinados.

Los principios de la teoría, se han mejorado en forma constante.

### INVESTIGACION

Con relación a la investigación, FAYOL no la involucró en forma definitiva en sus

principios; al respecto los estudiosos y administradores han opinado que en la actualidad es básica la investigación en toda cuestión administrativa.

F.W. TAYLOR, cuando elaboró sus deberes acerca de la administración tratando de generalizar dijo:

"Ellos desarrollan una ciencia para cada elemento del trabajo del hombre que modifica la vieja regla de usar métodos prácticos".

En la actualidad aún son básicos los puntos expuestos por FAYOL: Prever, Planear, Organizar, Mandar y Controlar salvo que se han mejorado y expuesto nuevos elementos que complementan y nos dan una mayor visión de lo que es la administración.

"Administración Activa" Teoría y Práctica  
Carlos Enrique Anaya Sánchez. Editores  
Contables y Administrativos. pag. 5 a 11

## I.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

### ADMINISTRACION:

"Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social".

*REVES PONCE AGUSTIN*

"Incluye a las personas que tienen derecho a tomar decisiones que afectan a los asuntos de una empresa. Su propósito general es hacer posible el logro de objetivos específicos con los recursos materiales y humanos de los que dispone".

*JOEL J. LERNER*

"Es el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas. Se ha llamado el arte de hacer cosas por conducto de las personas".

*JAMES A. F. STORNER*

"Es el conjunto de fusiones (Planeación, Organización, Dirección y Control) desallados por la empresa desde el punto de vista de las causas que tiene como efectos la realización de sus fines con acción permanente"

*CARLOS ENRIQUE ANAYA S.*

"Administración de Empresas" Primera parte.  
Agustín Reyes Ponce edit. Diana pág 15 y 27

### I.3 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Entendemos por elementos de la Administración, aquellos pasos o etapas básicas, a través de las cuales se realiza.

Siendo la administración un proceso, necesariamente pasa por diversas etapas.

Aunque de hecho es imposible dividir este proceso, de suyo ininterrumpido, para mejor estudio distinguiremos los principales pasos que deben darse cuando se administra.

Debido a la amplitud de este tema solo mencionamos el concepto e importancia de los citados elementos:

#### 1. PREVISION:

"Elemento de la Administración que con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica se determinan los principales cursos alternativos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa.

**Importancia:**

La previsión responde a la pregunta que debe hacerse?. Señalamos que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción que apriori consideramos el más adecuado o sea lo que Duker llama "La palabra del único camino".

## 2. PLANEACION:

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

**Importancia:**

La eficiencia no puede venir de la improvisación. En la face mecánica el centro es planear. Si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de considerarse.

El objetivo sería infecundo, si los planes no se detallan. Todo plan debe ser

económico. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, sin planes de trabaja a ciegas.

### 3. ORGANIZACION:

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

#### Importancia:

La organización por ser el elemento final del aspecto técnico, recoge completa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder la vista a muchos autores, que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última como si la primera representara lo teórico y lo científico, y la segunda lo

práctico y lo empírico. Esto es inadecuado por todo lo que hemos visto antes.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que, Urwick llama mecánica administrativa y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica entre lo que debe ser y lo que es. De ahí que muchos al hacer el estudio de la organización prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponde a la integración.

A nuestro juicio, el confundir la organización con la integración, presenta el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real, con la consecuencia muy frecuente, de que la administración, en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que debería ser.

Lo anterior no significa que neguemos en forma alguna que la organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que puede disponer, para adaptarse a ellos pero creemos que debe precisarse primero como

debería ser nuestra organización, y después integrar esta como resulte más conveniente, de acuerdo a los elementos de que disponemos, pero sin perder de vista aquello a que debemos tener.

#### 4. CONTROL:

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea parcial o totalmente, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes.

Todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se aceptaron de lo esperado: tal procedimiento contribuye el control sobre resultados. En la actualidad es posible en muchos casos obtener la "Retroalimentación" de las informaciones que resulten del control mismo y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan

íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento plenamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base a los resultados, sin necesidad de detenerla.

**Importancia:**

Cierra el ciclo de la administración, se da en todas las demás funciones administrativas, hay control en la organización, de la dirección, la integración, etc.

"Administración de Empresas" Reyes Ponce Agustín 1ra. y 2da. parte Ed. Diana y Limusa México 1982, pág 211,212,213 y 355.

## I.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

De suma importancia es el esfuerzo que realizó FAYOL, por dotar a la administración de una serie de principios. El carácter de la misma, su universalidad y su misma existencia sólo serán posibles en la medida en que cuente con su cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados y solo es imposible cuando se carece de principios.

A pesar de haber pasado tantos años de la época en que FAYOL escribió su obra, encontramos en los mismos elementos que denotan un gran sentido administrativo del autor, y una enorme visión.

Su proposición de principios administrativos denota la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales: "la función administrativa no actúa más que sobre el personal". Y agregó: "E emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea de rigidez. No hay nada de rígido ni absoluto en materia

administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables".

Consideramos que la sensibilidad administrativa de FAYOL era realmente desarrollada y no menos importante su espíritu científico, que lo hacía considerar aspectos que escapan, aún a muchos autores contemporáneos, como lo son la necesidad de cultura del administrador y de identificación de su realidad, ya que sus conocimientos deben tener como parámetros forzosos de su explicación la situación específica de la organización y de su contexto social. " los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mensura".

Los principios administrativos que propuso FAYOL en forma enunciativa, ya que

reconoce sus posibilidades casi infinitas, son los siguientes:

### 1. PRINCIPIO DE DIVISION DEL TRABAJO:

El autor que analizamos reconoce el valor de la división del trabajo para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". Adicionalmente de que este principio sea un apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de "la especialización de las funciones y la separación de los poderes"; sin embargo, no adopta una postura fanática segunda ante el mismo, antes bien advierte sobre sus peligros. "la división del trabajo tiene sus límites que la experiencia, acompañada del espíritu de medida, enseña a no franquear".

### 2. PRINCIPIOS DE LA

#### AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD:

Fayol define a la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer", señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad. A su vez, nosotros agregaríamos que todo aquel al que se le

asigne una responsabilidad debe ser investido de la correspondiente autoridad.

### 3. PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA:

Henry Fayol define la disciplina como "el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto". Señalando que la disciplina basada en la unilateralidad y la autocracia y el patrón se va ir deteriorando, dando paso a convenciones entre "patrono o grupo de patronos y las colectividades obreras".

### 4. PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO:

Para una acción cualquiera, "un agente no debe recibir órdenes mas que de un solo jefe". Fayol formaliza aquí uno de los principios básicos de la administración rechazando la posibilidad de "adaptación del organismo social a la dualidad de mando", tratando en ésta forma de eliminar los problemas inherentes a la dualidad como son: la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.

## 5. PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE DIRECCION:

Muy ligado al principio anterior es el de la unidad de dirección, aunque ésta se refiere más a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección. Este principio pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema. Si la dualidad es contraproducente al nivel de las órdenes, es obvio que resulta caótica cuando se pretende dentro de un mismo organismo resolver un problema con dos o más planos diferentes y a su vez con los respectivos jefes a la cabeza de los mismos. Esto crea un desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos, funciones y el caos administrativo. "Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal un monstruo. Le es difícil vivir". A la letra, Fayol define éste principio así: "un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo objeto".

6. PRINCIPIO DE LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL:

Este principio es una muestra de la visión de Fayol, cuyo enfoque democrático, aunque quizá incipiente, se adelantó a su época. En realidad, el principio se explica por sí solo: "El interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa".

7. PRINCIPIO DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL:

"La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado". Nuestra duda sería que significa "en la medida de lo posible", pues a partir de ahí es donde en la mayoría de los casos encuentra su "justificación" la falta de equidad en la asignación de salarios por parte de la empresa y muy excepcionalmente la fijación de salarios demasiado elevados y, por tanto, descompensadores.

Fayol hace un reconocimiento, al tratar éste principio, del papel que desempeñan en

el mismo las condiciones internas y las del mercado. Establece los distintos modos de retribución para el obrero (destajo, por tarea, por jornada) y acondiciona elementos como el pago de primas, premios especiales e incluso participación en los beneficios. Sobre ésto último menciona que se trata de una idea muy "seductora" pero a la vez señala problemas en su manejo, que hacen que la idea original de establecer un clima de justicia y concordia sea aún de remota aplicación. Es importante señalar que las opiniones vertidas a éste respecto por Fayol tienen una plena vigencia en la actualidad "La participación de los obreros en los beneficios ha encontrado, hasta ahora, en la gran empresa, dificultades de aplicación insuperables".

Una de las principales críticas que hace sobre los mecanismos empleados para el reparto de utilidades es la casi imposibilidad de determinar en que forma la actuación de cada trabajador impacta el resultado final de un ejercicio: "considerando todos los factores que intervienen la parte de la actividad o de la habilidad más o menos grande sobre el

resultado final de una gran empresa es imposible de establecer".

Consideramos que ésta crítica es plenamente válida en nuestros días. El sistema de cálculo para el reparto de utilidades considera aspectos globales (días trabajados y salarios devengados) que estandarizan las cantidades a pagar dejando a un lado la verdadera participación que haya tenido cada trabajador, sus aportaciones, calidad en el desempeño de sus funciones y otros aspectos, que quizá le hubieran hecho recibir con un sistema mejor, una cantidad mayor, o tal vez menor. esto hace que el referido reparto no haya logrado los fines que se pretendían con él, o sea lograr involucrar los intereses del obrero en la producción, quedando reducido al de una mera gratificación anual.

Todo lo anterior no quiere decir que estemos en contra del reparto de utilidades, sino más bien que merece establecer mejores sistemas, aún cuando reconocemos lo complejo y difícil de esto.

## 8. PRINCIPIO DE LA CENTRALIZACION:

El principio de la centralización no lo establece Fayol al nivel de una frase, sino más bien una serie de consideraciones alrededor de el.

El hecho de que la autoridad, la responsabilidad y las funciones en un solo punto no puede definirse apriori como algo conveniente o no.

Son los principios de unidad de mando y de dirección los que condicionan en buena parte de esto.

Si tratásemos de encontrar la definición de Fayol sobre este principio, tal vez sería en la siguiente transcripción: "Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios". Y agrega: "El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal".

Se podría llegar así a establecer una relación:

Estilo democrático de dirección que busca más que subordinados, colaboradores; igual a descentralización.

Estilo autocrático que conceptúe la dirección como meros agentes: igual a centralización: "Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización".

#### 9. PRINCIPIO DE LA JERARQUIA:

Fayol nos habla de la jerarquía como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.

Entiende por vía jerárquica el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

#### 10. PRINCIPIO DEL ORDEN:

Este lo deriva Fayol de la "fórmula del orden material": "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Y de lo que llama la "fórmula del orden social": "Un lugar para cada persona y cada persona en su

lugar". En función de lo anterior el autor analizado busca lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización reclutamiento, etc.

#### 11. PRINCIPIO DE LA EQUIDAD:

Este está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Fayol considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad; Fayol cree que es necesaria una combinación de elementos a la que llama "equidad". "La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia".

#### 12. PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL:

Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización,

insiste en la necesidad de permanencia y afirma que "un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por el". Desde luego, lo anterior sería discutible, por lo que el autor se apresura a prevenir: "como todos los demás principios, el de la estabilidad es, pues, también una cuestión de medida". Por último, la gravedad de la inestabilidad es tal que en su concepto "es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio".

### 13. PRINCIPIO DE LA INICIATIVA:

"La libertad de proponer y la de ejecutar" son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son unas de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto. Fayol nos dice "concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los

más poderosos estímulos de la actividad humana".

Partiendo del proverbio, "la unión hace la fuerza", Fayol hace un elogio de las ventajas y puntos positivos de la unión como fenómeno social y de la fuerza que representa la misma en una empresa, así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones en el personal, dado sus efectos debilitantes.

#### 14. UNION DE PERSONAL:

"La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización".

"Orígenes y Perspectivas de la Administración" Adalberto Ríos Szalai y Andrés Paniagua. Ed. Trillas México 1978 pag. 93 a 99

## CAPITULO II

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- II.1 Generalidades de la Auditoría A.
- II.2 Antecedentes de la Auditoría Administrativa
- II.3 Propósitos y Fines de la Auditoría Administrativa
- II.4 Importancia de la Auditoría Administrativa
- II.5 Conceptos de Auditoría Administrativa
- II.6 Tipos de Auditoría Administrativa
- II.7 Alcances y Limitaciones de la Auditoría Administrativa
- II.8 Normas de la Auditoría Administrativa emitidas por el Colegio de Licenciados en Administración (CONLA)
- II.9 Características Generales de un Auditor Administrativo
- II.10 Ejecución de la Auditoría Administrativa

## II.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para conducir con éxito una empresa, la administración en principio debe definir objetivos generales y específicos, establecer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos así como delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación asumiendo una actitud para finalmente evaluar los resultados.

Actualmente los administradores que cuentan con una clara comprensión, de los conceptos administrativos, de la necesidad de contar con instrumentos de control precisos y de actuar con firmeza en el momento oportuno; disponen de nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades a pesar del constante desarrollo en que se encuentran las empresas modernas. A fin de reducir al máximo la posibilidad de error en la toma de decisiones y mantener un buen control, el mejor instrumento con que se cuenta actualmente es la Auditoría Administrativa.

Para comprender la Auditoría Administrativa, e introducirnos al tema, presentamos a continuación un resumen histórico de la Auditoría Administrativa.

## II.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa nació en el momento en que se sintió la necesidad por parte de los directivos de las empresas, de tener un control administrativo y no solo contable y financiero, como tradicionalmente se venía llevando a cabo.

La actitud administrativa tiene antecedentes que pueden remontarse al segundo milenio antes de Cristo, en Egipto, donde según indica Harry Elmer Barnes: "en el punto referente a la recaudación de los impuestos, estaba confiada a empleados locales de los sesenta distritos del imperio. Como jefe figuraba el Tesorero Principal que era vigilado por el visir todos los días y éste, a su vez, comunicaba al Faraón la información recibida. Gran número de escribas y empleados eran necesarios para que funcionara este sistema, elaborando estados de ingresos y egresos que seguían el ciclo informativo antes mencionado. La liquidación y recaudación de las contribuciones eran aprobadas cuidadosamente por las

autoridades centrales. Un balance al corriente de ingresos y gastos no debía faltar mensualmente en las oficinas del Faraón, incluyendo información para perspectivas futuras de su reino".

Tenemos que dos mil años antes de Cristo, existe un sistema que controla centralizadamente la vida económica.

Si transportamos a nuestros días estos hechos y los analizamos, podemos decir que existe:

- UNA FASE DE PLANEACION
- UNA FASE DE REGISTRO
- UNA FASE DE REVISION O CRITICA
- UNA FASE DE ANALISIS

La misión de la Auditoría es evaluativa e informativa, por lo que se informaba al hombre y dependía de la calidad y capacidad del individuo a quién se rendía para lograr un aprovechamiento racional de esa información ya que dependía de él, la Administración del Estado. Sin embargo, la Historia nos muestra que al morir el Faraón el sucesor cambia frecuentemente la estructura del imperio, los sistemas de

recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón a su personal forma de ser y de pensar. En realidad ese Faraón era el administrador rudimentario del imperio; de su habilidad y capacidad dependía el desarrollo adecuado o inadecuado de los programas que se habían señalado aunque carecía de toda técnica para evaluarlo.

En realidad el hombre ya había inventado los métodos que si bien eran rudimentarios no fueron fundamentalmente modificados, hasta fines del siglo XVII de nuestra era, cuando comenzó la época de las máquinas y las fábricas dando origen a la Revolución Industrial y a la expansión del capitalismo. El hombre se da cuenta de la necesidad de una producción más rápida y empieza a utilizar la máquina y al hombre en sus planes de producción.

Durante la Primera Guerra Mundial se producen fenómenos como el de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, naciendo una nueva situación entre ese cambio social y el cambio de pensamiento, que afectó también las prácticas de auditoría y así, encontramos los primeros vestigios de la Auditoría

Administrativa, hacia en años de 1934 aproximadamente como parte integrante de la Auditoría Interna, pero esta, principalmente, estaban limitadas las finanzas y la contabilidad y no se tenía la libertad con que se desarrolla en la actualidad.

El Dr. James Mc. Mensey, en los años de 1915 a 1940, llegó a la conclusión de que la empresa, debe periódicamente hacer una "auto-auditoría", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos a la vista de un medio ambiente empresarial.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se detectan gran cantidad de cambios en las organizaciones el crecimiento de las mismas, aumentó en gran magnitud de las organizaciones, desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a una tremenda cantidad de datos y el control y funcionamiento de las, estructuras orgánicas. La Auditoría Administrativa toma forma ya que puede proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en que medida los planes se cumplen, y al intervenir en cada uno de los

sectores de la empresa, detecta errores o propicia mejoras que se puedan implantar.

En realidad la Auditoría Administrativa, empieza a tener aplicación práctica y consenso público alrededor de la década de los años cincuenta donde las grandes empresas son las que por su desarrollo mediante la capacidad de sus hombres profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones y noticias.

En el medio empresarial se menciona a la Auditoría Administrativa, con mucha insistencia abusando frecuentemente de las ventajas de esta disciplina. Lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

Entre las personas que han contribuido al campo de la Auditoría Administrativa, se encuentra a William P. Leonard, quién es el primero en escribir un libro en el que se presentan los lineamientos a seguir para la buena realización de una Auditoría Administrativa, también el Contador Público y Licenciado en Administración, Alfonso Mejía Fernández realiza su tesis sobre Auditoría y las funciones de la Gerencia de

las empresas. Otros autores igualmente importantes son: el L.A.E. José Antonio Fernández Arena, Manuel D. Azaola, Roberto Macías Pineda, C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez A., C.P. y LAE Victor Manuel Ragazzoni, C.P. Fabian Martínez Villegas, C.P. Alfonso Mejía Fernández.

"Historia de la Economía del Mundo Occidental" Barnes Harry E. Vida, Economía del Antiguo Egipto. ed. Uthea Méx.1985  
Cap.2 pag.1

## II.3 PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El propósito primordial de la Auditoría Administrativa, consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeños en todas las áreas. Los factores de la evaluación 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 adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal, equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, la irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos,

desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desden de los que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hacen que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

## II.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa es importante porque se encarga de revisar y evaluar las funciones, subfunciones, niveles jerárquicos, y del proceso administrativo que se desarrollan en una organización. Sirve como instrumento para detectar una serie de anomalías dentro de la empresa tales como:

1. Incumplimiento de los objetivos y políticas administrativas
2. Estructura orgánica deficiente.
3. Complejidad de los sistemas de operación en los distintos sectores de la empresa.
4. Equipos obsoletos.
5. Insuficiente capital de trabajo.
6. Indices elevados de rotación de personal.
7. Costos de la operación elevados.
8. Costos de distribución excesivos.
9. Sistemas de información deficiente, obsoleto, incompleto, etc.

Por mencionar algunos. Para el hombre de negocios la Auditoria Administrativa tiene igual importancia que, la que se otorga a las operaciones de comprar, producir, vender y cobrar; la Auditoria Adminsitrativa constituye un sistema de mantenimiento ad-doc para el proceso administrativo de la empresa.

"La Auditoría Administrativa" William P. Leonard. Ed. Diana México 1985 pag. 45

## II.5 CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Existen varios autores que han definido la Auditoría Administrativa, entre los cuales destacan:

### WILLIAM P. LEONARD

"La Auditoría Administrativa, 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 o materiales".

### JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

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

## ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

NATHAN GRABINSKY

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un 'análisis de potencialidad de la productividad'. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial".

En el campo de la industria, la investigación a diferencia del análisis estadístico ordinario, trata de descubrir las fuerzas que actúan en el ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado.

## INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

"Cualquier empresa de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten una evaluación de la administración".

### ROBERTO NACIAS PINEDA

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que el 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 lo que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes, o determinadas partes de relaciones empleada".

### FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

"La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar el objeto mismo de su examen".

ALFONSO NELLIA FERNANDEZ

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todos las operaciones están respaldadas completamente por documentos sino que las operaciones en su origen hayan obedecido a una finalidad específica para solucionar el problema de la administración con relación a los objetivos".

VICTOR M. RUELO RAGAZZONI

"El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y en el planteamiento de posibles alternativas de solución".

MANUEL D'AZAOLA

"Lo más importante en la Auditoría Administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los

objetivos. Como estos de política, la verificación más común es la que compara los resultados con la política. Igualmente, podría ser necesario examinar las exposiciones de la política para descubrir cuán clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización.

Como se ha escrito anteriormente, existen diferentes conceptos de Auditoría Administrativa, nuestro concepto lo damos a continuación:

"Es la revisión sistemática y ordenada, de la estructura orgánica de cualquier institución, entidad o departamento, a fin de dar a conocer las fallas que se tienen dentro de la organización y proponer alternativas de solución a esas fallas o problemas".

"La Auditoría Administrativa" José Antonio Fernández Arena. Ed. Diana México 1984, pág 11 a 14

## II.6 TIPOS DE AUDITORIAS.

La Auditoría Administrativa constituye un instrumento de concepción que va ganando rápida aceptación y comprensión cada vez más por empresas modernas.

La Auditoría Administrativa difiere desahadamente en su objetivo de la Auditoría Interna, Operacional, Financiera, y demás tipos de auditoría, como a continuación se describen:

### AUDITORIA INTERNA:

Consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de la organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, con base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control tales como: procedimientos, contabilidad y demás registros, informes financieros, normas de ejecución (como presupuestos y costos estándar).

### AUDITORIA OPERACIONAL:

Es la revisión de los actos que realiza una empresa, (compras, almacén, producción y ventas).

Examina la eficiencia con la que se asignaron los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y de información. Promueve la eficiencia de la dependencia o entidad a través de recomendación.

### AUDITORIA FINANCIERA:

Consiste en verificar que la empresa haya cumplido con los programas generales y que los resultados de la empresa se presenten razonablemente en los sistemas financieros.

Revisar el adecuado u oportuno registro de las operaciones financieras. Cerciorarse de la razonabilidad de los estados financieros. Determinar si la información financiera es útil, oportuna para la adecuada toma de decisiones.

### AUDITORIA INTEGRAL:

Es la que abarca un análisis de todas las auditorías anteriores, todas son parte de ellas.

"Guía Práctica de Auditoría Administrativa"  
Victor Ragazzoni. Ed. Pac México 1992 pág. 1  
"Seminario de Investigación Administrativa"  
(LAE) Medina Guzmán Norma. Méx. 1986 pag. 19  
y 20

## II.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa puede evaluar una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones dentro de la organización, o en su totalidad. A fin de determinar si la organización obtiene la máxima eficiencia.

Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

Existen varias limitaciones de la Auditoría Administrativa, muchas de las cuales se encuentran en la etapa de recolección de datos, ya que el auditor no puede saber si la persona que tiene que proporcionar la información requerida sea accesible y colabore en forma positiva, o al contrario, si es una persona que no quiere colaborar por ser muy hostil, que difícilmente nos proporcione información. No existe ningún método que logre descubrir los juicios subjetivos que emita el entrevistado, ya que la respuesta se encuentra en función de su estado emocional.

Otra de las limitaciones es la falta de información de las empresas que se está auditando, ya que no existe, (o si la hay, se encuentra desordenada); siendo esta indispensable y valiosísima para llevar a cabo un buen diagnóstico de la empresa auditada.

La Auditoría Administrativa algunas veces se ve limitada por factores que no se pueden medir en forma objetiva; dado que no existe ningún sistema que logre hacerlo de tal forma.

"Auditoría Administrativa" William P. Leonard. Ed. Diana México 1985 pag. 57 y 58

## II.8 NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMITIDAS POR EL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C. (CONLA)

1.El Licenciado en Administración es el personal idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas siempre que cuente con la preparación académica que requiere el servicio a prestar.

2.El Licenciado en Administración está obligado por las normas de ética que impone el CONLA.

3.La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el Auditor Administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asuma con toda precisión.

4. Cuando el Auditor Administrativo detecte inseguridad en su cliente, respecto de lo que cree necesario o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo cuyo alcance y responsabilidad deben quedar claramente definidos por escrito.

5. Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

6. Es responsabilidad del Auditor Administrativo realizar un trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de dificultades no previstas obliguen en costos que sobrepasen los honorarios.

7. La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es

localizar las oportunidades para la mejoría administrativa en la entidad auditada, y en su caso, proponer las recomendaciones que crea adecuadas el Auditor Administrativo.

La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas y numéricas, por el problema evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración emitirá su opinión sobre la efectividad o deficiencias en la administración de la empresa de su cliente.

El Licenciado en Administración es el profesionista idóneo para realizar Auditorías Administrativas, dada su preparación profesional, y como dice, el C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano: "Es su área natural de acción" ya que dentro de su preparación profesional se encuentran las materias de estudio sobre las principales áreas de la empresa.

Sin ser especialista en ellas, tiene el conocimiento integral de las actividades de una empresa, esto le permite ser

coordinador de un grupo para realizar una  
Auditoría Administrativa.

"

Seminario de Administración Administrativa"  
Marcos Cortés Pérez. 1989 UNAM pag. 37 y38.

## II.9 CARACTERISTICAS GENERALES DE UN AUDITOR ADMINISTRATIVO.

El Auditor Administrativo debe ser una persona con una preparación académica profesional, debe tener un criterio formado por la experiencia adquirida.

William P. Leonard, nos dice las características que debe reunir el personal que intervenga y que dirija el desarrollo de una Auditoría Administrativa:

1. Debe tener una buena comprensión de la teoría correspondiente.

2. Un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

3. Poseer una amplia preparación académica a nivel universitario.

4. Debe tener conocimientos de las siguientes materias de estudio, con el fin

de tener un mayor criterio de juicio en exámenes y análisis que efectúe:

- Problemas Administrativos
- Toma de Decisiones
- Planeación de la Administración
- Contabilidad
- Sistemas y Procedimientos
- Administración Financiera
- Medición del Desempeño
- Objetivos de la Auditoría
- Redacción de Informes
- Planeación y Control de Presupuestos
- Estadística Administrativa
- Relaciones Humanas
- Comunicaciones entre Empresas.

El Licenciado en Administración es la persona idónea para la preparación académica y profesional en el conocimiento de las principales áreas de una empresa. Las características personales que debe de tener el Auditor Administrativo son:

- a. Inclinación hacia el análisis
- b. Imaginación

c. capacidad para redactar y expresarse con elocuencia clara y lógicamente

Definitivamente el Auditor Administrativo requiere de una preparación académica profesional y a su buen juicio, la especialización en algunas áreas o allegarse de personal especializado en esas áreas, además de la experiencia que va a complementar y fundar un criterio más amplio en el Licenciado en Administración.

El código de ética del Licenciado en Administración, reglamenta su actuación en la ejecución de la Auditoría Administrativa; a continuación enunciamos algunos de los artículos relacionados con lo anteriormente expuesto:

Art. 1.1 El Licenciado en Administración, guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autorice él o los interesados y sólo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Art.1.5 El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar sus servicios profesionales a cambio de honorarios que dependen de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Art.1.6 El Licenciado en Administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

Art.2.5 Cuando el Licenciado en Administración emita un dictámen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para tomar decisiones deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a sus clientes.

Art.4.1 El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos no públicos de otros colegas, sin tener su consentimiento por escrito.

"Auditoría Administrativa" William P. Leonard. "Auditoría Administrativa." Méndez Salvatorio Adrián México, 1988.

## II.10 EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La ejecución de la Auditoría Administrativa, basandose en los principios de administración, la debe hacer el Licenciado en Administración, aunque también pueden ser otros profesionistas; sin embargo, la Auditoría Administrativa debe ser trabajo de equipo y requiere de la intervención de una serie de técnicas las cuales son aplicadas por especialistas en sus correspondientes áreas y que pueden ser:

- Licenciado en Contaduría
- Licenciado en Derecho
- Licenciado en Economía
- Ingeniero Industrial, etc.

Todos ellos bajo la coordinación técnica de un Licenciado en Administración, que entre otros requisistos posea:

- Visión administrativa amplia
- Mente analítica y constructiva

- Conocimientos generales de Auditoría Administrativa y Psicológica
- Experiencia suficiente

De esta manera estará en posibilidad de evaluar y supervisar al grupo en su desarrollo.

Seminario de Investigación Administrativa"  
Marcos Cortés P. México 1989 pag. 36,37,38  
y 39.

## CAPITULO III

### LA PEQUEÑA EMPRESA

- III.1 Definición de Micro, Pequeña y Mediana Industria
- III.2 Importancia de la Industria Micro, Pequeña y Mediana
- III.3 Obstáculos para el Desarrollo de la Pequeña Empresa
- III.4 Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana
- III.5 Apoyo Actual que Ofrecen las Diferentes Dependencias Gubernamentales a la Micro, Pequeña y Mediana Industria
  - III.5.1 Apoyo de Nacional Financiera, a la Micro, Pequeña y Mediana Industria
- III.6 La Micro, Pequeña y Mediana Industria Ante el Tratado de Libre Comercio

### III.1 DEFINICION DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

La industria micro, pequeña y mediana, se define de acuerdo con las siguientes características:

**MICROINDUSTRIA**: Las industrias que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a 900,000 nuevos pesos".

Solo las personas físicas de nacionalidad mexicana que satisfagan los requisitos señalados en los artículos 3o., 8o. y 14o. de la Ley Federal Para el Fomento de la Microindustria y las sociedades mercantiles con cláusula de exclusión de extranjeros, podrán obtener la Cédula de Microindustria o participar como socios en las Sociedades de Responsabilidad Limitada Microindustrial, a efecto de recibir los beneficios que ese u otros ordenamientos les otorguen, sin perjuicio de que puedan adoptar otra forma legal.

INDUSTRIA PEQUEÑA: "Las industrias que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales, no rebasen el equivalente a 9'000,000 nuevos pesos".

INDUSTRIA MEDIANA: "Las industrias que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 20'000,000 de nuevos pesos".

Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos de número de personal ocupado y valor de ventas netas para clasificarse en un determinado estrato. En el caso de empresas de nueva creación, la estimación del valor de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

Las industrias clasificadas como Microindustria e Industria Pequeña tendrán preferencia para el otorgamiento de apoyo.

"El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994" SECOFI pag.9,10 y 11.

### III.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO

El desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana en los últimos años muestra que cuenta con importantes ventajas para enfrentar exitosamente el nuevo ambiente comercial debido a que sus procesos de operación son más flexibles, lo que les permite adaptarse mejor y más rápidamente a los nuevos desarrollos tecnológicos; cuentan con un mejor control en sus costos de producción, y sus esquemas de organización son menos burocráticos.

La evolución de los principales indicadores económicos muestra un comportamiento favorable de este sector y permite prever un futuro premisorio. El Producto Interno Bruto (PIB), es decir el valor de la producción que generan las industrias micro, pequeñas y medianas en el territorio nacional, incrementó su participación en el PIB manufacturero total del 40% en 1985 a 44% en 1992. Entre 1987 y 1991 se crearon 34,000 nuevos establecimientos de menor escala que equivalió a un crecimiento del 40%. En el

mismo período, estas empresas generaron más de 400.000 nuevos empleos lo cual representó una expansión del 31%. Así mismo el sector incrementó el empleo de 1'300.000 a 1'700.000 trabajadores, aproximadamente. Por tanto uno de cada dos empleos en la industria lo proporciona este tipo de establecimientos.

En la actualidad la Industria Micro, Pequeña y Mediana representa el 98% del total de los establecimientos de transformación (114 mil) absorbe el 49% del personal ocupado en el Sector (1.6 millones) y aporta el 43% del producto Manufacturero (10% del PIB).

Se aprecia una marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización.

El Subsector cubre casi todas las actividades manufactureras. Más del 60% se localiza en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir,

editorial e imprenta y minerales no metálicos.

En el Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato, y Baja California, se concentra el 60% de estas industrias, y responde al patrón de concentración de la población del país.

"El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994. SECOFI pág. 9, 10 y 11.

### **III.3 OBSTACULOS PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

La micro, pequeña y mediana empresa presentan una problemática particular, derivada de su reducida escala productiva; cada uno de los estratos que componen el subsector tienen características y dificultades propias que los distinguen entre sí. En general, estas empresas adolecen de una limitada capacidad de negociación, así como de bajos niveles de organización y de gestión. Es frecuente que estas unidades productivas no cuenten con un nivel tecnológico apropiado, ni con mano de obra calificada dando lugar a improvisaciones que se traducen en baja productividad.

La concentración de la oferta en determinadas ramas industriales y en un número reducido de empresas grandes, dificulta la penetración de los productos elaborados por las empresas pequeñas, lo que impide su concurrencia a mercados amplios y diversificados y la limita.

generalmente, a mercados de tipo regional y local.

La industria mediana y pequeña presenta serias dificultades para que sus productos tengan acceso al mercado de exportación, ya que, muchas veces, no tienen los volúmenes ni la calidad necesarios para competir en el mercado internacional. Por ello, sus exportaciones, en la mayoría de los casos, solo se realizan de manera indirecta, limitándose al abasto de bienes intermedios, partes y componentes a compañías exportadoras de mayor tamaño.

Con frecuencia las microindustrias no reúnen las condiciones para ser beneficiarias del crédito institucional, principalmente por carecer de avales y garantías físicas. Esto, combinado con la escasez de crédito ha propiciado que permanezcan al margen de las instituciones financieras.

La instalación de pequeños establecimientos, por regla general, no obedece a un patrón de localización industrial basado en una planeación de largo plazo. Por consiguiente, estas

empresas no siempre disponen de la infraestructura física y de los servicios indispensables para su operación.

El exceso de regulación afecta, en especial, a la micro, pequeña y mediana industria, al imponerle costos fijos que, en muchos casos, son incapaces de cubrir.

"Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1991-1994". SECOFI pag. 18 y 19.

### III.4 PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA 1991-1994

El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 tiene el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado y favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas. Para ello se emplean instrumentos pragmáticos y flexibles y acciones de fomento, que atienden a las características, problemática y potencialidades de los estratos empresariales. su versatilidad les permite vincularse con los diferentes programas sectoriales de industria.

El Programa define, además, los segmentos que integran el subsector y les asigna prioridades que serán de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la aplicación de este programa.

Así mismo, recoge los diversos planteamientos expresados en los foros de consulta popular, las propuestas de las

diferentes organizaciones industriales y la experiencia en la aplicación de las políticas de promoción.

El esfuerzo coordinado y concertado de los agentes de fomento permitirá alcanzar los objetivos y ajustar los instrumentos y acciones, en función de cambios en la economía y de las características y prioridades de las entidades federativas.

Su ejecución se sustenta primordialmente en las vértices de coordinación entre los tres niveles de gobierno y de concertación con los sectores social y privado, cuya participación es fundamental, ya que sus integrantes son los protagonistas principales del programa y por tanto, serán quienes podrán adoptar y aclimatar los instrumentos a sus propias necesidades.

La iniciativa de los particulares sería el elemento motriz para la realización del programa.

## **a) OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Fomentar la Industria Micro, Pequeña y Mediana.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Fortalecer su crecimiento, mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.
2. Elevar su nivel tecnológico y de calidad.
3. Profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa.
4. Fomentar su establecimiento en todo el territorio, coadyuvar al desarrollo regional, apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente.
5. Promover la creación de empleos productivos y permanentes, con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo.

6. Propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.

## b) ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

En el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lograr el acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado internacional.

El fomento de las empresas del Subsector debe concretarse en un incremento sustancial de su eficiencia productiva, que facilite su adaptación a las nuevas condiciones de competencia que plantea el Tratado de Libre Comercio.

Elevar la calidad e impulsar programas de capacitación gerencial y de la mano de obra.

Impulsar la participación del Subsector en el mercado de exportación, mediante la organización de Empresas de Comercio Exterior, la subcontratación, la proveeduría a exportadores y a la industria maquiladora. Apoyar a las Empresas de

Comercio Exterior que promuevan la comercialización de los productos de la industria micro, pequeña y mediana.

Fomentar la especialización del Subsector en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.

Continuar la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa, incluyendo los trámites para los apoyos previstos en este Programa.

Convocar a los organismos del sector privado y social para que impulsen y promuevan las acciones de este Programa, y aprovechen las iniciativas de los particulares.

### **C) INSTRUMENTOS Y LINEAS DE ACCION**

#### **ORGANIZACION INTEREMPRESARIAL:**

Las dependencias, entidades e instituciones responsables de la ejecución del Programa, considerarán la problemática específica que enfrentan las empresas en relación a su capacidad económica, mercado, organización, tecnología y capacitación.

Con el fin de apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas del

Subsector y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, se fomentarán formas asociativas de crédito, compra y comercialización bajo diversas modalidades. Cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas. Ello permitirá a las personas físicas y morales optar por una o más formas de agrupación según sus propios requerimientos, sin afectar sus operaciones individuales.

Se estimulará la creación de agrupaciones de microindustrias bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público, sin perjuicio de que puedan adoptar otra forma legal para apoyar a sus asociados en actividades de interés común, como la adquisición de materias primas, insumos, tecnología, activos fijos y servicios, así como en la comercialización conjunta de sus productos y las operaciones de subcontratación industrial tanto en el país como en el exterior.

En coordinación con la Comisión Nacional Bancaria, se fomentará la constitución y fortalecimiento de uniones de crédito industriales y mixtas entre industrias

micro, pequeñas y medianas, para facilitarles el acceso al crédito, así como la realización de actividades comunes en beneficio de sus integrantes. Asimismo, se establecerán medidas específicas tendientes a elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas asociadas. De igual forma, se promoverá que estas organizaciones sirvan como plataforma para la exportación.

Se concertarán acciones con los sectores social y privado encaminadas a la promoción de organizaciones con fines específicos, tales como: compras en común, comercialización conjunta, subcontratación y participación en las licitaciones del Sector Público, entre otros aspectos.

Se fomentará y consolidará la organización de centros de adquisiciones en común a nivel regional y por rama de actividad económica, con la finalidad de contrarrestar los inconvenientes de las reducidas escalas de compra de las empresas del Subsector y de mejorar las condiciones en que adquieren los diversos insumos para la producción y distribución. Con este propósito el Fondo de Información y

Documentación para la Industria (INFOTEC) y el Banco Nacional de Comercio Exterior, brindarán apoyo a estas agrupaciones con información oportuna sobre las alternativas de proveeduría y mercado. Además, esta institución financiera propiciará la formación de centros para la adquisición de materias primas e insumos de importación.

Se promoverá la agrupación de las industrias micro, pequeñas y medianas en organizaciones dedicadas a la comercialización conjunta de sus productos en el mercado interno y en el exterior; por este medio, se podrán obtener economías en los costos de distribución (fletes, seguros, publicidad, estudios de mercadotecnia, entre otros) y mayor capacidad de penetración en los mercados. Especial relevancia tendrán las Empresas de Comercio Exterior para fomentar la complementación de las cadenas productivas, la especialización, el diseño, la calidad y la productividad.

Se impulsará la formación de Empresas Integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador. El objetivo es

alentar la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado (vg. diseño, ensamble, compra de insumos, comercialización, investigación y desarrollo y servicios especializados) que dé como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.

Se fomentará la subcontratación de procesos y productos industriales para apoyar la integración de las cadenas productivas donde sea la solución más eficiente. Se promoverá la articulación de empresas de menor escala con las de mayor tamaño para evitar la duplicidad de inversiones ocasionadas por la integración vertical excesiva. Con ello, será factible mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada, la especialización y la competitividad, y se consolidarán los niveles de subcontratación existentes para ampliarlos posteriormente.

Se impulsará a las industrias de menor tamaño, para que vía la subcontratación participen en el mercado internacional mediante el suministro de partes,

componentes, conjuntos, refacciones e insumos a empresas exportadoras y a la industria maquiladora, con la que se contribuirá a elevar la integración nacional de los productos que se exporten y a incrementar las exportaciones indirectas.

Se promoverá la organización y el fortalecimiento de bolsas de subcontratación en la rama metalmeccánica y en aquellas actividades manufactureras en que sea viable su formación, así como a nivel regional.

Con la participación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior, se establecerá un Centro de Coordinación de la Red de Bolsas de Subcontratación a cargo de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), de la Cámara de la Industria de Transformación (CAINTRA), de la Cámara Regional de la Industria de Transformación (CAREINTRA) y de la Cámara de la Industria Metálica de Guadalajara (CIMEG), para que en la esfera de sus atribuciones apoyen el desarrollo de este mecanismo de fomento y promuevan la incorporación de nuevos

socios. El Centro Coordinador tendrá como finalidad impulsar la subcontratación tanto en el mercado internacional como en el exterior, propiciará la unificación de los criterios de operación de las bolsas de subcontratación.

La función básica del Centro Coordinador será organizar las bolsas de subcontratación que considere viables e impulsar la subcontratación tanto en el país como en el exterior.

La operación de la Red se apoyará en el Sistema de Información sobre la Demanda y Oferta de Requerimientos para la Promoción Industrial (SIDORPI), el cual se actualizará y ampliará en coordinación con Petróleos Mexicanos.

Se fomentará la organización de las industrias micro, pequeñas y medianas, para que participen en las licitaciones que convocan los organismos y empresas del Sector Público. Para tal efecto, podrán optar por constituirse bajo cualquiera de las sociedades señaladas en el artículo, primero de la Ley General de Sociedades Mercantiles, sin perjuicio de concurrir por sí mismo o a través de la figura de

Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público, propuesta para la microindustria.

#### SERVICIOS DE ENLACE DE LA SECOFI:

Se facilitará información sistematizada y actualizada sobre residuos industriales, tecnologías disponibles y oportunidades de mercado, entre otros aspectos.

Se impulsará la creación y consolidación de bolsas de residuos industriales sectoriales y regionales, a fin de aprovechar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir, al mismo tiempo, a la preservación del medio ambiente.

Con éste propósito la Administración Pública federal, como uno de los principales oferentes de desechos (bienes muebles) apoyará a las industrias del subsector de conformidad con la legislación aplicable en la materia. De igual forma, se propiciará el establecimiento de empresas recicladoras y el desarrollo de tecnologías de reciclaje. Conjuntamente con las autoridades en materia de desarrollo tecnológico y con los organismos de los sectores social y privado, se fomentará y

fortalecerá la bolsa de tecnologías transferibles como un mecanismo para promover el conocimiento y uso de tecnologías aplicables a la industria micro, pequeña y mediana, a través del enlace entre los demandantes y oferentes, sin afectar las negociaciones entre particulares.

Se fomentará la realización periódica de exposiciones industriales para vincular pequeños productores y compradores potenciales de los sectores públicos, social y privado.

#### DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL SECTOR PUBLICO:

En coordinación con los organismos y las empresas del Sector Público se realizarán acciones para el desarrollo de proveedores industriales de escala micro, pequeña y mediana, que incluyan asistencia técnica e información oportuna sobre la demanda. El Programa Anual de Adquisiciones de las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal definirá necesidades anuales y, en ocasiones, multianuales.

Las tiendas de Sector Público representan un mercado potencial para las empresas del subsector y la legislación vigente les ofrece facilidades para su incorporación como proveedores.

#### TECNOLOGIA:

Es generalizada la idea de que la tecnología es un activo costoso, sólo al alcance de empresas con gran capacidad financiera. Sin embargo, la tecnología es un bien que pueden allegarse la mayoría de las empresas y su adquisición no siempre requiere de grandes inversiones o de prolongados periodos para su desarrollo.

Una amplia y diversificada gama de instituciones especializadas producen y ofrecen tecnología para industrias o ramas de actividad específica. Se trata de alentar su utilización y desarrollo en la industria, en especial en la más pequeña. En coordinación con los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, los centros de investigación, a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, las instituciones de educación tecnológica, dependientes de la Secretaría de Educación

Pública y las universidades, se creará el Servicio Nacional de Consulta Tecnológica Industrial a fin de brindar servicios ágiles, oportunos y a costo reducido. Este servicio incluirá aspectos como son la compra, adaptación y asimilación de tecnología; selección de maquinaria, equipo, materias primas e insumos; sistemas de control de calidad; desarrollo de nuevos productos; envase y embalaje, entre otros.

Los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial asistirán preferentemente a las empresas micro, pequeñas y medianas, en las áreas de envase y embalaje, alimentos, biotecnología, química instrumental, diseño, desarrollo de nuevos materiales y productos, estudios técnico-económicos, información y documentación, protección de medio ambiente, así como en la realización de acciones de diagnóstico y fortalecimiento tecnológico.

Los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, conjuntamente con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Nacional Financiera, y otras instituciones que brindan apoyo financiero al desarrollo tecnológico, establecerán mecanismos

crediticios simplificados y ágiles que permitan el acceso a las unidades productivas más pequeñas a estos servicios, cuyo costo se diferenciará en función del estrato al que corresponda la empresa.

En colaboración con la Secretaría de Educación Pública, los gobiernos estatales y las organizaciones gremiales de los sectores social y privado, se realizará una encuesta de cobertura nacional para determinar el perfil de la demanda de servicios tecnológicos de la industria micro, pequeña y mediana, por estrato industrial y rama de actividad económica, a efecto de establecer su correspondencia con la oferta de servicios de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.

El Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC) y otras instituciones especializadas establecerán procedimientos expeditos para facilitar el acceso a los servicios de información técnica.

Conjuntamente con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se dará mayor difusión al mecanismo de Riesgo Compartido Multimodal para estimular su utilización

entre las empresas del subsector, con objeto de que por sí mismas o a través de las instituciones especializadas, puedan llevar a cabo la adquisición, asimilación, adaptación e innovación tecnológica; la adopción de métodos de control de calidad y construcción de prototipos, así como el desarrollo de normas oficiales mexicanas sobre procesos y productos y, en particular normas para el aseguramiento de la calidad.

En colaboración con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se impulsará la iniciativa empresarial para investigar los usos de los materiales de desecho registrados en las bolsas de residuos industriales, así como el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

#### CALIDAD TOTAL:

La globalización de la economía y el acelerado cambio tecnológico imponen un elevado nivel de competitividad y obligan a realizar transformaciones radicales en procesos y productos para alcanzar la calidad óptima. Sólo por este medio será posible concurrir en mercados altamente

competidos, así como lograr una mayor divulgación de las normas oficiales mexicanas sobre la calidad.

Se promoverá la cultura de la Calidad Total como una medida permanente de superación a lo largo de todo el proceso productivo: diseño, manufactura, venta distribución y servicio. Así mismo, se involucrará y mantendrá una retroalimentación con los consumidores. En colaboración con la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se estimulará la adopción de normas oficiales como un instrumento impulsor de la calidad. Con tal fin se ha establecido el Premio Nacional de Calidad para industrias micro, pequeñas y medianas y se expedirán normas para la definición de criterios de calidad.

En colaboración con las representaciones empresariales, se realizarán campañas de difusión para incentivar y orientar a los industriales en la búsqueda de la calidad total y de los beneficios que puedan obtenerse de su aplicación.

## GESTION EMPRESARIAL Y CAPACITACION:

Dentro del conjunto de apoyos para la modernización y desarrollo de la industria, micro, pequeña y mediana, la gestión empresarial es un elemento primordial para alentar las vocaciones empresariales y alcanzar su perfeccionamiento. Debido a que este tipo de capacitación no corresponde al sistema de educación formal, su implantación debe concertarse con las organizaciones privadas y sociales. Por este motivo, habrá de considerarse la heterogeneidad de los grupos empresariales en cuanto a su nivel académico y experiencia. La estructura de los programas específicos de gestión empresarial, así como su ejecución deberán emanar de los propios empresarios con el objeto de que efectivamente respondan a sus requerimientos de eficiencia y productividad. Se creará un Consejo Nacional Coordinador de la gestión empresarial que tendrá por objeto establecer un marco normativo para fomentar de manera sistemática la capacitación empresarial.

Se constituirán Comités Técnico Regionales en las entidades federativas, cuya función será auxiliar del Consejo Nacional Coordinador en la instauración de los cursos, de acuerdo con las necesidades de los empresarios, en asegurar la operatividad de los programas y proponer medidas correctivas para su buen funcionamiento.

En concentración con los organismos representativos del sector obrero y empresarial, y en colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Mexicano del Seguro Social, se promoverá la capacitación industrial de la mano de obra, se detectarán las necesidades de capacitación en las distintas ramas industriales y se concentrarán programas para obreros calificados, semicalificados y técnicos.

En la realización de estas acciones se contará con el respaldo financiero de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y con la activa participación de los comités nacionales de capacitación por rama de actividad económica, los consejos

consultivos nacional y estatales y de los organismos auxiliares en la materia.

#### FINANCIAMIENTO:

El crédito representa un instrumento de primer orden en el fomento a la industria micro, pequeña y mediana. el apoyo financiero permitirá el desarrollo tecnológico, y con ello promover a las industrias de menor escala hacia mayores niveles de eficiencia y productividad. Uno de los propósitos fundamentales de este Programa es lograr habilitar como sujetos de crédito a un importante núcleo de empresas que aún se encuentran al margen del financiamiento institucional, entre las que destacan las de tipo familiar y unipersonal así como las pertenencias al sector social y proporcionarles la capacitación necesaria para el adecuado manejo de los recursos.

Se tratará de que el crédito sea suficiente, oportuno y que coadyuve, no solo a mejorar la liquidéz y el capital de trabajo de las industrias, sino a impulsar su modernización. Igualmente, se respaldarán los programas para la

desconcentración industrial y de mejoramiento del ambiente.

Se adecuarán los apoyos crediticios a las particularidades de cada uno de los estratos que componen el subsector.

Se apoyará preferentemente a las industrias micro y pequeñas, independientemente de la actividad manufacturera que realicen, por conducto de la banca de desarrollo y de las instituciones nacionales de crédito en particular, NAFINSA, impulsará la consolidación y el desarrollo de los organismos auxiliares del crédito y de las entidades de fomento públicas y privadas; asimismo alentará la utilización de otras figuras de apoyo crediticio.

En coordinación con la SHCP, la banca de desarrollo y los gobiernos estatales, se promoverá que se considere la viabilidad del proyecto, la solvencia moral de los interesados y el arraigo a sus localidades. Además se fortalecerán los sistemas de crédito masivo en especial para las industrias micro, pequeñas y medianas. Para tal efecto, NAFINSA adoptará medidas para diversificar y ampliar los apoyos a estos

estratos de empresas, por la importancia de este aspecto, se explicará más adelante a detalle el apoyo que brinda dicha institución a la micro, pequeña y mediana industria en cuestión de financiamiento.

#### PROMOCION DE INVERSIONES:

En coordinación con los gobiernos estatales y los organismos representativos de los sectores social y privado, se integrará una cartera de proyectos y oportunidades de inversión, con base en la identificación de necesidades de abasto del mercado doméstico y de exportación; reciclaje de residuos industriales; proveeduría a las empresas exportadoras e industrias maquiladoras, y en aquellos sectores que han ampliado sus posibilidades de inversión, como son el petroquímico, telecomunicaciones y agroindustria.

Con la colaboración de los organismos empresariales, se fomentará la participación de los pequeños ahorradores e inversionistas, así como de las empresas del subsector en el Directorio Nacional de Inversionistas interesados en realizar inversiones en asociación con mexicanos o

extranjeros. Se promoverá la participación del capital foráneo en coinversión con el de la industria micro, pequeña y mediana en áreas dirigidas a la exportación y a la incorporación de tecnologías avanzadas.

#### PROGRAMA NACIONAL DE SOLIDARIDAD:

Se fomentarán proyectos de inversión en actividades de manufactura en el marco del Programa Nacional de Solidaridad, que propicien autoempleo, trabajo remunerado y permanente y el arraigo de la población en sus lugares de origen.

Se promoverá la participación de la industria micro, pequeña y mediana en las adquisiciones regionales que lleva a cabo el Programa Nacional de Solidaridad.

#### AGROINDUSTRIA:

Este programa se aplicará en el sector agroindustrial, dada la presencia destacada de la industria micro, pequeña y mediana. Se fomentará el desarrollo de sociedades agroindustriales que creen empleos en las zonas rurales y semiurbanas, y contribuyan al mejoramiento de los ingresos de los productos primarios.

Se aprovecharán las ventajas comparativas de la actividad agroindustrial para incrementar la oferta de bienes de mercado interno y ampliar la capacidad de exportación.

#### DESREGULACION, DESCONCENTRACION Y SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA:

Se dará especial atención a la simplificación de los trámites aduaneros en coordinación con las Secretarías de la Contraloría General de la Federación y de Hacienda y Crédito Público. Se fortalecerá el esquema de ventanilla única y se avanzará en la simplificación y desconcentración de trámites federales, estatales y municipales, conforme a la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria.

En coordinación con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, se continuará la modernización administrativa para incorporar a la industria pequeña y mediana al esquema de ventanilla única, a fin de facilitar la instalación y operación de empresas, en especial las orientadas a la exportación.

## SISTEMA DE INFORMACION:

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ampliará y mejorará El Sistema de Información de la Industria Micro, Pequeña y Mediana y propiciará su descentralización a las delegaciones federales de esta dependencia, a los gobiernos de los estados y a los organismos industriales. La información versará sobre la evolución de la industria, así como de los instrumentos y mecanismos de apoyo. Se difundirá información sobre el subsector y los instrumentos de fomento a través de publicaciones especializadas. Se editarán folletos de orientación y promoción sobre los diferente apoyos del programa. Especial énfasis tendrán los destinados a la industria micro, pequeña y mediana orientada a la exportación. De igual forma, se darán a conocer los avances obtenidos en materia de desregulación, desconcentración y simplificación administrativa.

## MARCO INTERINSTITUCIONAL DE FOMENTO:

Se constituirá la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro.

Pequeña y Mediana con la finalidad de promover y concertar acciones entre los sectores público, social y privado en el contexto de este programa. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en coordinación con los gobiernos estatales y municipales y los organismos representativos de los sectores social y privado, establecerá Comités Estatales para la Modernización Industrial, los cuales estarán presididos por el delegado federal de esta Secretaría y por un representante del ejecutivo estatal respectivo; se incorporarán, además los delegados o equivalentes de las dependencias y entidades del Gobierno Federal vinculadas con los objetivos de este programa. La Comisión y los Comités realizarán el fomento, seguimiento y evaluación de los instrumentos y acciones del programa, así como la formulación de estrategias regionales con base en las experiencias de los propios empresarios.

"El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994" SECOFI PAG. 13-31

### III.5 APOYO ACTUAL QUE OFRECEN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

Como hemos mencionado anteriormente, diferentes dependencias gubernamentales se han agrupado para apoyar la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria. A continuación enunciamos algunas de ellas:

#### SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

- \* Capacitación a grupos a través de los talleres fiscales.
- \* Orientación y asesoría sobre comercio exterior.
- \* Facilidades administrativas a los contribuyentes, a través de Régimen de Tributación Simplificada.
- \* Orientación clara y sencilla sobre obligaciones fiscales.

## SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA

- \* Eliminación del trámite de licencia de funcionamiento para 163 giros industriales, que abarcan a la mayoría de las microindustrias.

## SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

- \* Facilidades para la constitución de microindustrias como personas morales, mediante la figura jurídica de Sociedad Limitada Microindustrial.
- \* Información y asesoría para constituir agrupaciones de microindustrias.
- \* Exensión del requisito de autorización para instalaciones electricas, cuando la carga total instalada no exceda de 40 Kw. en zonas normales y de 20 Kw. en zonas consideradas peligrosas.  
Simplificación y reducción del tiempo de trámite para la autorización de uso y funcionamiento de instalaciones de gas LP.
- \* Eliminación del trámite de autorización para proyectos de instalaciones de gas en

base a la responsiva de un técnico autorizado.

- \* Reducción del 50% en el pago de derechos por registro de marcas y patentes.

### LANEI

- \* Reducción en los precios de los servicios en las áreas de envase, embalaje, alimentos, biotecnología, química instrumental y diseño, así como en la realización de diagnóstico y fortalecimiento tecnológico.

### SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

### SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

### SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

- \* Oportunidad para los estudiantes de prestar su servicio social obligatorio en la microindustria.

### INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

- \* Facilidades para incorporarse al Programa de Regularización Voluntaria de la Afiliación.

No determina obligaciones retroactivas,  
ni tampoco finca cargos moratorios.

### INSTITUTO NACIONAL DE FONDO DE AHORRO PARA LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES

- \* Ampliación de cinco días a la fecha límite del pago mensual de cuotas.

### NACIONAL FINANCIERA

- \* Su objetivo es allegar recursos a las unidades de producción de carácter familiar en condiciones favorables, Proporciona asistencia integral a través de los fondos estatales de fomento.

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA  
TRANSFORMACION  
DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

\* Durante dos años no cobra cuotas a las microindustrias de nueva creación, escritas en el Padrón Nacional de la Microindustria.

Cuenta con una ventanilla de atención cuya función consiste en gestionar a los interesados con domicilios en el Distrito Federal la obtención de la Cédula de microindustria.

"Boletín a la Microindustria". Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México 1994  
pág 6 y 7.

### III.5.1 APOYO DE NACIONAL FINANCIERA A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

La apertura comercial que México ha efectuado, exige de altos niveles de eficiencia y productividad en los negocios. Así, la dinámica de la economía internacional, caracterizada por una intensa competencia e interdependencia, requiere de una nueva estrategia empresarial.

Frente a la nueva realidad de una economía de mercado y en el marco establecido por el Gobierno Federal, Nacional Financiera ha definido una estrategia para la atención de la micro y pequeña industria, cédulas básicas del tejido productivo nacional.

La necesidad de ampliar y formar una infraestructura para la modernización empresarial, se convierte en un elemento clave para sostener el crecimiento económico. De esta forma Nacional Financiera para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, es una respuesta tangible para respaldar la

modernización integral de las empresas, en el nuevo contexto de globalización.

Tradicionalmente, la solicitud de un préstamo para la micro, pequeña y mediana industria sufre un proceso difícil, debido sobre todo a la escasez de garantías y a la condición irregular jurídico-legal al momento de constituirse, así como al desconocimiento y complejidad de los trámites en rigor para obtener un crédito. La mayoría de las microindustrias no consideran realista la posibilidad de un crédito bancario formal.

Nacional Financiera, consciente de esta situación ha diseñado programas de financiamiento masivos que además de hacerlos atractivos para la banca, le incrementan el número de sus acreditados y las operaciones con ellos.

Se han celebrado convenios con los intermediarios financieros y con grandes compradores como son el Instituto Mexicano del Seguro Social, Cifra, Soriana, Futurama, entre otros, a fin de brindar apoyo a sus micro y pequeños proveedores, evitando que se descapitalicen al tener que

esperar largos períodos para obtener el pago de sus facturas, o que caigan en manos de usureros a los que tienen que entregar una parte de su producto y de su trabajo.

Cabe destacar que Nacional Financiera es un banco de desarrollo de segundo piso y que para lograr un mayor acercamiento con los empresarios, opera a través de intermediarios financieros, esto significa que la operación de Nafin se realiza a través de más de cinco mil ventanillas de atención con que cuentan sus intermediarios financieros a lo largo del país.

Por lo anterior, la Micro y Pequeñas industrias, para obtener un crédito con recursos de Nafin, deben acudir en primera instancia a un intermediario financiero, esto es: los bancos comerciales, las uniones de crédito, las entidades de fomento, las empresas de factoraje y las arrendadoras financieras.

Los intermediarios financieros evalúan la solicitud y estudian la situación crediticia de la empresa. Para hacerlo requieren de información contable y financiera, así como del programa de utilización del préstamo.

Nacional Financiera se apoya en el estudio de crédito que el intermediario financiero realiza. Esto ha permitido simplificar al máximo el trámite para la obtención de un crédito.

"Carta Nafin para la Modernización  
Empresarial" Marzo, 1994. pag 2

## PROGRAMA ESPECIAL DE IMPULSO FINANCIERO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El Director General de Nacional Financiera, pronunció unas palabras en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) Que se celebró en San Pedro Garza garcia, Nuevo León.

La intervención del Director General fué de especial importancia porque en ella expuso los aspectos más relevantes del Programa Especial de impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nacinal Financiera.

El Director General mencionó que "hoy como nunca, se requiere poner énfasis en la labor de impulso que el gobierno de la República ha desidido dar a la micro y pequeña empresa para promover la creación de empleos, para promover una mayor competitividad en toda la cadena productiva, y no solamente en las grandes exportadoras y, principalmente, para que las extraordinarias oportunidades que tenemos enfrente los mexicanos en el libre comercio puedan ser aprovechadas integralmente o íntegramente, por todo el

aparato productivo, independientemente del tamaño de las unidades productivas".

Más adelante el Director General de Nacional Financiera hizo referencia a las conclusiones a las que llegaron en el seminario internacional sobre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la Economía. Entre estas conclusiones señaló el Director General, cabe destacar la que se refiere a "Que México tiene uno de los programas de Vanguardia para el apoyo y el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel internacional, que influye financiamiento y programas de garantía información, capacitación y asistencia técnica, fomento a los esquemas asociativos, como lo han sido, en una extraordinaria experiencia, las uniones de crédito y lo habrán de hacer en una segunda gran experiencia el resto de las empresas integradoras, con servicios profesionales como son financiamiento, promoción de despachos de servicios profesionales utilizados en micro, pequeña y mediana empresa, y también con programas de administración de riesgos, que hoy día

permiten llegar con seguro de vida y daños a micro y pequeñas empresas en el país".

EL Director General sin embargo hizo una especial alusión a la necesidad de estrechar aún más los vínculos con la banca comercial para crear esquemas de financiamiento novedosos y eficientes para la micro, pequeña, y mediana empresa. "Para ello, dijo el Director General, lo primero que mencionaría es que Nacional Financiera está lista para trabajar y firmar con cualquier banco comercial un esquema de garantías semiautomático y masivo para la micro y pequeña empresa de nuestro país. Concretamente, Nacional Financiera está dispuesta a tomar el 50 por ciento del riesgo que asume la banca comercial en la atención de la micro y pequeña empresa del país".

Más adelante agregó que atendiendo las instrucciones del Consejo Directivo, Nafin pone a disposición de la planta productiva el Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y se presentan a continuación los puntos relevantes.

## 1) GARANTIAS

Para avanzar senciblemente en el abatimiento de las barreras estructurales para el acceso al crédito institucional de la micro y pequeñas empresas, se estableció:

### 1.1. Generalización del sistema de garantía con fianza.

Ante los buenos resultados de los programas piloto en esta materia, se generalizará la utilización de este esquema para operar particularmente con los intermediarios no bancarios de Nacional Financiera (Uniones de Crédito, Arrendadoras Financieras, Entidades de Fomento y Empresas de Factoraje). Se están celebrando reuniones con estos intermediarios para que se afilien a este esquema de garantías.

### 1.2. Sistema semiautomático de garantías masivas.

Dentro del marco de una negociación individual entre Nacional Financiera y cada Banco de Primer Piso interesado, Nafin podrá absorber hasta el 50 por ciento del riesgo que la banca

comercial asuma en la obtención masiva a las necesidades de financiamiento de micro y pequeñas empresas. La medida iría dirigida a nuevas solicitudes de recursos crediticios, que el banco atienda mediante un esquema de análisis simplificado y previamente acordado con Nacional Financiera.

Se está realizando la concertación de este esquema con diversos bancos.

## 2) REESTRUCTURACION FINANCIERA

### 2.1. Conversión del crédito quirografario al crédito de fomento.

Nacional Financiera podrá pactar con los bancos comerciales la conversión de financiamientos quirografarios a financiamientos con recursos de ésta Institución de Fomento.

Para dicha conversión, Nafin "fondeará" al banco en cuestión por períodos transitorios de tiempo, con el mismo costo de los fondos de fomento, en tanto que dicho intermediario realiza los análisis necesarios que conduzcan a la determinación del tipo de

financiamiento, que en definitiva, deba otorgarse o no, a las empresas beneficiarias del esquema.

Mediante este esquema, las micro y pequeñas empresas que tengan viabilidad y que actualmente están financiadas con créditos de corto plazo, serán atendidas con recursos de Nafin y con plazos y formas de pago que estén de acuerdo con su capacidad de generación de efectivo, siempre basando las decisiones de la reestructuración en la capacidad de pago de la empresa y la razonabilidad de las garantías que respaldan el crédito.

#### 2.2.Reestructuración de pasivos.

Nacional Financiera ha flexibilizado sus reglas de operación para apoyar la reestructuración de pasivos de las empresas. Se buscará que esta reestructuración de pasivos esté acompañada por una reestructuración integral que eleve la productividad y competitividad de las empresas.

#### 2.3.Financiamiento a largo plazo para aportaciones accionarias que fortalezcan la capitalización de las empresas.

Nafin financiará a largo plazo, desde el segundo piso, a personas físicas o morales las aportaciones de capital que a su vez realicen en empresas que quieran fortalecer su estructura financiera. Este tipo de financiamiento está ya disponible para apoyar también la capitalización de micro y pequeñas empresas.

#### 2.4. Financiamiento a trabajadores y empleados de empresas industriales para aportaciones de capital en las empresas donde trabajan con base en un ejercicio de opciones.

En muchos países existe la figura de las llamadas EPSOP'S (Employer Stock Option Plans), que han resultado muy útiles en la capitalización de empresas, logrando también a su vez motivar e incrementar la productividad y permanencia de los trabajadores, al hacerlos accionistas de las mismas empresas que los emplean. Nacional Financiera a través de su red de intermediarios podrá financiar éstos programas para el caso de empresas mexicanas del sector industrial.

### 3) UTILIZACION DEL MERCADO DE VALORES PARA EL FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

#### 3.1. Crédito Bursátil.

Con el propósito de abrir el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas al mercado de valores. Nacional Financiera, siempre de manera conjunta con otros intermediarios financieros, podrá garantizar "paquetes" de títulos bursátiles de empresas de estos sectores, para que sean colocados públicamente en el mercado de valores, desintermediar el crédito y abatir el costo del financiamiento.

#### 3.2. Mercado intermedio de valores.

Nacional Financiera ratifica su compromiso de invertir hasta 500 millones de nuevos pesos en el mercado intermedio para apoyar a aquellas empresas medianas y pequeñas que decidan acudir a este segmento del mercado de valores.

4) ESTIMULO A LA ASOCIACION ENTRE EMPRESAS MEXICANAS O CON EMPRESAS EXTRANJERAS PARA LA GENERACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS.

4.1. Aportación de capital a empresas integradoras.

Atendiendo a lo dispuesto por el Ejecutivo Federal que promueve la formación de empresas integradoras, Nafin financiará las aportaciones de capital que requieran hacer las micro y pequeñas empresas para formar las empresas integradoras.

4.2. Apoyo a coinversiones con empresas extranjeras.

Nacional Financiera podrá aportar hasta el 25 por ciento del capital total requerido, en las empresas resultantes de la asociación entre pequeños y medianos negocios mexicanos con empresas extranjeras, siempre y cuando dichas inversiones se realicen en México. La participación de la institución será siempre temporal.

Estas coinversiones y alianzas estratégicas permitirán a las empresas

mexicanas mejorar su competitividad en el corto plazo a través de muy diversos aspectos, como pueden ser el acceso a la tecnología, mercados, mejores diseños, etc.

## 5) OTRAS MEDIDAS DE APOYO

5.1. Infraestructura adecuada para la atención de la micro y pequeñas empresas.

Nacional Financiera ha puesto a disposición de los intermediarios financieros, recursos a plazos de hasta 20 años para financiar inversiones que deban realizar en instalaciones, sistemas, capacitación, etc., y cuyo propósito sea el de mejorar la capacidad de atención de estos intermediarios a las necesidades de los micro y pequeños negocios.

5.2. Plazos de gracia.

En todos los programas los financiamientos de Nafin contemplan los plazos de gracia acordes con los periodos de maduración de los proyectos y su generación de efectivo.

### 5.3. Descuento a intermediarios.

Con el propósito de abaratar el financiamiento a la pequeña empresa, en lo sucesivo, Nacional Financiera podrá descontar hasta el 100 por ciento de los recursos requeridos por los intermediarios financieros. En el pasado, en algunos casos, la mezcla de fondos de Nafin y del intermediario resultaban en tasas mayores para el acreditado.

### 5.4. Tasas en dólares.

Para apoyar la competitividad de las empresas, Nacional Financiera revisó su esquema de tasas de interés en moneda extranjera. A partir del 1o. de junio se aplicará una tasa Libor más 5 puntos en operaciones con plazos hasta 3 años, en las operaciones con plazos mayores a 3 años y hasta 20 años, se aplicará una tasa al intermediario de Libor más 4 puntos, siempre y cuando no sea menor a 10.5 por ciento ni superior a 12.75 por ciento. Esto último con la finalidad de brindar a las empresas seguridad en el costo del financiamiento de muy largo

plazo y favorecer la realización de proyectos de larga maduración.

Estos ajustes representan una reducción significativa del costo del dinero para las empresas en moneda extranjera.

### AVANCE DEL PROGRAMA

La profunda reforma macroeconómica impulsada por el presidente Salinas de Gortari se ha traducido en significativos avances en el logro de la estabilidad de precios, con un proceso de recuperación sostenido de la economía, así como la búsqueda de una inserción más eficiente en la economía global. Estos avances se acompañan por una transformación igualmente profunda en la microeconomía, que realizan las empresas. Ambos procesos concluyen hacia una economía competitiva, con un desarrollo distribuidor, en donde el gran empresario de las empresas de menor tamaño se constituye en factor de cambio social en tanto que el Estado, como entidad solidaria, pugna por establecer un entorno competitivo, estable y equitativo.

En el breve tiempo que ha llevado el inicio de su operación, el Programa Especial de Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nafin, presenta avances significativos.

Se han suscrito 12 bancos al esquema de conversión de créditos quirografarios a crédito de fomento, y con ocho bancos se ha establecido el convenio para operar el sistema semiautomático de garantías masivas. En el sistema de garantía con fianza se han adherido 26 intermediarios financieros, operado con cuatro afianzadoras.

Así al mes de agosto, con el conjunto de medidas instrumentadas se habían beneficiado cerca de un total de 16 mil 500 empresas micro y pequeñas, con un monto total de 4 mil 870 millones de nuevos pesos.

A través de la coinversión de créditos quirografarios a crédito de fomento se han apoyado 4 mil 788 empresas (de las cuales el 78 por ciento son microempresas), con un monto total de 551.4 millones de nuevos pesos, mientras que a través de los esquemas de reestructuración que readecúo

Nafin, se han beneficiado 2 mil 399 empresas, con un total de 6 mil 894 millones de nuevos pesos.

Adicionalmente, mediante el esquema de garantía con fianza se han apoyado a 76 empresas con un total de 2.9 millones, lo que ha permitido a estas empresas de menor tamaño tener acceso al crédito formal.

Con la ampliación del porcentaje de descuento hasta el 100 por ciento del crédito, 6 mil 538 pequeñas empresas han recibido financiamiento para sus proyectos, con una derrama crediticia de 3 mil 410 millones de nuevos pesos; en tanto que 2 mil 606 empresas, de las cuales el 98 por ciento han sido micro, han obtenido financiamiento en moneda extranjera a un costo más bajo, por un total equivalente a 217.5 millones de nuevos pesos.

Estos resultados demuestran que el conjunto de intermediarios financieros responde al esfuerzo que el gobierno federal ha emprendido para impulsar al sector productivo nacional para enfrentar los problemas coyunturales de corto plazo y los retos de competitividad a largo plazo.

con base en ello, esperamos concertar estos convenios con el conjunto de los intermediarios, de tal manera que cada uno de ellos sea una ventanilla de atención para estas empresas, que constituyen la base de un desarrollo más eficiente y distribuidor del ingreso.

"Foro Para el Desarrollo de la Empresa"  
Nacional Financiera, junio y octubre 1993  
pág. 4-7.

### III.6 LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

México suscribió el 17 de diciembre de 1992 un Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos que entró en vigor el primero de enero de 1994. Gracias a éste Tratado, se incrementarán los flujos económicos entre los tres países que eliminarán, en forma paulatina, las barreras arancelarias y no arancelarias.

Las barreras arancelarias son los impuestos que se pagan al importar o exportar productos de un país a otro. Las barreras no arancelarias son medidas que restringen las importaciones, como son las cuotas aplicadas que limitan directamente el volumen o el valor de las importaciones, o las normas sanitarias y fitozosanitarias. estas medidas, cuyo objetivo principal es evitar la proliferación de plagas o enfermedades, en ocasiones se aplican en forma indevida e impiden el libre tránsito de un producto entre un país y otro.

Con el fin de suprimir las barreras de todo tipo al comercio y a la inversión, los tres países acordaron un conjunto de reglas que definen los plazos y las modalidades para eliminar las barreras y facilitar el libre tránsito de capitales, mercancías y servicios entre las tres naciones. Cada país participante mantendrá en vigor su propio programa de aranceles para las importaciones procedentes de países que no forman parte del Tratado. Esta eliminación permitirá un aumento del comercio y la inversión entre los tres países y redundará en la creación de nueva fuentes de trabajo.

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TLC

### *Acceso a Mercados*

La industria micro, pequeña y mediana tendrá acceso al mercado más grande del mundo ya que los tres países suman una población total de 360 millones de habitantes y un producto interno bruto que asciende a 6 millones de millones de dólares, que representan entre el 20 y el 25% de la producción mundial. El TLC

eliminará las barreras para el tránsito de mercancías y aumentará el comercio y la inversión entre los tres países, asegurando un acceso amplio y permanente de nuestros productos a gran mercado de América del Norte. Producir para un mercado mayor permitirá ampliar la participación de las pequeñas industrias en las cadenas productivas, por su facilidad para adaptarse e integrarse a ellas.

### *Aranceles*

Los tres países eliminarán todos los aranceles a la importación de bienes producidos en la región, después de un período de transición, el calendario de desgravación, es decir de eliminación de impuestos, reconoce los distintos grados de desarrollo que existen entre las economías de cada país. Por ello, las empresas mexicanas tendrán, en promedio, un mayor plazo de protección arancelaria que las empresas estadounidenses o canadienses. Por ejemplo, mientras que Estados Unidos y Canadá liberarán inmediatamente el 84 y 79% de sus respectivas importaciones no

petroleras de México, éste lo hará en solamente 42%.

Este calendario de desgravación arancelaria muestra que el TLC proporcionará mayor certidumbre a los exportadores mexicanos que la otorgada por los Sistemas Generalizados de Preferencias (SGP) de Estados Unidos y Canadá, hacia México. La SGP otorga exenciones arancelarias a favor de los países en desarrollo para alentar la expansión de sus exportaciones. Sin embargo, la utilización de estos sistemas es limitada ya que estas preferencias pueden ser eliminadas si las naciones otorgantes consideran que el país favorecido alcanzó un cierto nivel de desarrollo, o las importaciones que se realizan empiezan a constituirse en una amenaza para sus productores locales. El 42% de las importaciones que México desgravará de inmediato lo constituyen los insumos y maquinaria que no se producen en el país. La industria micro, pequeña y mediana podrá tener acceso de inmediato a insumos y maquinaria que no se producen en el país, sin pagar impuestos de importación.

Los impuestos de importación para los productos terminados se eliminarán más lentamente, con plazos adecuados, para que las empresas pequeñas se ajusten al nuevo entorno. Lo anterior dará seguridad en la producción de estas mercancías. La desgravación conllevará aun acceso preferencial al mercado de Estado Unidos y Canadá beneficiando a empresas pequeñas que exporten directa o indirectamente. Esto significa que las mercancías provenientes de países fuera de la región que se quieran exportar a América del Norte tendrán que pagar aranceles, mientras los productos mexicanos estarán exentos del pago de impuestos o este será menor. Por ejemplo, en el ramo textil los países Asiáticos además de estar sujetos a cuotas fijas de exportación, tendrán que pagar un arancel promedio del 11.4 y 16.5% para exportar sus productos a Estados Unidos y Canadá, respectivamente. En cambio, las empresas establecidas en México podrán exportar a Estados Unidos y Canadá sin la restricción de cuotas y sin el pago de aranceles. Esto le da un importante margen a la industria mexicana para poder competir con los países

asiáticos, en el mercado de Canadá y Estados Unidos.

### *Reglas de Origen*

Las reglas de origen son un conjunto de procedimientos para determinar si un producto puede beneficiarse de las ventajas que concede el Tratado. Uno de los objetivos de las reglas de origen es evitar la triangulación de mercancías, es decir que un producto fabricado en el resto del mundo no se ha comercializado en la zona con las ventajas que concede el Tratado.

En el Tratado se acordó que un bien será considerado originario de la región cuando se produzca en su totalidad en alguno de los tres países. De no ser este el caso se definieron y acordaron tres criterios para determinar su origen:

- \* El cambio de la clasificación arancelaria también llamado "salto arancelario" establece el proceso mínimo de transformación que deberán sufrir los insumos para que el bien final o producto sea considerado como originario de la región. Por ejemplo, para exportar

calzado a los Estados Unidos la regla de "salto arancelario" permite que la industria mexicana pueda importar de terceros países las pieles, los plásticos, las resinas y otros insumos, transformarlos en México y exportar el calzado. Al entrar los insumos por una fracción arancelaria distinta a la fracción por la que se exporta el calzado se estará cumpliendo con la regla de origen.

- \* El método de valor de transacción define el contenido regional a partir del precio factura del bien exportado y los precios factura de los insumos importados fuera de la región. El del contenido regional exigido es 60% y sólo en autos el 67.5 por ciento. Por ejemplo, si se exportan partes para producir una caldera con un valor de 80 nuevos pesos se transforman en México y se exporta la caldera en 200 nuevos pesos, el método del valor de transacción señalaría que el contenido regional es del 60 por ciento. En este caso, el producto cumpliría con la regla de origen y se podría exportar a Estados Unidos sin pago de arancel.

\* El método de costo neto define el contenido regional a partir de la estructura de costos del bien exportado y los precios factura de los insumos importados fuera de la región. Con base en este método el porcentaje del contenido regional exigido asciende al 50 por ciento.

Estas reglas permitirán a la industria micro, pequeña y mediana desarrollar una mayor actividad productiva, por que las reglas de origen fomentan la incorporación de partes y componentes nacionales en los procesos productivos. Además, las empresas de la región tendrán incentivos para cumplir con las reglas de origen e incorporar un mayor valor regional (valor agregado) a sus procesos de producción por lo que se espera que desarrollen un número mayor de proveedores, subcontraten productos y apoyen con la tecnología a las pequeñas empresas entre otras medidas.

### *Costo de Capital*

- \* Las políticas en materia comercial y de inversión del TLC brindarán mayor certidumbre y seguridad a los capitales que deseen venir al país y por tanto disminuirán las tasas que tienen que pagar las pequeñas y medianas industrias para la contratación de crédito.
- \* México permitirá a las empresas financieras, de cualquier país miembro del TLC, establecerse en su territorio, aunque sujetas a ciertos límites durante un período de transición que concluirá hacia el año 2000.
- \* La participación de la banca extranjera en nuestro país permitirá una reducción en los márgenes de intermediación de la banca, al generarse una mayor competencia en el sistema financiero. Así mismo, habrá más servicios financieros y bancos especializados que sirvan a la pequeña y mediana industria con nuevos instrumentos más acordes a sus necesidades.

### *Transporte*

La mayor parte del transporte de mercancías en México se lleva a cabo por

carretera. Para que las empresas sean competitivas es indispensable contar con un sistema de transporte eficiente, confiable y competitivo. El TLC establece reglas y condiciones que garantizarán una mayor competencia en el servicio de autotransporte, que redundará en un mejor servicio a precios competitivos. Tres años después de la entrada en vigor del Tratado, las compañías mexicanas podrán entrar y recoger carga internacional en los estados americanos ubicados en la frontera como California, Nuevo México y Texas, al igual que las compañías de Estados Unidos y Canadá en los estados limítrofes como Baja California, Sonora y Chihuahua.

Seis años después de la entrada en vigor del Tratado, los tres países permitirán a las compañías establecidas en la región ofrecer servicio internacional en todo su territorio. Las industrias pequeñas se beneficiarán debido a que habrá una mayor competencia de transportistas, que se esforzarán por brindar mejor calidad a menores precios.

### *Comercio*

Algunas industrias micro, pequeñas y medianas tienen en la actualidad dificultad de exportar por los costos que representa dar a conocer sus productos. Con el TLC estas empresas tendrán mayores oportunidades de exportación al comercializar sus productos en México con cadenas extranjeras y exportar a través de cadenas mexicanas que comercialicen en el extranjero. La apertura y mayor competencia en el comercio permitirá aumentar el volumen de ventas y bajar márgenes comerciales. Los productos que fabrica la micro, pequeña y mediana industria serán más accesibles al consumidor, por lo que se incrementará su demanda.

### *Compras de Sector Público*

La apertura de las adquisiciones de los gobiernos de Estados Unidos y Canadá ofrecen excelentes oportunidades para las industrias mexicanas, en particular para las más pequeñas, debido a que no incurrirán en costos de comercialización, publicidad y distribución de sus productos, como en el caso de sus ventas al sector

privado. México incluyó varias cláusulas en el Tratado para establecer reservas temporales que beneficiarán a los fabricantes nacionales que venden al gobierno mexicano. Gracias a ello, el 50 por ciento de las compras del sector público se pondrán a concurso únicamente entre proveedores nacionales desde la entrada en vigor del Tratado.

Posteriormente, México se reservó el derecho de no someter a concurso internacional el equivalente a 1,000 millones de dólares anuales, en el caso de las compras no energéticas gubernamentales. A partir del décimo año de vigencia del Tratado, este monto se incrementará a 1,500 millones de dólares. La adquisición de medicamentos del cuadro básico del sector salud quedará reservada a empresas mexicanas, durante los primeros ocho años del Tratado. En este ramo abundan industrias pequeñas y medianas que se beneficiarán directamente de esta medida.

### *Servicios*

La liberación comercial en materia de servicios permitirá a la industria ser más

competitiva al contar con una mejor infraestructura. Las industrias podrán adquirir equipo de cómputo, esencial para simplificar trámites administrativos, en mejores condiciones. También se les facilitará automatizar sus procesos productivos y comerciales y contar con un sistema de respuesta dinámica de inventarios, en el momento oportuno.

En materia de telecomunicaciones, el TLC garantizará la disponibilidad de los servicios públicos (telégrafo, teléfono, telex y transmisión de datos), con tarifas competitivas que permitan abatir costos. Las industrias más pequeñas podrán desarrollar actividades comerciales y de servicios intensivos en mano de obra como son la construcción, la reparación y el mantenimiento de productos automotrices y electrónicos.

### ***Administración Aduanera***

La operación aduanera estará sujeta a reglas que agilicen y minimicen el costo de los trámites. Las industrias más pequeñas se verán especialmente beneficiadas, ya que sus costos aduanales son relativamente

mayores debido a la menor escala de sus operaciones.

### *Inversión Extranjera*

Con absoluto respeto a lo establecido en la Constitución, el TLC estipuló la eliminación de barreras a la inversión, estableció reglas básicas para su operación e incluyó instancias y mecanismos para la solución de posibles controversias. Las industrias micro, pequeñas y medianas podrán realizar alianzas estratégicas y aprovechar los intercambios tecnológicos y otras formas de asociación con empresas extranjeras que les permitirán incrementar su eficiencia y competitividad.

### *Prácticas desleales, salvaguardas y solución de controversias*

En el TLC se establecen procedimientos que evitarán a la industria mexicana enfrentar la competencia desleal en la región de América del Norte. Además, cuando un país compruebe que existe una amenaza grave para una actividad productiva podrá recurrir temporalmente a una salvaguarda, que es una medida de emergencia para

proteger la actividad que se vea amenazada. Para ello se podrán detener temporalmente las importaciones. Sin embargo, toda salvaguarda cuesta y el país que la aplica debe otorgar otros beneficios que compensen al país exportador.

Con el Tratado aumentará el volúmen de las compras y las ventas entre los tres países, por lo cual es normal que puedan surgir fricciones, así como diferencias de criterio y de interpretación. Por ello, el Tratado estableció instancias y procedimientos transparentes, sencillos y ágiles a los que se podrá recurrir cuando surgan diferencias sobre la interpretación o aplicación del mismo. Cuando se plantee una controversia por ejemplo, entre México y Canadá habrá dos árbitros de México y dos de Canadá. Además habrá un quinto árbitro que deberán escoger los dos países y, en caso de no ponerse de acuerdo se nombrará por sorteo.

## OPORTUNIDADES SECTORIALES

Las disposiciones específicas de liberación comercial en los sectores textil, autopartes, plástico, agroindustrial y muebles tendrán efecto favorable sobre las industrias micro, pequeñas y medianas.

### *Industria Textil y de la Confección*

El acuerdo multifibras del Acuerdo General Sobre Comercio y Aranceles (GATT) permite a los Estados Unidos aplicar restricciones en las cantidades que importa para proteger su mercado.

Desgravación. En el TLC se obtuvo la eliminación inmediata de las cuotas de importación, por parte de Estados Unidos, en aquellos productos que cumplan las reglas de origen. Así, mientras que los países no integrantes del TLC tendrán cuotas para exportar a Estados Unidos, México podrá vender hilos, telas y prendas de vestir hechos en México en las cantidades que quiera. Estados Unidos eliminará de inmediato los aranceles al 45 por ciento de sus importaciones de México.

En cambio, México desgravará menos del 20 por ciento de sus importaciones provenientes de ese país.

Para el resto de las importaciones Estados Unidos reducirá sus impuestos, que en algunos casos llegan al 65 por ciento, a solamente el 20 por ciento. Estos impuestos se eliminarán en un plazo de diez años. Canadá suprimirá de inmediato los impuestos para el 19 por ciento de nuestras exportaciones mexicanas. México eliminará únicamente el 4.7 por ciento de sus compras textiles a dicho país, al entrar en vigor el TLC.

Reglas de origen. Los hilos e hilados deberán ser manufacturados con base en fibras de la región para que puedan beneficiarse de las ventajas que otorga el Tratado. Para los productos que no cumplen con la regla de origen, se establecerá el régimen de cupos de preferencia arancelaria, es decir se otorgará la preferencia arancelaria del TLC pero solamente hasta ciertos límites.

### *Industria de Autopartes*

La participación de las industrias pequeñas y medianas en el sector automotriz

es importante en el sector de autopartes. El TLC eliminará las barreras al comercio de autopartes y eliminará las restricciones a la inversión en el sector, durante un período de diez años. En el Tratado se reconoce el diferente grado de desarrollo de las economías y, por lo mismo, se otorgó al sector un amplio plazo para que pueda competir eficazmente en un mercado más abierto.

Estados Unidos desgravará inmediatamente el 81% de las importaciones mexicanas de autopartes. Del resto, el 18% será en cinco años y el 1% en diez años. México desgravará solamente el 5% de sus importaciones de autopartes en forma inmediata; el 70% en un plazo de cinco años y el resto en diez. La industria mexicana de autopartes tendrá garantizada, durante diez años, una proporción del valor agregado de las empresas que ensamblan automóviles, es decir de la industria terminal. En los primeros cinco años, el valor agregado de la industria de autopartes deberá ser igual a un 34% del valor agregado de la industria terminal y, a partir del año 1999, se reducirá en uno

por ciento anual por el resto del período de transición (diez años), hasta llegar a 29% en el año 2003. Así, se reconoció, en los hechos, los diferentes grados de desarrollo existente en los tres países. En autopartes, la regla de origen se sujetará a dos criterios alternativos: para algunas autopartes el origen lo conferirá el criterio de salto arancelario y, para otras, el de contenido neto regional.

### *Sector Plásticos*

El crecimiento en la demanda de los productos de esta industria y los términos favorables en que se concluyeron las negociaciones en el TLC permitirán un importante desarrollo de esta ciudad. Desde la entrada en vigor del TLC, las resinas sintéticas se desgravarán de inmediato, lo cual favorecerá a la industria micro, pequeña y mediana de este sector ya que éste es su principal insumo. Estados Unidos eliminará de inmediato los aranceles a las importaciones mexicanas de plástico y us manufacturas, lo cual beneficiará las exportaciones de este sector, ya que este país constituye el principal mercado.

### *Sector Agroindustrial*

En materia agroindustrial, los resultados de las negociaciones crearon oportunidades muy atractivas para las empresas agroindustriales mexicanas, entre las cuales destacan las de tamaño mediano y pequeño. Al reconocerse plenamente el diferente grado de desarrollo entre las economías de los tres países, se brindó un estímulo adicional a la inversión agroindustrial en México, ya que se reducen los costos al liberarse los principales bienes de capital y otros insumos necesarios para la modernización del campo y de las industrias agroindustriales, tales como tractores, segadoras, trilladoras, cosechadoras, empacadoras de forrajes, arados, fertilizantes, insecticidas y herbicidas, entre otros productos. Además, Estados Unidos eliminará inmediatamente los impuestos a la importación de flores mexicanas (excepto rosas), plantas de ornato, miel de abeja y diversas frutas y legumbres. En los siguientes cinco años, se desgravarán las rosas y mezclas de frutas y vegetales, jugo de piña y otras frutas en

las cuales tenemos en elevado potencial agrícola y agroindustrial.

Canadá desgravará inmediatamente las importaciones mexicanas de coles, verduras, café y jugo de toronja y, en cinco años, calabaza, cebolla, ajos, rábanos, verduras congeladas, alubias, mayonesa y chocolate. Asimismo, se han establecido las llamadas "ventajas estacionales", que son períodos del año en que podrán ingresar ciertos productos mexicanos a Estados Unidos sin pagar impuestos, tales como tomate, berenjena, chiles, calabazas, sandía y cebollas. México desgravará de inmediato sólo el 36% de las importaciones provenientes de Estados Unidos y, cinco años después, únicamente un 3% más. También se pospuso la eliminación de los impuestos al 60% de las importaciones agrícolas provenientes de Estados Unidos, hasta por períodos de diez y quince años. Para permitir que los productores mexicanos se hagan más competitivos, se brindó protección, durante diez años, contra la importación de piezas de pollo, productos porcícolas, papas, manzanas, aceites, alimentos preparados y embutidos.

Con Canadá, el comercio de productos agrícolas es mucho menor y se excluyeron los productos lácteos y avícolas. México desgravará de inmediato sólo el 4% del valor de las importaciones de dicho país; en cinco años, un 5% adicional; en diez, 28% y el resto en plazos de hasta quince años. Entre los productos que se podrán importar de inmediato, sin aranceles, se encuentran las lentejas, los pistaches, los guisantes, la merluza, los árboles de navidad, los caballos de salto y carreras. En los siguientes cinco años se eliminarán los aranceles al alpiste, salvados, harina, sémola y almidón, cerveza de malta, jugos de legumbres y peras.

Las medidas sanitarias y fitozoosanitarias se concervan. Sin embargo, los tres países acordaron no utilizarlas para bloquear la entrada de productos agrícolas a otros mercados, pero sin descuidar la protección a la vida y la salud humana, animal y vegetal. También se acordó el reconocimiento de zonas libres y zonas de escasa prevalecencia de plagas o enfermedades. Este acuerdo permitirá a México iniciar exportaciones de productos

altamente competitivos que, hasta ahora, no han tenido acceso a los mercados de Estados Unidos y Canadá por razones sanitarias.

### *Muebles*

Las condiciones favorables que se obtuvieron en las negociaciones del TLC con los Estados Unidos y Canadá permitirán a la industria mueblera un libre acceso a estos mercados, así como una protección adecuada en el mercado nacional. Los insumos y partes de este sector provenientes de Estados Unidos y Canadá se desgravarán de manera inmediata, situación que beneficia a la micro, pequeña y mediana industria. Estados Unidos eliminará los impuestos de importación a la totalidad de esta industria, a partir de la entrada en vigor del Tratado. La regla de origen que se aplicará en este sector será la del "salto arancelario", cuando los productos se fabriquen con insumos y partes provenientes de la región.

## MEDIDAS DE PREPARACION PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA ANTE EL TLC.

Para adaptarse a los cambios es necesario que el empresario mexicano tome en cuenta los siguientes elementos:

### *Información*

El empresario debe conocer su industria, las necesidades del mercado nacional y del internacional, así como los tiempos de apertura de los productos en cada uno de los tres países integrantes del TLC. Además debe estar informado sobre:

- \* Número de industrias en su área. Tipo de industria: micro, pequeña, mediana y grande. Número de empresas nacionales extranjeras.
- \* Ventas de los productos que manufacturan en sus diferentes modelos.
- \* Productos que se importan para comercializar.
- \* Tecnología del producto y proceso que utilizan sus competidores, así como las tecnologías que se usan en el extranjero.
- \* La infraestructura de transporte.

- \* Los proveedores de sus insumos o partes que requiere para fabricar.
- \* Normas, patentes y marcas.

Para conocer las necesidades del mercado tanto nacional como del internacional, el empresario deberá contar con información sobre:

- \* Ventas del producto(s) en el mercado nacional de Estados Unidos, Canadá, México y otros países.
- \* Producción en el mercado de Estados Unidos, Canadá, México y otros países.
- \* Valor y origen de las importaciones del producto(s), que realiza México, Estados Unidos, Canadá y otros países.
- \* Valor y destino de las exportaciones del producto(s), que realiza México, Estados Unidos, Canadá y otros países.
- \* Lista de grandes industrias de México, Estados Unidos, Canadá que demanden proveedores de productos que manufactura la industria micro, pequeña y mediana.

Esta información puede obtenerse en los módulos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, del Instituto Nacional

de Estadística, Geografía e Informática, y del Banco de México, así como en la Confederación de Cámaras Industriales y en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, entre otras instituciones.

### *Integración*

Para adquirir insumos, partes y componentes a mejores costos, tener acceso a crédito, capacidad de negociación con proveedores y para comercializar sus productos, es recomendable que el empresario pequeño se integre en uniones de compra, uniones de crédito, empresas integradoras y empresas comercializadoras. También conviene fortalecer los mecanismos de organización empresarial, aprovechar las oportunidades de alianzas estratégicas y de coinversiones, a fin de obtener recursos frescos y generar nuevas opciones de mercado.

Una industria que desea vender en el mercado nacional o iniciar su exportación enviando sus productos, por ejemplo a Estados Unidos, le puede resultar benéfico llegar a acuerdos con otras empresas interesadas en ese aspecto o con una

empresa estadounidense, no competidora, interesada en introducir en el país, en lugar de montar su propia red de distribución o adquirir una industria con tal fin. La información y asesoría sobre los instrumentos anteriores la puede obtener de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de Nacional Financiera y del Banco Nacional de Comercio Exterior.

### *Capacitación*

Para aumentar la productividad de su empresa, el empresario debe capacitar a su personal en sistemas o programas tales como Círculos de Calidad y esquemas Calidad Total. Es oportuno establecer programas de educación continua que eleven el nivel de competencia de los empleados y por lo tanto la competitividad de la empresa y, a su vez, promueban el desarrollo de programas de formación directiva, gerencial, técnica y operativa. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Confederación de Cámaras Industriales, la Cámara Nacional de

la Industria de la Transformación, entre otras instancias, pueden ofrecer asesoría al respecto.

### *Apoyos*

Para producir productos de mayor calidad y más baratos y aprovechar las economías de escala, es necesario que el empresario pequeño se apoye en alianzas estratégicas agrupándose para sumar esfuerzos. Es necesario conocer los esquemas financieros que ofrece la Banca de Desarrollo para la micro, pequeña y mediana industria.

Es prioritario promover el establecimiento de una institución crediticia que atienda exclusivamente las necesidades de crédito de la micro y pequeña industria, con el fin de impulsar proyectos del pequeño y mediano empresario. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior son algunas de las dependencias del Gobierno Federal a las que el micro, el pequeño y mediano empresario puede recurrir.

## *Modernización*

Un elemento prioritario en la modernización de la industrias es el replanteamiento del desarrollo tecnológico desde tres aspectos: que responda a un ambiente de economía abierta; que realmente se adecue a las necesidades de cada sector y que está más vinculado en la relación educación-producción.

Para modernizarse el empresario pequeño tiene que identificar sus necesidades y definir sus requerimientos de desarrollo tecnológico en particular, así como simplificar y optimizar sus procesos productivos, administrativos y de comercialización, mediante el uso de la tecnología informática y de telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones han abierto la posibilidad de ofrecer una diversidad de servicios. La introducción de la tecnología digital y el uso de los satélites y de fibra óptica ofrecen hoy en día una gran facilidad para conducir señales, lo que hace factible la presentación de una amplia variedad de nuevos servicios.

La computación ahorra tiempo y simplifica un gran número de procedimientos, por lo que resulta básica en las estrategias empresariales para elevar los niveles de eficiencia y productividad. Actualmente la informática está presente en casi cualquier actividad industrial o de servicios. Además, su versatilidad permite combinarla con aparatos electrónicos de uso cotidiano en la industria, las empresas e, incluso en el hogar. Los equipos de cómputo y de telecomunicaciones se encuentran a precios accesibles en el mercado nacional.

### *Adaptación*

El empresario pequeño debe aprovechar su mayor facilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos.

"La Industria Micro, Pequeña y Mediana y el Tratado de Libre Comercio" Secretaría de Comercio y Fomento Industrial México 1994.

## CAPITULO IV

### DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- IV.1 Antecedentes del Mueble Mexicano
- IV.2 Antecedentes de la Organización  
Auditada
- IV.3 Enfoque al Problema
- IV.4 Propósito de Estudio
- IV.5 Contratación "Carta-Convênio"
- IV.6 Programación del Tiempo Estimado
- IV.7 Definición y Aplicación de  
Técnicas de Auditoría  
Administrativa
- IV.8 Evaluación
- IV.9 Presentación del Informe
- IV.10 Conclusiones

#### Bibliografía

#### IV.1 ANTECEDENTES DEL MUEBLE MEXICANO

Por el propio nomadismo de las primeras tribus que llegaron al "Nuevo Mundo", ya en busca de alimentos, ya perseguidos por otros clanes más poderosos, los muebles entre los indígenas americanos tuvieron un tardío nacimiento cuando ya en Europa estaban sumamente perfeccionados.

Las tribus procedentes del norte del país, las correspondientes a la Nahuatl, especialmente, florecieron hasta el Siglo IX precisamente en la fundación de Tula y acrecentó su poderío, durante el período Teotihuacano.

Fué en este lapso histórico cuando se construyeron innumerables objetos, pero en cuanto al mobiliario fué muy restringido.

Apenas y se puede mencionar una pieza: el "Icpalli" o trono. Y no pasaba de ser eso, un trono. Jamás llegó a ser mueble de condición humilde, porque la corriente religiosa lo tenía considerado como parte del ritual, cuyo destino se reservaba para el principal señor y sacerdote.

El código Borgiano es el que en forma más explícita da a conocer los primeros

estilos de "Icpallis" o troncos. Eran de dos piezas de sólida piedra, una constituyendo un simple respaldo y la otra el asiento al parecer algunas tribus de Mesoamérica carecía de respaldo.

Al principio estas piedras fueron cubiertas por pieles, pero al paso del tiempo se comenzaron a labrar los respaldos. Apenas si se bosqueja en lo que en el florecimiento de los aztecas se conoció como el trazo llamado greca.

Inicialmente las piedras de estos troncos estaban dibujados con una simple línea en su contorno. Al centro se señalaban adornos en forma de círculos para representar fechas, ya que la unidad numérica tolteca así lo exigía.

Cuando surgieron las noblezas y el poderío azteca logró avasallar los pueblos circunvecinos, el "Icpalli" ascendió de valor y de elegancia dejó de ser de piedra y comenzó a ser labrado en madera y con adornos de joyas preciosas.

Generalmente estos muebles estaban cubiertos con pieles de animales, por ser estas el ornato de más boga, pero en principio acostumbraban cubrir el mueble

real con esferas de yute o tule, realizado con primor y elegancia. Como parte de la identificación misma del trono se dibujaba con él algún motivo, predicción astrológica, hecho acontecido y de modo especial; el jeroglífico que defendía la personalidad del "rey" sobre todo el signo que se le imponía al cuarto día de su nacimiento.

Conforme era la riqueza del usuario del mueble, los había forrado de ixtle y con adornos de jade de preferencia de color morado porque representaban el poder religioso y todo era a la vez un sumo sacerdote.

En cuanto los nahuatlís se establecieron en Tula e instauraron su imperio, fabricaron más utensilios. De este período nace la cama; una simple estera, mullida y ribeteada de colores. Durante el día nuestros abuelos indígenas usaban otro tipo de esteras pequeñas para descansar que también eran dobles a la hora de la siesta.

A la llegada de los españoles a la Gran Tenochtitlán, encontraron una maravilla difícil de describir por su incomparable belleza, el trono de Moctezuma Ilhuicamina.

Poseía numerosas esmeraldas traídas de Tejupilco; turquesas-piedras "que solamente podían usar los dioses y los consagrados por ellos".

La misma ancestral historia nos revela que en Tula existía un grupo denominado "tlacuilos" o pintores que se especializaban en realizar los adornos de los icpallis. Este grupo de artistas estaban preparados culturalmente y conocían a fondo la tradición. Sabían labrar también el mármol con tanta belleza que el propio Moctezuma poseía un trono realizado en este mismo material con incrustaciones de oro y plata.

También la madera tomó parte activa en estos muebles reales, los hubo imponentes de una elegancia robusta y sobria.

Al derrumbarse el imperio Azteca; impuesta la conquista, los franciscanos se preocuparon por enseñar a los naturales a fabricar su propio mobiliario y estos lo primero que hicieron fué los famosos "Icpallis", dándose así el gusto de

utilizar lo que antes les estaba vedado hasta con la pena de muerte.

En nuestros días todavía se construyen esta clase de muebles y generalmente se usa la madera que procede del mezquite de Jalisco, región en donde más se construye.

"Seminario de Investigación Administrativa"  
Autor: Marcos Cortés Pérez UNAM 1989 Pag.  
63 a 66.

## IV.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

La compañía "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. de C.V.", es una empresa que se dedica a la elaboración de comedores y antecomedores de tubo de metal cromado, desde hace aproximadamente tres años. Inicialmente se formó con el capital de dos socios, mismos que administraban la empresa.

Al inicio de sus actividades contaban con dieciseis personas, las cuales se encontraban distribuidas de la siguiente manera:

- 7 personas para el área de producción
- 2 personas para embarques
- 2 personas administrativas-contables
- 3 personas en el área de ventas
- 1 director del área de administración y finanzas
- 1 director del área de producción y ventas (ver anexo).

Uno de los socios administraba las áreas de ventas y producción, mientras que el

otro se encargaba de las áreas de administración y finanzas.

Durante su primer año tenían una producción aproximada de diez a quince comedores por semana, mismos que se distribuían en mueblerías de colonias populares tales como, Xochimilco, Tlahuac, Tlalpan y Nezahualcoyotl Estado de México por mencionar algunas. Como el producto era adecuado al consumidor, se desplazaba con buena aceptación en el mercado. Al segundo año se duplicó el número de personal en el área de producción y la producción ascendió de entre 25 y 30 comedores por semana, misma que benefició en el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

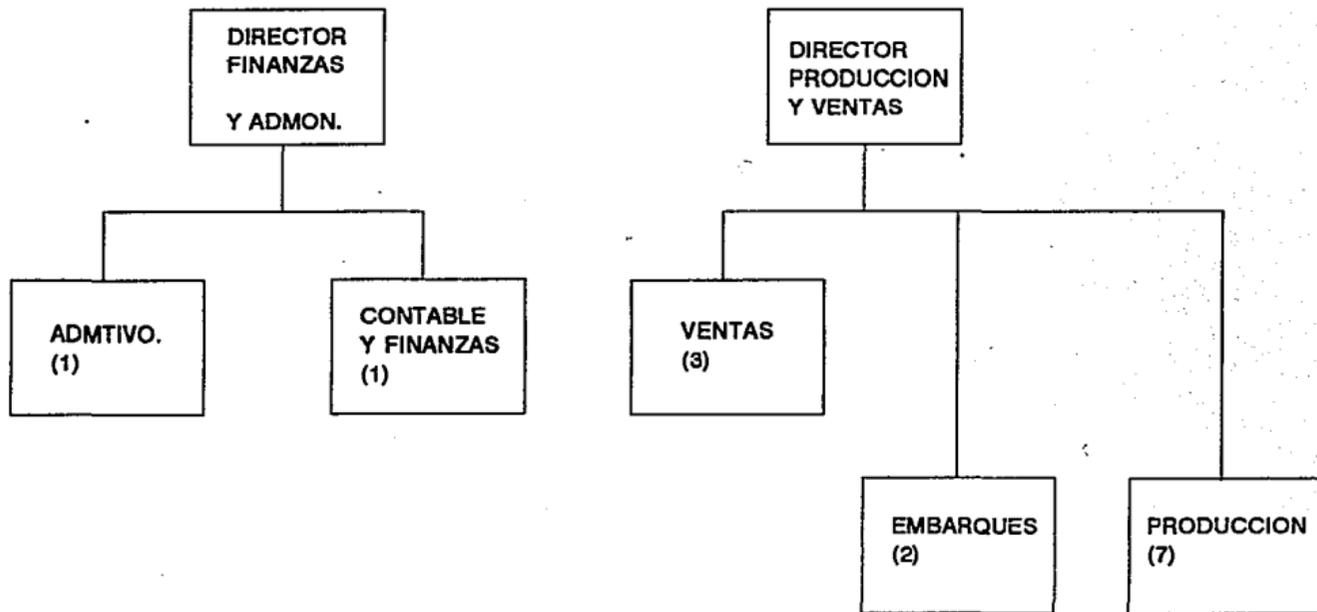
Todo parecía indicar que el crecimiento de "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V." se empezaba a colocar dentro de los primeros lugares de ventas de muebles económicos, pero es a mediados del tercer año, de inicio de operaciones, cuando por problemas personales entre los dueños se disuelve la sociedad, quedando únicamente al frente de la misma el director de administración y finanzas. No bastó más que dos meses para

que empezaran a surgir serios problemas principalmente en el área de ventas, ya que ahora, el único dueño no conocía a fondo el manejo de dicha área, todo esto aunado al haberse quedado sin vendedores principales.

Como consecuencia de esto el mercado ganado se comenzó desplomar, bajando considerablemente las ventas y por lo tanto la empresa no podría planear sus finanzas y estar al día en sus obligaciones.

# "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V".

## ORGANIGRAMA ACTUAL



PAG.

JULIO 1994.

### IV.3 ENFOQUE AL PROBLEMA

Después de una investigación preliminar y una conversación sostenida con el Director General, el Lic. Eduardo Martínez, observamos y detectamos los problemas a los que se está presentando los cuales enunciamos a continuación de manera general:

1. La falta de fuerza de ventas.
2. Por falta de tiempo del Director General, no existe un control en el proceso de producción.
3. Cartera de clientes no está actualizada.
4. Lenta recuperación de efectivo, por consiguiente no existe la suficiente liquidez y solvencia para resolver sus obligaciones y pagos.
5. No hay una planeación de ventas.
6. No existe una planeación de publicidad.

Si llevando a cabo todos los elementos, actividades y funciones que integran un departamento de ventas, como son: objetivos, políticas, pronósticos, presupuestos, etc. Se logrará la máxima eficiencia del mismo.

#### IV.4 PROPOSITO DEL ESTUDIO

Para nosotros esto es un claro ejemplo de lo que dicen la mayoría de los ejecutivos, que piensan que finanzas es el área más completa e importante en la organización. Pero también es cierto que finanzas está indisolublemente ligada al éxito y a la buena disposición de las funciones de ventas, si el esfuerzo de ventas decae o se encuentra con algún problema, finanzas se verá aquejada de gastos generales excesivos y de gran capacidad sin utilizar, lo que empujará a la compañía por la pendiente de las pérdidas.

El objetivo estratégico global de toda compañía debe girar siempre alrededor de los resultados previstos de ventas para el año y también para periodos más cortos y prolongados. Dichos cálculos de ventas actúan como catalizadores de cada una de las demás áreas funcionales para proyectar sus necesidades del año.

El objetivo principal de la función de ventas consiste en llevar a cabo una investigación de clientes continua para formular criterios a fin de proyectar el volumen y la subsistencia de las ventas futuras de la compañía.

Por lo anterior expuesto hemos considerado elaborar una Auditoría Administrativa a la compañía "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V.", específicamente para el área de ventas, para lo cual hemos de realizar un contrato (Carta-Convênio), para formalizar su ejecución.

#### IV.5 CONTRATACION CARTA-CONVENIO

Contrato de servicios profesionales celebrado por una parte la empresa "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V" representada por el Director General y dueño Lic. Eduardo Martínez del Campo, en adelante se denominará "La Empresa", y por la otra el despacho de auditores "Círculo Administrativo, S.C." representada por C.C. Yolanda Pérez Reynoso y C.C. Raúl Zavala Rodríguez, en adelante se nombrarán "Auditores" de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

1.- "La Empresa" declara:

1.1. Que es una compañía legalmente constituida con activos fijos propios y seguida de las siglas S.A. de C.V.

1.2. Que cuenta con los recursos propios para cubrir el monto por los servicios pactados en este convenio.

2.- "Los Auditores" declaran:

2.1. Que es una compañía legalmente constituida y que tiene la capacidad para hacerse contratar, así como cuentan también con los elementos propios de la organización, suficiente para cumplir dicho contrato.

2.2. Que es de nacionalidad mexicana con R.F.C. No. CAD-870913 y con domicilio el Bosques de Duraznos No. 5223 Col. Bosques de las Lomas.

Expuesto lo anterior, las partes sujetan su compromiso a la forma y terminos que se establecen en las siguientes:

## C L A U S U L A S

PRIMERA: OBJETO

"Los Auditores" se obligan a prestarle a "La Empresa" los servicios consistentes en: Auditoría Administrativa en el área de Ventas.

## SEGUNDA : HONORARIOS

La Empresa cubrirá por concepto de los servicios prestados a "Los Auditores" la cantidad de N\$ 25.000.00 (Veinticinco mil nuevos pesos 00/100 M.N) la cuál será liquidada de la siguiente forma: un 50% a la firma del contrato y 50% al término del trabajo acordado.

## TERCERA: VIGENCIA

La duración del presente contrato será de un mes en tanto a partir del 10. de julio de 1994.

## CUARTA: RECURSOS HUMANOS

Para efecto del cumplimiento del presente contrato "Los Auditores" se obligan a proporcionar personal especializado para la ejecución del mismo.

Leído el presente contrato y enteradas las partes de su valor, se firma en la Ciudad de México, D.F. a 30 de junio de 1994.

Por "La Empresa"

Por "Los Auditores"

LIC. EDUARDO MARTINEZ YOLANDA PEREZ R.

RAUL ZAVALA R.

#### IV.6 PROGRAMACION DE TIEMPO ESTIMADO

En base a la metodología a seguir, para la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Compañía, "EL NUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V." hemos diseñado una gráfica que contiene cada una de las actividades a seguir, así como el tiempo estimado para realizarlas.

## IV.8 PROGRAMACION DEL TIEMPO ESTIMADO

CIRCULO ADMINISTRATIVO, S.C.								
EMPRESA AUDITADA: "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V."								
DEPARTAMENTO: VENTAS								
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: 1o. DE JULIO AL 30 DE JULIO DE 1994								
AUDITOR RESPONSABLE:								
ETAPA	DESCRIPCION DEL TRABAJO	TRABAJO REALIZADO	REFERENCIA	REVISADO	JULIO (SEMANAS)			
					1	2	3	4
1	Investigación preliminar				■			
	Revisar Planes de Trabajo del área de ventas				■			
	Obtener información de las formas de ventas, planes reglamentos, políticas.				■			
2	Recolección de información.					■		
	Cuestionarios, planes, objetivos, organigramas del departamento.					■		
3	Evaluación de resultados.						■	
	Analizar todas las posibles alternativas para mejorar la operación.						■	
4	Informe final.							■
	Señalar las deficiencias encontradas incluyendo sugerencias.							■

#### IV.7 DEFINICION Y APLICACION DE TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A fin de obtener una descripción más detallada del área a auditar, aplicaremos cuestionarios de respuesta abierta al personal de la misma. Ya que este nos permite ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

##### CUESTIONARIO DE VENTAS

1. Cual es el objetivo de su área?
- 2.Cuál es la función de su área?
3. Hay coordinación suficiente con las áreas para el buen desempeño de su función?
4. Se cumplen estos objetivos?
5. Quién establece los objetivos y planes de venta?
6. Quién controla y evalúa el cumplimiento de los objetivos y planes?
7. Existe un manual de ventas?
8. Qué canales de distribución se utilizan?
9. Quién coordina las funciones de ventas?

10. Quién verifica que las mercancías sean entregadas oportunamente?
11. Se cotejan periódicamente los pedidos con las facturas?
12. Quién controla los embarques de mercancía?
13. Existen seguros que cubran el valor de las mercancías transportadas?
14. Conoce a su competencia?
15. Se cuenta con diagramas de seguimiento de pedido?
16. Se formulan presupuestos de ventas por línea de producto?
17. Quién atiende las quejas de los clientes?
18. Existen ventas por teléfono?
19. Cuenta con equipo de reparto para su surtido?
20. Se vende a crédito o al contado?
21. A quién reportan todas sus actividades los vendedores?
22. El nivel de ventas es el esperado?
23. Hay un control de ventas por cliente?
24. Se informa de los precios de la competencia?
25. Los pedidos son foliados?
26. Se cotejan los pedidos contra facturas?

27. Existe un control de todas las facturas expedidas?
28. Se mantiene un control sobre pedidos pendientes de surtido?
29. Qué área establece políticas de crédito o descuentos?

## IV.8 EVALUACION

Para la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la Auditoría, integramos el método de puntuación expuesto por el profesor C.P y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI, el cuál se basa en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, los cuales son:

- \* 1)Planeación
  - \* Planes de trabajo
  - \* Objetivos
  - \* Políticas
  
- \*2)Organización
  - \* Estructura orgánica y funcional
  - \* Manual de organización
  - \* Aprovechamiento de recursos humanos
  - \* Utilización y racionalización de recursos materiales
  
- \* 3)Dirección
  - \* Delegación
  - \* Comunicación
  - \* Supervisión

- \* 4) Control
- \* Sistemas y procedimientos administrativos
- \* Manuales de operación
- \* Medición de resultados

Que a su vez se clasifican en doce subelementos.

#### PARAMETROS DE MEDICION

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente e Inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o Mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o Aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o Exelente

\* Para los elementos I, III y IV.

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente e Inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o Mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o Aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o Exelente

\* Para el elemento II

**TABLAS DE PUNTUACION PARA EL AREA DE VENTAS**

GRADOS					ELEMENTO Y SUBELEMENTO	
V	IV	III	II	I		
					Elemento I. Planeación	
			10		1.1 Planes de trabajo	
			5		1.2 Objetivos	
				0	1.3 Políticas	
			10	5	0	TOTAL: 15

GRADOS					ELEMENTO Y SUBELEMENTO
V	IV	III	II	I	
					Elemento II. Organización
			5		2.1 Estructura organizacional funcional
				0	2.2 Manual de organización
			5		2.3 Aprovechamiento de recursos humanos
			5		2.4 Utilización y racionalización de los recursos materiales
			15	0	TOTAL: 15

**GRADOS**

V	IV	III	II	I	ELEMENTO Y SUBELEMENTO
					<b>Elemento III. Dirección</b>
				0	3.1 Delegación
			5		3.2 Comunicación
			5		3.3 Supervisión
			10	0	<b>TOTAL: 10</b>

**GRADOS**

V	IV	III	II	I	ELEMENTO Y SUBELEMENTO
					<b>ELEMENTO IV. Control</b>
	10				4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
				0	4.2 Manuales de operación
			5		4.3 Medición de resultados
	10	5		0	<b>TOTAL: 15</b>

## IV.9 PRESENTACION DEL INFORME

### CARTA DE SUGERENCIAS

México D.F., a 30 de julio de 1994

CIRCULO ADMINISTRATIVO, S.C.

BOSQUES DE DURAZNOS No.5223

COL. BOSQUES DE LAS LOMAS

LIC. EDUARDO MARTINEZ DEL CAMPO

EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V.

De acuerdo a la Auditoría Administrativa realizada a la Compañía " EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V." con domicilio en Calle 8 No. 53, Colonia Ejidos de Iztapalapa hacemos de su conocimiento:

Por medio del presente informe le presentamos la problemática actual en la que se encuentra el área de ventas, así como las sugerencias para su solución. Todo ello como resultado de la minuciosa investigación de la que fué objeto.

Agradecemos de antemano todas las facilidades que nos otorgaron para la consecución de la Auditoría Administrativa.

Estamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

**ATENTAMENTE**

**LIC. YOLANDA PEREZ R.    LIC. RAUL ZAVALA R.**

## CUERPO DEL INFORME

El presente documento es el producto final en el que se encuentran contenidas las observaciones y recomendaciones o sugerencias, derivadas del análisis y evaluación de la información recopilada según el programa de trabajo establecido al inicio de nuestros servicios. Todo ello en relación a la situación actual del área de ventas.

### AREA DE VENTAS

#### OBSERVACIONES GENERALES:

Durante nuestra intervención en el trabajo realizado pudimos detectar:

1. \* Que se requiere establecer formalmente los objetivos a nivel de la Compañía, así mismo que le sean dados a conocer por escrito a todas las áreas y niveles de la misma.

2. \* La compañía "EL MUEBLE PERFECTO, S.A. DE C.V." está viviendo un momento de transición en cuanto al traslado de funciones de un Director de Producción y Ventas al Director de Administración y Finanzas.
  
3. \* La labor del área de ventas se lleva a cabo, sin tomar en consideración la capacidad productiva que se tiene instalada, ni el calendario de abastecimiento de materiales. Esta situación provoca que en algunas ocasiones el servicio proporcionado a los clientes sea deficiente, al no surtir sus pedidos oportunamente, con la consiguiente y posible pérdida de ventas y finalmente dejar de percibir ingresos.
  
4. \* La estructura orgánica con la que está operando el área no atiende a las necesidades de la compañía. Carece de un organigrama correcto del área, así como una adecuada definición de funciones y responsabilidades, provocando una duplicidad de funciones y consecuentemente el encarecimiento de

esta área al incurrir en costos innecesarios tanto en recursos humanos como materiales para el cumplimiento del objetivo del área.

5. \* El hecho de que la Dirección de Administración y Finanzas tenga que atender en forma directa a quince personas, lo cual creemos que en ocasiones humanamente resulta imposible, si pensamos que además de la Dirección tiene que atender asuntos con personal externo a la compañía, como son clientes, proveedores, auditores, etc. Esto provoca una pérdida de control sobre las operaciones, pérdida de tiempo al tener que atender asuntos meramente operativos y por lo tanto desatención a sus funciones básicas.

6. \* El área carece de un manual de organización que formaliza los objetivos, políticas funciones y responsabilidades.

7. \* Las políticas y procedimientos no se encuentran definidas, estos se han establecido por rutina y de acuerdo a las

necesidades que diariamente se presentan y por consecuencia no se tienen identificados los puntos de control necesarios.

8. \* No existe comunicación formal entre el área de ventas y producción respecto a las unidades que ésta última se compromete a entregar a ventas para surtir al cliente.

9. \* No se cuenta con un sistema de incentivos que permita motivar a los vendedores a incrementar su volumen de ventas.

10. \* No se tiene un programa formalmente establecido para la promoción de los productos.

11. \* Como consecuencia de la separación de los principales vendedores de la compañía se ha caído la buena relación con los clientes principales mayoristas, bajando considerablemente las ventas, ya que la captación de nuevos clientes y mercados se ha visto deficiente.

12. \* No se cuenta con documentos tales como: pronósticos de ventas, planes y programas de trabajo, en donde se pueda apreciar y medir el nivel del cumplimiento del objetivo principal del área.

#### OBSERVACIONES DETALLADAS:

1. \* Existe desconocimiento por parte del personal de los objetivos y metas de su área.
2. \* Lenta recuperación de efectivo por falta de fijación de políticas de crédito.
3. \* No existe suficiente liquidéz para solventar sus obligaciones y pagos.
4. \* Por consecuencia del punto anterior, se crea mala imagen ante los proveedores.
5. \* Pérdida del tramo de control.
6. \* Descuido de las funciones inherentes al puesto de la Dirección General.

7. \* Cargas de trabajo.
8. \* Por falta de políticas en el área se aplican criterios personales que en ocasiones podrán ir en contra de los intereses de la compañía.
9. \* No existen políticas ni procedimientos formales que normen la fijación de precios de venta.
10. \* Desconocimiento de las políticas, objetivos, procedimientos, funciones y responsabilidades por carecer de un manual de organización para el área de ventas
11. \* No existe una fuerza de ventas.
12. \* Falta de parámetros de medición en ventas.
13. \* Evasión de responsabilidades respecto al cumplimiento del compromiso de producir la cantidad de artículos estipulados.

14. \* Pérdida de ventas, lo cual repercute en la captación de ingresos.

15. \* Desmotivación de los vendedores respecto a incrementar las ventas.

## RECOMENDACIONES:

A continuación mencionaremos las recomendaciones a los problemas detectados:

1. \* Crear un manual de organización en el cual se formalicen los objetivos, políticas, funciones y responsabilidades, no solamente para el área de ventas, sino para toda la compañía y darlos a conocer en todos los niveles de la misma.
2. \* Coordinar la actividades de ventas a través del diseño de un procedimiento que permita satisfacer oportunamente los requerimientos del cliente.
3. \* Crear un programa en coordinación con las demás áreas, que tenga como finalidad que se respeten las fechas de entrega del producto.
4. \* Diseñar las normas y procedimientos de control necesarias, para regular las actividades que se realizan en esta área.

5. \* Elaborar un manual de procedimientos en el cual se describan detalladamente todas las tareas a seguir en el área de ventas para la consecución de los objetivos. Esto es con el fin de simplificar el trabajo y que a su vez proporcione información al personal existente y al de nuevo ingreso.
6. \* Determinar el precio de venta del producto con base a los costos de producción y al mercado existente.
7. \* Crear programas promocionales con base a estudios realizados acerca de los productos a comercializar.
8. \* Llevar a cabo una reestructura organizacional del área de ventas, evaluando la posibilidad de incluir un mando intermedio entre la Dirección General y los niveles operativos, de ésta forma el Director podrá: delegar autoridad y responsabilidad, tener mayor control sobre las demás áreas, enfocar su tiempo en las actividades propias de su puesto como es planear y dirigir.

9. \* Una vez definida la nueva estructura orgánica del área, elaborar formalmente en un manual el análisis y descripción de cada puesto, con el fin de aumentar la eficiencia dentro de la misma.
  
10. \* Establecer un programa de incentivos en donde estos se otorgen, con base al grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades por cada uno de los vendedores. De esta manera impulsar las ventas.
  
11. \* Crear un reporte en el que quede formalizada la responsabilidad que tienen cada una de las áreas involucradas en el proceso de surtimiento del pedido.
  
12. \* Diseñar reportes que funcionen como medidas de control, de registros, estadísticas, porcentajes, etc., con el fin de poder medir el grado de cumplimiento de la actividad primordial del área. Dichos reportes pueden ser: programas de ventas, presupuestos, planes y programas de trabajo, etc.

#### IV.10 CONCLUSIONES

Como se observó en este estudio, cabe hacer referencia que para toda empresa, pequeña, mediana y grande, es importante darle la mayor atención a área de ventas, ya que sin una adecuada organización, daña gravemente las demás áreas de la misma.

La Auditoría Administrativa es una herramienta preventiva que nos indica el estado actual de nuestra empresa para así, poder corregir errores, deficiencias a corto plazo y nos lleva a lograr lo óptimo deseado por los socios o dueños, evitando el desperdicio de recursos financieros que generan en una quiebra y como consecuencia el desempleo donde los trabajadores, dejan de percibir un salario y las instituciones del gobierno federal tampoco percibirán impuestos, generando con esto un problema socio-económico-político.

Nuestra misión como Licenciados en Administración es ser más creativos e imaginativos para seguir administrando empresas pequeñas.

## BIBLIOGRAFIA

1. "Administración Activa Teoría y Práctica". Carlos Enrique Anaya Sánchez. Edit. Editores Contables y Administrativos
2. "Administración de Empresas" Primera Parte. Agustín Reyes Ponce. Edit. Diana
3. "Administración de Empresas" Segunda Parte. Agustín Reyes Ponce. Edit. Diana 1992
4. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Adalberto Ríos Szalai y Andrés Paniagua. Edit. Trillas México 1988.
5. "Historia de la Economía del Mundo Occidental" Barnes Harry E. Vida Economía del Antiguo Egipto. Edit. Uthea México 1985.
6. "La Auditoría Administrativa" José Antonio Fernández Arena. Edit. Diana México 1984.
7. "Guía Práctica de Auditoría Administrativa" Victor Ragazzoni. Edit. Pac. México 1992.

8. "Seminario de Investigación Administrativa". Norma Medina Guzmán. UNAM México. 1986
9. "Seminario de Investigación Administrativa" Marcos Cortés Pérez. UNAM México 1989.
10. "Apuntes de Auditoría Administrativa" Adrian Méndez Salvatorio. FCA. México 1988.
11. "El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994" SECOFI. México, 1994.
12. "Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1991-1994" SECOFI. México, 1994.
13. "Boletín a la Microindustria" SECOFI. México, 1994.
14. "Carta Nafin para la Modernización Empresarial" NAFINSA, Marzo, 1994.
15. "Foro para el Desarrollo de la Empresa". NAFINSA, Junio y Octubre 1993.
16. "La Industria, Micro, Pequeña y Mediana y el Tratado de Libre Comercio". SECOFI. México, 1994.

17. "Apuntes de Auditoría  
Administrativa". C.P. y L.A.E  
Jorge Alvarez Anguiano. FCA 1987.