

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**

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

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

**Examen General de Conocimientos**

**C a s o P r á c t i c o**

**La Auditoría Administrativa y La Pequeña Empresa**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en: Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: María del Rocío Cruz Ruiz**

**Tutor: M. en C. Yolanda Funes Cataño**

**México, D.F.**

**2004**

M. 708730



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A Dios:

Porque Gracias a él

he podido vivir

cada día

con grandes

riquezas que el

dinero no puede

comprar

Forma de pago por un día en un  
cuenta de ahorro de dinero de ahorro y  
de un día en un día de ahorro

María del Rocío Cruz  
Ruiz

18- Junio - 2004  
María del Rocío Cruz

A mí Madre:

Ser incansable  
que con su grandeza  
y sabiduría me ha  
sabido guiar para  
lograr lo inesperado

A Gaby:

Por ser la alegría  
y fortaleza en  
mi vida

A mí Padre:

Por su apoyo  
y comprensión  
a lo largo del camino  
que he tenido que recorrer

A Mario:

Por estar siempre  
a mi lado en los  
momentos más  
importantes de mi  
vida

# LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA PEQUEÑA EMPRESA

## ÍNDICE

Introducción .....	I
<b>CAPITULO I LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>	
1.1 Generalidades .....	1
1.2 Antecedentes de la Auditoría Administrativa .....	1
1.3 Precusores de la Auditoría Administrativa .....	2
1.4 Diferentes Metodologías para la realización de la Auditoría Administrativa .....	5
<b>CAPITULO II CONCEPTOS</b>	
2.1 Definición de Auditoría Administrativa .....	8
2.2 Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	9
2.3 Proceso Administrativo .....	9
2.3.1 Etapas del Proceso Administrativo .....	10
<b>CAPITULO III EL AUDITOR ADMINISTRATIVO</b>	
3.1 Perfil del auditor administrativo .....	13
3.2 El maestro en administración y la Auditoría Administrativa .....	14
<b>CAPITULO IV IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>	
4.1 Aspectos de una mala Administración .....	15
4.2 La empresa como objeto de la Auditoría Administrativa .....	15
4.3 Necesidad de la aplicación de la Auditoría Administrativa .....	15
4.4 Alcance y beneficios de la Auditoría Administrativa .....	16
4.5 Enfoques de la revisión de la Auditoría.....	18
4.6 Importancia de la planeación de la Auditoría .....	19
4.7 Desarrollo de los objetivos generales en la aplicación de la Auditoría Administrativa .....	25
4.8 Características de la Auditoría Administrativa .....	25
4.9 Duración de la Auditoría Administrativa .....	27
4.10 Frecuencias de la Auditoría Administrativa .....	27
4.11 La aplicación de la Auditoría Administrativa .....	28
<b>CAPITULO V PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>	
5.1 Programa de Auditoría Administrativa .....	30
5.1.1 Contenido del Programa de Auditoría Administrativa .....	30

5.1.2	Guía de Auditoría Administrativa .....	32
5.1.3	Cuestionario General de Auditoría Administrativa .....	34
5.2	Técnicas para la recopilación de información .....	39
5.2.1	Obtención de documentación primaria .....	39
5.2.2	Entrevistas .....	40
5.2.2.1	Entrevista directa .....	41
5.2.2.2	Entrevista estandarizada .....	41
5.2.2.3	Jerarquización de la entrevista .....	41
5.2.2.4	Que hacer en las entrevistas .....	42
5.2.2.5	Que no hacer en las entrevistas .....	42
5.2.2.6	Ventajas de las entrevistas .....	42
5.2.2.7	Desventajas de las entrevistas .....	42
5.2.3	Cuestionarios .....	43
5.2.3.1	Cuestionarios de respuesta abierta .....	43
5.2.3.1.1	Ventajas de los cuestionarios de respuesta abierta .....	43
5.2.3.1.2	Desventajas de los cuestionarios de respuesta abierta .....	43
5.2.3.2	Cuestionarios de elección forzosa .....	44
5.2.3.2.1	Ventajas de los cuestionarios de elección forzosa .....	44
5.2.3.2.2	Desventajas de los cuestionarios de elección forzosa .....	44
5.2.4	Observación Directa .....	44
5.2.4.1	Ventajas de la observación directa .....	44
5.2.4.2	Desventajas de la observación directa .....	44
5.2.5	Diagramas .....	45
5.2.5.1	Tipos de Diagramas .....	45
5.2.6	Análisis de Puestos .....	47
5.3	Recomendaciones para la recopilación de información.....	48
5.4	Organización y Registro de Datos .....	48
5.5	Análisis de Información .....	48
5.6	Sistema de Evaluación de la Auditoría .....	50
5.7	Criterios para la aplicación del Sistema de Evaluación.....	51
5.8	Informe de la Auditoría Administrativa .....	51
5.9	Formato del Informe de Auditoría Administrativa .....	53
5.10	Seguimiento a las observaciones establecidas en el informe de Auditoría Administrativa .....	55

## CAPITULO IV LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

6.1.	Antecedentes de la Pequeña Empresa en México .....	57
6.2	Situación actual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México .....	58
6.3	Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México .....	60

6.4 Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México .....	61
6.5 Definición del Pequeño Empresario .....	64
6.6 Características del Pequeño Empresario .....	64
6.7 Problemas de la Micro, Pequeña y Mediana empresa .....	65
6.8 Ventajas de la Pequeña Empresa .....	67
6.9 Resistencia de la Pequeña Empresa a la aplicación de la Auditoría Administrativa .....	68

## CAPITULO VII CASO PRACTICO DE LA COMERCIALIZADORA ESTRELLA

7.1 Antecedentes .....	70
7.2 Planteamiento del Problema .....	70
7.3 Justificación .....	70
7.4 Objetivos de la Investigación .....	71
7.4.1 Objetivo General .....	71
7.4.2 Objetivos Especificos .....	71
7.5 Unidad de Análisis y Universo de Trabajo .....	71
7.6 Desarrollo .....	71
7.6.1 Diseño del Estudio .....	71
7.6.2 Plan de Acción para realizar .....	72
7.6.3 Diagnóstico .....	72
7.6.4 Contenido del Programa de Auditoría Administrativa .....	72
7.6.5 Material .....	75
7.6.6 Consideraciones Éticas .....	75
7.6.7 Recursos .....	75
7.6.8 Hoja de Descripción Básica .....	75
7.6.9 Guía de Auditoría Administrativa (Diagnóstico Inicial) .....	75
7.6.10 Cuestionarios por aplicar .....	78
7.6.10.1 Cuestionario para la administración y gerencia .....	78
7.6.10.2 Cuestionario para personal.....	78
7.6.10.3 Cuestionario para las características del personal .....	79
7.6.10.4 Cuestionario para las características del propietario .....	79
7.6.10.5 Cuestionario General para Gerente General y Supervisor .....	79
7.6.11 Situación actual .....	79
7.6.11.1 Situación actual – General .....	79
7.6.11.2 Situación actual – Ventas / Servicio .....	82
7.6.11.3 Situación actual – Mercado .....	84
7.6.11.4 Situación actual – Finanzas .....	85
7.6.11.5 Situación actual – Recursos Humanos .....	86
7.6.11.6 Situación actual – Inventarios .....	88
7.6.11.7 Situación actual – Compras .....	88
7.7 Informe de Auditoría .....	89



7.7.1 Hallazgos y Recomendaciones .....	89
7.7.1.1 Recomendaciones – Generales .....	90
7.7.1.2 Recomendaciones – Ventas / Servicio .....	94
7.7.1.3 Recomendaciones – Mercado .....	95
7.7.1.4 Recomendaciones – Finanzas .....	95
7.7.1.5 Recomendaciones – Recursos Humanos .....	100
7.7.1.6 Recomendaciones – Inventarios .....	106
7.7.1.7 Recomendaciones – Compras .....	107
7.7.1.8 Procesos .....	109
7.7.1.8.1 Procesos General de Ventas .....	109
7.7.1.8.2 Procesos General de Contabilidad .....	110
7.7.2 Seguimiento de la aplicación de los Hallazgos y Recomendaciones .....	111
Recomendaciones Finales .....	III
Bibliografía .....	V
Anexos Cuestionarios por aplicar .....	VIII
Anexo 1: Cuestionario para la administración y gerencia .....	VIII
Anexo 2: Cuestionario para personal .....	X
Anexo3: Cuestionario para las características del personal .....	XV
Anexo 4: Cuestionario para las características del propietario .....	XVI
Anexo 5: Cuestionario General para Gerente General y Supervisor .....	XVII

# LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA PEQUEÑA EMPRESA

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas juegan un papel muy importante dentro de la economía de un país, por lo cual en cualquier sistema gubernamental y social, la importancia de expandir esta actividad debe ser fundamental. Motivo por el cual se debe buscar su consolidación que permita su desarrollo y aporte económico y social al país.

En el caso de México esto debe ser considerado como algo primordial, debido a las características del país, el mayor número de empresas establecidas en el territorio nacional son micros, pequeñas y medianas por lo cual es importante resaltar todas aquellas herramientas que le ayuden a tener un mejor futuro, como tal es el caso de la Auditoría Administrativa.

Cabe recordar que hace algunas décadas los pequeños empresarios mexicanos no se preocupaban por llevar un buen control administrativo dentro de sus organizaciones, considerando como un lujo o exclusivamente para empresas grandes el contar con un desempeño administrativo sólido que les permitiera resolver de una mejor forma y más rápidamente a las dificultades.

Actualmente esta visión ha ido cambiando poco a poco, ahora los pequeños empresarios consideran que para poder enfrentar y permanecer en el mercado, lo primero que tienen que hacer es contar con un buen desempeño administrativo, que les permitirá reflejar sus aciertos ante el mercado al cual están enfocados.

Motivos por los cuales buscan tener las mejores bases que les ayuden a seguir adelante, para lo cual usan todas aquellas herramientas que se encuentren a su alcance y les permitan cumplir sus objetivos.

Una de estas herramientas se encuentra representada por la Auditoría Administrativa, la cual les permitirá realizar una evaluación sistematizada de la capacidad administrativa que poseen, permitiéndoles conocer las deficiencias u oportunidades que presentan en el empleo de sus recursos, lo que les llevará a una mejor toma de decisiones.

La aplicación de auditorías administrativas, dentro de cualquier empresa puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de la estructura organizacional, objetivo, capital, giro, productos y servicios, tamaño, y forma de delegación de autoridad.

Reconociendo la importancia de este tema para los pequeños empresarios mexicanos, se ha desarrollado el presente trabajo el cual pone de manifiesto lo indispensable que resulta el tener una excelente administración de la organización sin importar el tamaño de la misma.

El tema fue desarrollado en siete capítulos, los cuales se encuentran conformados de la siguiente manera:

- Capítulo I.- Trata de las generalidades y antecedentes de la auditoría administrativa, así como de los precursores y diferentes metodologías de esta.

- Capitulo II.- Se establece la definición y objetivos de la auditoría administrativa, y un análisis del proceso administrativo, el cual es de suma importancia para el desarrollo de la auditoría.
- Capitulo III.- En este capítulo se establece el perfil idóneo del auditor y la importancia del maestro en administración en el desarrollo y aplicación de auditorías administrativas.
- Capitulo IV.- Plantea la importancia de la aplicación de la auditoría administrativa dentro de una empresa, así como sus alcances y beneficios.
- Capitulo V.- Se menciona todo lo relacionado al contenido del programa de auditoría administrativa, además nos dará una guía de las diferentes técnicas de recopilación de información existentes.
- Capitulo VI.- Se hace un análisis general de las características de micro, pequeña y mediana empresa, profundizando en aspectos de la pequeña, la cual resulta ser el objetivo principal de este caso práctico.
- Capitulo VII.- Se presenta un caso práctico aplicado a una pequeña empresa mexicana, en donde se desarrolla una auditoría administrativa.

Por último se presentan las recomendaciones finales las cuales nos permitirán concluir la importancia que representa este tema en el país y el cuidado que debemos tener todos aquellos que mantengamos relación con las ciencias administrativas.

## CAPITULO I

## LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### 1.1 GENERALIDADES

Al hablar en materia de administración es hacer referencia a un vasto campo del conocimiento especializado, debido al desarrollo que han tenido las organizaciones en su forma de dirección, ha provocado que paralelamente se desarrollen teorías y mecanismos que permitan su mejor manejo para la sobrevivencia y crecimiento de éstas. De tal forma, podemos aseverar que el proceso administrativo es un elemento de renovación dinámica, que va acorde con las necesidades que exige satisfacer toda organización en una determinada época.

Tal es el caso de la auditoría administrativa, la cual significa una evaluación sistematizada de la capacidad administrativa, que permite a los directivos conocer las deficiencias u oportunidades que presenta la entidad en el empleo de sus recursos lo que consecuentemente llevará a tomar mejores decisiones a través de la información producida. Cuando se ignoran las condiciones en que se encuentra la entidad, difícilmente se podrá hacer frente a la problemática administrativa y por ende, evitar el fracaso.

La práctica de la auditoría administrativa no establece aún parámetros universales de aplicación, debido a que su tratamiento en cada entidad resulta ser de lo más variado, ya que cada una presenta diferentes características y necesidades que resolver. Es el trabajo del auditor administrativo el que dará verdadero valor a la técnica de auditoría administrativa, ya que de él depende seleccionar e implantar los recursos más idóneos para evaluar el desempeño del objeto de auditoría.

En la actualidad los empresarios deben responder a gran velocidad si su deseo es tener presencia y permanencia en el mercado, por lo cual deben identificar rápidamente riesgos, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, ya que día con día las necesidades, gustos, preferencias, deseos, expectativas y estilos de vida de los consumidores se están modificando. La auditoría administrativa nos lleva a entender que cualquier empresa, sin importar tamaño o giro debe aprender a vivir y hacer uso de sus mejores herramientas, concepto que deben entender todas las personas que colaboran con la empresa.

Es importante recordar que la excelencia no se consigue por casualidad, se logra como consecuencia de una clara visión del éxito<sup>1</sup>

### 1.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La práctica de la auditoría es muy antigua, ya era empleada en el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y en los grandes establecimientos mercantiles de la Edad Media. El campo común de la auditoría a través de la historia ha consistido en examinar, verificar e informar. De tal forma, se ha convertido en factor clave para dirigir y controlar toda clase de organización.

---

<sup>1</sup> Walker Denis, El cliente es lo primero, Ediciones Díaz de Santos, 1991, p.27

A pesar de que durante la mayor parte de su existencia, la auditoría se ha dirigido hacia la exactitud de los registros contables y de la fidelidad de las actividades reflejadas en ellos, la materia ha evolucionado, dando como resultado que las técnicas de auditoría financiera se apliquen a aspectos no financieros de las operaciones empresariales.

La auditoría administrativa era ya planteada por el padre de la administración el Ing. Henry Fayol, mencionando en una entrevista que le hizo la publicación "Cronique Social de France", en el año 1925 lo siguiente:

"El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa esta bien administrada".

Por otra parte, en el año de 1935 el Dr. James Mc. Kinsey llegó a la conclusión de que la empresa, debe periódicamente realizar una "auto-auditoría", es decir una evaluación en todos sus aspectos, dentro de un medio ambiente empresarial.

En los últimos años de la década de los cuarentas, los analistas financieros, así como los banqueros, manifestaron un repentino interés por obtener información adecuada para evaluar tareas gerenciales y administrativas.

En nuestro medio, la auditoría administrativa se remonta a los años sesentas, cuando los profesionistas del área administrativa comenzaron a sentir inquietud en lo que entonces se presentaba como un nuevo campo en la administración, de tal forma que para 1970 ya se mencionaba en el medio empresarial a la auditoría administrativa con mucha insistencia, pues los numerosos cambios y fenómenos reflejados en la vida profesional y social, así como el avance en la administración, han hecho que la auditoría administrativa tenga un gran alcance de análisis y evaluación, que lleva a desarrollar una actitud creativa en la búsqueda de soluciones y resultados para hacer frente a los problemas de dirección y organización.

### **1.3 PRECURSORES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Cualquier empresa puede ser objeto de las auditorías tanto en sus elementos financieros como en los recursos humanos, materiales y técnicos, factores importantes en toda la organización, las cuales permiten el máximo beneficio de la utilización de estos recursos. Existe una gran variedad de autores que mencionan como debe realizarse una auditoría entre los cuales cabe mencionar como los más representativos los siguientes<sup>2</sup>:

#### **1. William P. Leonard**

El cual define a la auditoría como un "Examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución, sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".

Este autor concluye que la auditoría administrativa no sólo procura una revisión, sobre la organización, sino también pretende ayudar y complementar a la administración, sobre

---

<sup>2</sup> Sánchez José, Guía de Auditoría Administrativa, ULSA, 1985, pp. 14-18

aquellas áreas que requieran prácticas mejoradas. Determinando que la revisión y consideración de la organización permitirá precisar:

- Desperdicios y deficiencias
- Mejores métodos
- Mejores formas de control
- Operaciones más eficientes
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos

## 2. Instituto Americano de la Administración

Establece que "Cualquier organización social, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Se pretende con esta idea que la auditoría, no sólo se dirija a un solo tipo de organización en particular, sino que por el contrario exista la generalidad en cuanto a su ámbito de existencia. Permitiendo obtener la información que sea requerida para los fines que se persiguen.

## 3. Alfonso Mejía Fernández

Su criterio determina que "la medición de la actuación de la empresa, está en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones están respaldadas completamente por documentos, sino que la operación haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos".

Es importante la necesidad de efectuar un análisis a cada una de las funciones que realiza la organización, así mismo sobre los objetivos que se pretende.

## 4. Manuel D'azaola

La información de un juicio acerca de actuaciones y/o procedimientos que se siguen, suelen ser medidos por utilidades o pérdidas que muestran un ciclo de operaciones en una organización.

Con lo anterior, procura mostrar que las experiencias y especializaciones adquiridas no siempre llegan a medirse y que de realizarse una revisión administrativa, se podría reducir eventualidades, que pueden traducirse en un desarrollo económico.

## 5. Roberto Macias Pineda

Considera la necesidad de una continua verificación y control sobre las prácticas y programas de organización, para asegurar si se están alcanzando los resultados para los cuales fueron creadas. Estableciendo que la auditoría administrativa proporciona con oportunidad, los logros respecto a los objetivos particulares e institucionales y con ello abocar los esfuerzos en su corrección o alcances de los mismos.

## 6. José Antonio Fernández Arena

Define a la auditoría administrativa como una "revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales como base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución".<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa, Ed. Diana, p. 14

Con lo anterior propone la ausencia de toda impresión personal, que pueda provocar desviaciones sobre ciertas áreas para lo cual el establecimiento de sistemas y procedimientos, no permita fallas por omisiones, que dificulten los trabajos que se han de realizar y sobre todo en conclusiones o recomendaciones de estos análisis. Considerando que:

El término auditar además de consistir en escuchar, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos, que referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración comprende a toda la empresa y busca la solución a problemas derivados del objeto de la misma. La revisión debe estar basada en el método científico siendo:

- Objetiva, debido a que debe estar ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas.
- El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quien quiera que investigue.
- Metódica, por utilizar sistemas y procedimientos que resulten apropiados, con el fin de tener una certeza lo más completa de lo que se ha registrado.
- Completa, ya que el estudio debe cubrir todos los ángulos del problema para evitar fallas por omisión, las que dificultarían el desarrollo del trabajo o nulifiquen las conclusiones.

#### 7. Fabián Martínez Villegas

Establece que "la auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen". Analizando la definición tenemos que:

- Es un examen metódico y ordenado en virtud de que:
  - Debe basarse en la aplicación del método científico a fin de establecer las relaciones de causa y efecto.
  - Debe llevarse a cabo una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de juicio.
  - Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría administrativa
- Como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen a realizar y serán sujetos de una completa revisión.
- La estructura organizacional que debe presentar el marco de eficiencia para la consecución de los objetivos, también tiene que examinarse a la luz de las relaciones existentes entre los recursos que se conjugan: humanos, materiales y técnicos.
- Como el elemento humano, principalmente el administrativo, es el más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, ya que de ahí depende éxito o fracaso de un negocio.
- La auditoría administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados, proporcionando los elementos necesarios para:
  - Eliminar desperdicios y deficiencias
  - Efectuar mejoras
  - Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa

La auditoría administrativa pretende un conocimiento integral de la empresa, determinando el porqué de los fenómenos que afectan los resultados, con el objetivo de proporcionar información completa para que los dirigentes alcancen un mayor grado de eficiencia en sus funciones directivas.

#### 8. Jorge Álvarez Anguiano

Partiendo de la definición de William P. Leonard, conceptúa a la auditoría administrativa como: "la unificación de las auditorías existentes para coordinar, efectuando la verificación, comprobación y evaluación bajo un mismo criterio".

### **1.4 DIFERENTES METODOLOGÍAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Teniendo como finalidad la determinación de debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar los últimos. Existen diferentes criterios o metodologías que se pueden utilizar para la realización de la auditoría administrativa; de los cuales enumeramos algunos<sup>4</sup>:

#### 1. Método de William P. Leonard.

Este autor considera cuatro conceptos fundamentales de la auditoría:

- Examen

Trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrollándose las actividades en las diferentes áreas; se obtendrá la información por medio de entrevistas, cuestionarios, documentos, etc. Se efectúa el examen con el fin de determinar diferencias con los planes.

- Evaluación

Estudio reflexivo y analítico de la información. Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no, si hay o no algunas otras alternativas.

- Presentación

Es el informe sobre los resultados de la auditoría administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

- Prosecución o persecución

Es completar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo.

Por lo general en la auditoría administrativa se pierde la continuación y ya no se pone en marcha los cambios, aunque el administrador no va a ser la persona ejecutante sino solamente el que hace las proposiciones, tiene la obligación de constatar que los cambios se estén llevando a cabo y exista un control de estos, independientemente de su actuación como asesor o staff.

---

<sup>4</sup> Sánchez José, Guía de Auditoría Administrativa, ULSA, 1985



## 2. Método de Roberto Macias Pineda

Este método enfoca la revisión de acuerdo al proceso administrativo, quedando de la siguiente forma:

- **Planeación**

Se definirá si están fijados los objetivos antes de hacer los planes y si estos últimos contribuyen a la obtención de los primeros. Si existen políticas tendientes a la consecución de los planes y objetivos; determinará si los planes son flexibles a los cambios o variaciones y se vigilara que no se desvíen de los objetivos, establecerá la toma de medidas correctivas.

- **Organización**

Se proporcionan los medios para lograr los objetivos con el número mínimo de esfuerzo. Se verificará que la estructura organizacional sea flexible a cambios, cuando las situaciones así lo requieran.

- **Dirección**

La dirección influye en los empleados y en el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo a la consecución de los objetivos; se definirá si el estilo de dirección que prevalece en la organización es el adecuado y si existen líneas de comunicación entre la dirección y supervisores; se verificará si la información se proporciona con oportunidad y si se resuelven inmediatamente los conflictos.

- **Control**

Se determinan las desviaciones en los planes, se establecen funciones específicas que vigilen las actividades y corrijan las diferencias, se cuentan con directivos totalmente capacitados, existen normas objetivas y precisas para establecer controles apropiados.

## 3. Método de José Antonio Fernández Arena

Esta metodología propone tres conceptos básicos, partiendo del aspecto general de la institución considerando el proceso administrativo.

- **Objetivos Institucionales**

Se definirá su objetivo de servicio social y económico.

- **Estructura Formal**

La institución organiza la utilización adecuada de los recursos humanos, materiales y técnicos y los integra en una estructura necesaria a la organización facilitando la realización de sus funciones.

- **El Proceso Administrativo**

- **Planear:**

Determinar el punto a seguir, organizando y relacionando el trabajo para alcanzar las metas fijadas.

- **Integrar:**

Seleccionar el personal competente y dotar de los elementos para la consecución de los objetivos.

- Controlar:

Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según lo planeado.

No existe un método idóneo para la realización de la auditoría administrativa, puede ser cualquiera, todo dependerá de la naturaleza y condiciones de la empresa a analizar, debido a que cada organización tiene problemas específicos y habrá diferentes alcances y objetivos de la auditoría de acuerdo a sus necesidades.

## CAPITULO II            CONCEPTOS

### 2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>5 6</sup>

Existe una gran variedad de definiciones de auditoría administrativa, las cuales contienen básicamente las mismas premisas por lo que para efectos de este trabajo se establece la siguiente definición:

La auditoría administrativa es un examen de evaluación con el objeto de localizar y analizar las oportunidades para mejoría administrativa y, en su caso, proponer las recomendaciones adecuadas. La auditoría administrativa puede realizarse en base a técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Maestro en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad de la administración de sus clientes.

Por lo tanto tenemos que la auditoría implica investigar causas y efectos de un fenómeno en forma metódica a fin de obtener conclusiones objetivas, pretendiendo la investigación de la administración de una empresa.

La auditoría administrativa se le considera como una técnica debido a que puede optar por la utilización de diversos procedimientos especializados para la evaluación y análisis. Teniendo como objeto de investigación, el conocer hasta que grado los objetivos de la entidad se están cumpliendo, comprobando los resultados con los planes establecidos, examinando el uso de sus recursos humanos, materiales y técnicos.

Asimismo la auditoría administrativa es sistemática por ser una actividad formalizada, puesto que proporciona instrumentos seguros de evaluación, basados en la aplicación de un método científico, por lo que el proceso de la auditoría administrativa concluye con el resultado de la investigación, que por su naturaleza debe informar sobre las causas y efectos de los problemas ya identificados en forma precisa, derivados de la operación de la empresa, estableciendo que condiciones pueden mejorarse.

En algunos casos la auditoría administrativa no culmina con la identificación de los fenómenos, sino más aún, propone elementos de solución para la mejor utilización de los recursos de la empresa y el mejoramiento de la administración. Las recomendaciones serán examinadas y podrán ser aceptadas por la administración de la empresa, la que será responsable de llevarlas a la práctica.

La profundidad de la auditoría administrativa estará dada en razón de la necesidad de su aplicación y los requerimientos de quien la solicite, ya que como recurso de administración, la investigación sistemática que desarrolla se encamina a definir los problemas y oportunidades de mejorar.

---

<sup>5</sup> Leonard William, Auditoría Administrativa. Evolución de los Métodos, Ed. Diana, México 1971

<sup>6</sup> Mancillas Pérez Eduardo, La Auditoría Administrativa. Un Enfoque Científico, Ed. Trillas, México, 2001

## **2.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>7</sup>**

La auditoría administrativa se presenta como una técnica sumamente valiosa para validar, rectificar o renovar las estructuras y programas administrativos que la empresa utiliza para la consecución de sus objetivos. Es un medio excelente para identificar y erradicar viejos y nuevos vicios en la administración.

Como puede inferirse de las definiciones el objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en la administración de la empresa. Precisa en donde está y a donde va con su actual administración. Su intención es analizar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas de la empresa, en virtud de que el desenvolvimiento y la administración de ésta, puede llegar a ser obsoleta, si la dirección no renueva los métodos para tener mayor eficiencia, llegando a perder su estabilidad en su desarrollo natural de acuerdo con sus objetivos.

Los factores de evaluación abarcan el panorama económico, la estructura organizacional, el cumplimiento de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos adecuados de protección, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo, los sistemas de funcionamiento satisfactorios y los demás que lo ameriten.

La auditoría administrativa realiza estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, ya sean actuales o potenciales, las irregularidades, descuidos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

De esta forma, la auditoría administrativa comprueba la capacidad de la administración a todos los niveles, determinando los puntos que entrañan un peligro potencial, o bien, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables. Su naturaleza es tal, que se le considera un instrumento de información administrativa especializada.

## **2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO<sup>8</sup>**

Para una mejor realización de una auditoría administrativa se debe conocer el proceso administrativo el cual contara con gran relevancia en dicho estudio.

De acuerdo al Licenciado Agustín Reyes Ponce, el proceso administrativo se encuentra dividido en:<sup>9</sup>

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

---

<sup>7</sup> Leonard William, Auditoría Administrativa., Ed. Diana, México 1981

<sup>8</sup> Cunningham William, Introducción a la Administración, Ed. Iberoamérica, 1991

<sup>9</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, 1973, p. 24

Así mismo, el proceso administrativo se divide en aspectos dinámicos y mecánicos, respondiendo cada uno de ellos a una pregunta, quedando de la siguiente manera:

1. Previsión: ¿Qué puede hacerse? Elemento mecánico
2. Planeación: ¿Qué va hacerse? Elemento mecánico
3. Organización: ¿Cómo se va hacer? Elemento mecánico
4. Integración: ¿Con qué se va hacer? Elemento dinámico
5. Dirección: ¿Ver que se haga? Elemento dinámico
6. Control: ¿Cómo se ha realizado? Elemento dinámico

### 2.3.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO<sup>10</sup>

En cada una de las etapas de proceso administrativo se deben considerar varios aspectos, para lo cual tenemos que <sup>11</sup>:

#### 1. Previsión:

Consiste en determinar lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así mismo la investigación de condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles de existir y aceptar.

La previsión comprende tres etapas:

- Objetivos

Fijación de fines

- Investigación

Descubrimiento y análisis de los medios con los cuales puede contarse

- Cursos alternativos

Es la adaptación genérica de los medios a fines propuestos para determinar las distintas posibilidades de acción

#### 2. Planeación:

Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que han de dirigir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para lograrlo, así como la fijación de tiempos o unidades requeridas para su realización.

Este elemento comprende tres etapas:

- Políticas

Principios para orientar la acción

- Procedimientos

Secuencia de operaciones y / o métodos

- Programas

Fijación de tiempos requeridos

#### 3. Organización:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo para su mayor eficiencia.

Las etapas que comprende este elemento son:

<sup>10</sup> Cunningham William, Introducción a la Administración, Ed. Iberoamérica, 1991

<sup>11</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, 1973, p. 24

- Jerarquías

Fijación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel

Determinación sobre la forma en que deben dividirse las actividades necesarias para lograr el fin

- Obligaciones

Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo

#### 4. Integración:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de aquellos medios necesarios para su eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos y articulándolos para su mejor desarrollo.

Las etapas que componen este elemento son:

- Selección

Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios

- Introducción

Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más pronto posible a la organización

- Desarrollo

Estudiar que todo elemento que compone a la organización progrese y mejore

#### 5. Dirección:

Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realicen de la manera más eficaz de acuerdo a los planes señalados.

Las etapas que componen a la dirección son las siguientes:

- Mando o autoridad

Principio del que se deriva la administración, siendo elemento principal de dirección, que estudia la forma de delegarla y ejercerla

- Comunicación

Establecer la forma para que todos los elementos sean conocidos, mediante las órdenes necesarias, debidamente coordinadas

- Supervisión

Verificar que las cosas se están haciendo tal como se planeó y mandó

#### 6. Control:

Consiste en establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de conocer si se han obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprenden tres etapas:

- Establecimiento de normas

Para llevar a cabo la comparación que es la base de todo control

- Operación de los controles

Función propia de técnicos especialistas en cada uno de ellos

- Interpretación de resultados

Función administrativa que constituye un medio de planeación

A pesar de ser un único proceso, normalmente se dan varias de estas etapas en forma simultánea, como todo lo ordinario es que alguna de éstas predomine, dependiendo del momento de la administración. Por otra parte debe considerarse que los puntos de conexión entre dos etapas, no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra, por tratarse de fronteras del conocimiento propio del que la analiza.

## CAPITULO III      EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

### 3.1 PERFIL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO

El auditor administrativo puede definirse como la persona con estudios y capacidad técnica para la revisión y evaluación de los métodos y procesos administrativos.

Las capacidades y cualidades del auditor administrativo tienden a ser elevadas debido a que debe tener amplios conocimientos, no sólo en lo que respecta a aspectos administrativos sino además, de aquellos que contribuyen a los mismos, como lógica, psicología, sociología, economía etc.

Su preparación en tales aspectos lo capacita no sólo para emplearlos en el reconocimiento de problemas que confronta y a encontrar mejores soluciones, métodos o procedimientos, sino también para alcanzar un nivel suficiente de comprensión de las áreas donde, mediante un estudio más intensivo y otras técnicas, pueda asistir a la administración en la solución de problemas y mejores métodos.

Las capacidades necesarias para el trabajo de auditoría administrativa varía según el individuo, aunque se considera que existen por lo menos cuatro características que siempre figuran:

1. Conocimientos de los principios y métodos de auditoría administrativa
2. Posesión de convicciones claras y unificadoras, aplicadas a la empresa y la administración
3. Capacidad real de independencia
4. Aptitud para expresar sus observaciones

La medida final de la idoneidad de una persona para el trabajo de auditoría administrativa es su utilidad potencial para ayudar a la empresa a mejorar resultados.

En cuanto a sus características personales, el auditor debe tener:

1. Espíritu de investigación e iniciativa, objetividad y equidad
2. Sentido analítico y de observación
3. Prudencia, claridad y precisión
4. Integridad de carácter y ética profesional
5. Habilidad de expresión oral y escrita
6. Habilidad para emprender buenas relaciones



### **3.2 EL MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El Maestro en Administración es el profesionalista idóneo para realizar la Auditoría Administrativa, ya que su preparación académica lo dota de los siguientes elementos:

1. Criterio analítico: el cual se obtiene del estudio de diversas asignaturas cuya naturaleza obliga al análisis de casos y problemas.
2. Estudio integral de la entidad económica: analiza desde el punto de vista de las funciones o áreas de la organización (producción, ventas, finanzas, recursos humanos, etc), como desde el punto de vista del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Otras asignaturas proporcionan herramientas para estudiar a la entidad auditada dentro del entorno o medio ambiente en que se mueve (legislación, economía, sociología, etc).

Los Maestros en Administración deben considerarse como especialistas en el proceso administrativo, debido a su formación multidisciplinaria acostumbran a estudiar a la empresa como un todo que debe funcionar armónicamente y a proyectar sus recomendaciones a la luz del efecto que pueden tener, no sólo a nivel de la función específica, sino también a nivel de la empresa como un todo, por estas razones cuando la auditoría ha de realizarse en equipo el encargado de esta debe ser el Maestro en Administración.

Además el Maestro en Administración siempre tendrá como aspecto principal lo siguiente:

“La administración es efectiva cuando optimiza el aprovechamiento de sus recursos, por lo que la auditoría administrativa es una técnica de optimización de los mismos”

## **CAPITULO IV            IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **4.1 ASPECTOS DE UNA MALA ADMINISTRACIÓN<sup>12</sup>**

Una adecuada auditoría administrativa nos lleva a tener una idea clara de los factores o recursos, que son capaces de producir resultados utilizando correctamente los siguientes elementos:

Recursos Humanos	Cursos alternativos
Decisiones y juicios adecuados	Estrategias
Información	Sistemas
Procedimientos	Métodos
Políticas	Normas
Reglas	Programas
Planes	Presupuestos
Capacitación	Tiempo

El no contar con un buen o excelente desarrollo administrativo dentro de la empresa nos lleva a:

Procesos deficientes  
Inadecuado desarrollo del personal  
Utilidades menores o mínimas  
Desperdicios y deficiencias marcadas  
Incremento en costos  
Acrecentamiento de irregularidades  
Controles excesivos o inexistentes  
Pérdidas de tiempo para la realización de las actividades

### **4.2 LA EMPRESA COMO OBJETO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El sistema económico esta regido por la empresa, puesto que toda actividad se canaliza por medio de ese organismo, el cual nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quienes la dirigen, en consecuencia, la economía en su totalidad está regida, hasta cierto punto, por la actuación de quienes administran o dirigen las empresas.

Administrar una empresa resulta complejo, por lo cual se requieren de técnicas que permitan ayudar a la mejor toma de decisiones, lo cual permita la permanencia, sobrevivencia y presencia de la empresa dentro del ámbito económico.

### **4.3 NECESIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>13</sup>**

La auditoría administrativa va a satisfacer la necesidad de información que las fuentes tradicionales no proporcionan, dando a los directivos información objetiva y completa que les resulta imprescindible para operar creativamente y descubrir problemas potenciales.

---

<sup>12</sup> Blake Siemsen Verónica, Sistema Integral de Auditoría Administrativa, ULSA, 1989

<sup>13</sup> O. Ray Whittington. Auditoría un Enfoque Integral, Ed. Irwin, Colombia, 2000

Debemos considerar que muchos fracasos de las empresas son consecuencia directa de algún problema que lentamente se fue agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió resulta difícil de remediar. Por lo que los propios síntomas indicativos de que algo anda mal son los que señalan la necesidad de la auditoría administrativa. Algunas de las causas tradicionales que indican la presencia de problemas o deficiencias son:

1. Continuos enfrentamientos entre el personal, a cualquier nivel.
2. Malas distribuciones de trabajo, originando cargas excesivas de actividades en un departamento, área o puesto.
3. Disminución en las ventas del producto o servicio.
4. Alta rotación de personas, ya sea por despido o renuncia.
5. Altos costos de producción.
6. Excesivo desperdicio de materias primas.
7. Marcadas variaciones en los presupuestos.
8. Pérdidas económicas
9. Informes, manuales, programas, procesos y reportes desactualizados etc.

Estos y otros síntomas son motivo de investigación por parte de la auditoría administrativa, que establecerá las causas que generan estos efectos negativos, para que se corrijan, antes de que se conviertan en problemas mayores con repercusiones económicas que pueden llegar a ser fatales para la empresa.

#### **4.4 ALCANCE Y BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>14</sup>**

La auditoría administrativa se enfoca a cualquier aspecto corporativo susceptible de la misma. Puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, o bien, de la empresa en su totalidad. Cada aspecto requerirá de diferentes métodos e intensidad de trabajo.

La extensión de una sola auditoría depende de los objetivos de ésta a saber, evaluar y descubrir oportunidades de mejora. La configuración de la auditoría administrativa depende en mucho de la empresa donde se realice, la materia de la auditoría, el tamaño y la composición del equipo de auditoría y el nivel de responsabilidad otorgado respecto a sus opiniones y conclusiones.

Su contenido depende de que el objeto de auditoría sean unidades o actividades funcionales, las dos únicas opciones de frontera de la auditoría administrativa. La auditoría administrativa se limita a lo que puede observar, medir, comparar o tratar empíricamente de alguna forma, por esto, la auditoría administrativa tiene un campo amplio, pero no ilimitado de evaluación.

Los elementos en los métodos de administración y operación que requieren una constante vigilancia, análisis y evaluación, generalmente y sobre todo en las primeras auditorías son:

1. Objetivos, planes y políticas
2. Estructura organizacional: contenido y grupos de trabajo, etc.
3. Sistemas y procedimientos: reglamentos, métodos, flujos, etc.

---

<sup>14</sup> Santillana González, Auditoría Interna Integral, Ecasa, México, 1984

4. Aprovechamiento de recursos: humanos, materiales y técnicos
5. Resultados en términos medibles

De cualquier forma, el auditor administrativo siempre tendrá que manejar todos o algunos de los elementos antes señalados a nivel de administración media y superior, aunque en el último de los casos suele ser debido a que la auditoría sigue líneas funcionales, ya que los ejecutivos de la alta administración no muestran interés en que se examinen sus actividades.

La auditoría administrativa evalúa principalmente resultados, pero al buscar opciones de mejora el auditor dedica mucho tiempo a observar los procedimientos que causan y controlan las operaciones. Al ampliar el alcance de la auditoría, el auditor se vuelve más subjetivo y la confianza en la auditoría disminuye. Sin embargo la utilidad en potencia de las observaciones de la auditoría tiende a aumentar cuando crece el alcance de la investigación. Por eso, su alcance depende del equilibrio entre la confianza y la aplicación de los recursos.

Algunas guías para determinar el alcance de la auditoría son:

1. El objeto de la auditoría puede ser cualquier aspecto de la empresa que pueda definirse lo suficiente para planear la auditoría.
2. Las auditorías administrativas deben limitarse a exámenes donde puedan obtenerse resultados suficientes, aptos, tangibles y objetivos, donde se apliquen criterios.
3. Deben limitarse a las áreas en las cuales las observaciones específicas puedan desarrollarse e informarse.
4. Las auditorías deben evaluar el desempeño de los métodos y eficiencia administrativa, no la capacidad individual.

El objetivo más amplio de cualquier auditoría administrativa es la producción de resultados comprensibles y útiles. Considerando que la dirección es el factor de control de toda organización, cualquier evolución dentro de la misma es un progreso indirecto de la administración, por lo que los resultados de la auditoría administrativa deben ser útiles para la Dirección.

Así mismo la auditoría administrativa representa una herramienta indispensable en la administración profesional de cualquier empresa, ya que en términos generales nos presenta los siguientes beneficios:

1. Seguridad al personal al hacer más productivo y necesario su trabajo, dando oportunidad de desarrollo y crecimiento de ellos en la organización.
2. Dar las guías y bases para la supervivencia de las organizaciones y su continuidad como fuente de trabajo para las personas.
3. Un diagnóstico para opinar sobre la validez de objetivos y recursos.
4. Oportunidad de una adecuada acción correctiva y toma de decisiones.
5. Detección de debilidades y riesgos, presentando planes concretos y alternativas para evitarlos.

6. Establecimiento de planes concretos y estrategias para aprovechar las áreas de oportunidad y las fuerzas detectadas dentro de la organización.
7. Conocer las medidas exactas, para considerar a la organización adaptada al medio ambiente que lo rodea y al momento que vive el país, considerando para ello los siguientes factores: el social, jurídico, económico, comercial, tecnológico, etc.
8. Exacto y amplio conocimiento sobre el estado y situación que guardan las operaciones, los sistemas y el control interno, incluyendo el análisis e interpretación de los estados financieros.

Por lo tanto se considera que la auditoría administrativa proporciona a las empresas un servicio que pudiera ser la clave de una administración efectiva. Debido a que la auditoría administrativa ofrece muchos beneficios además de los relacionados directamente con el control de lo administrativo, proporciona un panorama general de la empresa y otorga a ésta mayores utilidades, debido a que señala las causas de las irregularidades que al eliminarse reducirán los costos y en consecuencia, aumentarán las utilidades.

#### **4.5 ENFOQUES DE LA REVISIÓN DE LA AUDITORÍA<sup>15</sup>**

En cuanto al objetivo de la organización se verificará su cualificación, cuantificación, tiempo de realización y criterios de medición así como que sea lógico, medible, cuantificable, etc, pero bajo el punto de vista del análisis que se realiza del efecto del entorno sobre la organización en general, o sobre alguna de sus áreas o partes, definiendo con precisión las siguientes cuatro situaciones que deberían justificar su existencia.

1. Fuerzas: determinar las capacidades con las que contamos, los recursos de los que disponemos, las áreas o aspectos en que somos fuertes, la identificación de estos factores, tienen el propósito de diagnosticar la fijación de objetivos que aprovechen estos factores tanto cualitativamente como cuantitativamente.
2. Debilidades: identificar las debilidades que actualmente se tienen y que nos están dañando. Representadas por las fallas, inconsistencias, falta de recursos, escasa realización, fugas de control, etc. (ejemplo: presupuesto escaso o debilidad en su control, falta de objetivos o manuales, etc.)
3. Oportunidades: representadas en lo fundamental por las posibilidades de hacer, emprender, desarrollar, promover o cambiar. Son oportunidades que invitan a la realización por las cuales se habrán de diseñar los objetivos y planes de acción para aprovecharlas.
4. Riesgos y amenazas: estas integran las posibilidades de que de presenten situaciones contingentes, que representan un riesgo para la organización, sus agentes, sus propósitos o sus ideas, lo cual genera la necesidad de contar alternativas y estrategias de actuación para cuando se presenten.

---

<sup>15</sup> Gutiérrez Hernández Eduardo, La Auditoría Administrativa y su Aplicación, ULSA, México, 1984

5. Debilidades: representadas por las fallas, inconsistencias, falta de recursos, escasa realización, fugas de control, etc., en este caso los objetivos fijados habrán de convertir las debilidades en fuerzas<sup>16</sup>

#### 4.6 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA<sup>17</sup>

Conociendo la importancia que tiene la planeación y su realización correcta, ésta no puede realizarse de manera empírica, máxime que existen técnicas que permiten ejecutarlo metódicamente sin dejarlo al criterio de quien la realiza. De estas técnicas presentamos un ordenamiento lógico a continuación:

1. Alcances y objetivos
2. Metodología de una auditoría administrativa
3. Programa de trabajo
4. Gráfica de Gantt
5. Selección de personal adecuado

1. Determinación de alcances y objetivos

- a) Conocimiento del objetivo:

Para poder iniciar la planeación de la auditoría, se debe tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y del problema que motivo el estudio.

La mala interpretación o desconocimiento del objetivo o problema real, puede desviar el estudio, planeándolo deficiente e incorrectamente, originando que las soluciones que se puedan proponer no sean las más adecuadas, llevándonos a pérdidas, desperdicios, costos, recursos y demás aspectos.

- b) Fijación del alcance del estudio

Los objetivos de un estudio pueden alcanzarse a diferentes niveles todo dependiendo de los recursos con los que se cuenten (tiempo fijado de realización, presupuesto para el estudio, etc). Es importante definir claramente el alcance del estudio en cuanto a:

Áreas funcionales

Profundidad

Costos

Recursos

Otros aspectos importantes

Debido a que la dirección puede estar esperando más de lo que se planeó para el estudio, existiendo la posibilidad de que se rechacen las soluciones propuestas por considerarlas superficiales.

---

<sup>16</sup> Revista Gerencial ULSA Enero-Abril 1985. Guerra Muñoz Fernando pp. 11-14

<sup>17</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Ed. McGraw-Hill, México, 2000

## 2. Metodología de una auditoría administrativa

### a) Objetivo

Estandarizar en forma general los métodos de trabajo para el desarrollo de nuevos proyectos de auditorías administrativas.

### b) Generalidades

El proceso para el desarrollo de nuevos proyectos de auditorías administrativas dentro de cualquier empresa es tan dinámico que impide tener un modelo secuencial de actividades; no obstante la presente metodología muestra en forma resumida los pasos que de acuerdo con un ordenamiento lógico de análisis del plano secuencial de lo general a lo particular, deben darse para el análisis de las áreas.

La aplicación de los diferentes pasos de esta metodología estará en función de la naturaleza del proyecto a desarrollar y a las necesidades de la empresa.

### c) Fases de la Metodología

#### Iniciación

- Petición del usuario que requieren para un estudio administrativo, con el fin de que se le detecten las posibles fallas o debilidades, así como reforzar sus áreas.
- Estudio de Factibilidad.
  - Preparar la petición del proyecto de la auditoría administrativa.
  - Investigar la potencialidad de los beneficios que se pueden esperar.
  - Evaluar la prioridad que debe tener el nuevo proyecto considerando la planeación de objetivos a corto y largo plazo.

#### Previsión

- Investigación
  - Conocer cual es el proceso de la empresa o área a investigar (entrevista con el responsable principal del área a investigar).
- Percepción de Necesidades
  - Percibir el problema en general.
  - Determinar las necesidades del área.
  - Estimar el tiempo, los recursos humanos y materiales que serán necesarios.
- Situación Actual
  - Conocer los objetivos, la estructura organizacional y el proceso de la empresa o área a investigar, a través de la recopilación de otros estudios efectuados en el mismo sentido o similares, a través de la recopilación de manuales, formatos y documentos fuente.
  - Determinación de los objetivos del estudio.
  - Resumen de la situación actual (oportunidades y limitantes).

- Indicar y obtener el compromiso de relación del usuario. Como máxima autoridad para autorización del proyecto.
- Antecedentes
  - Integrar y verificar fuentes originales e información relacionada.
  - Elaborar un perfil diagnóstico como previo de la situación actual (marcando puntos básicos de ataque del proyecto).
  - Elaborar un programa previo de actividades (pre-asignación de responsabilidades).
  - Explicación del estudio a los responsables (jefes y colaboradores) y retroalimentación por parte de éstos de sus puntos de vista como usuarios.

## Planeación

- Programa de Trabajo
  - Determinar la totalidad de actividades que se van a desarrollar, estimar el tiempo que se llevará cada una de ellas y quién será el responsable de llevarla a cabo.
  - Estimar el costo del proyecto.
  - Elaboración, presentación y aprobación del cuadro de responsabilidades del usuario.
- Investigación
  - Percepción de objetivos actuales de la empresa o del área a investigar.
  - Recopilación de las políticas actuales.
  - Recopilación de las funciones generales por puesto.
  - Definición de procedimientos actuales.
  - Recopilación de documentos y reportes actuales.
  - Recopilación de formatos y archivos.
  - Captación de la distribución física del área y de las condiciones de trabajo.
  - Estimación de volúmenes de trabajo.
- Análisis.
  - Ordenamiento y clasificación de los datos.
  - Organigrama actual.
  - Cuadro de distribución de funciones.
  - Diagramas de procedimientos.
  - Diagramas de flujo de documentos.
  - Analizar si el tipo de organización es el adecuado en el momento que vive la empresa o el área a investigar.
  - Analizar los tramos de control.
  - Analizar los niveles de estructura, identificando su equilibrio a resultados.
  - Definir estructuras de organización cronológicas pro forma; tomando en cuenta el proceso de la empresa o del área a investigar, los objetivos a corto y largo plazo de la dirección y el momento que está viviendo la empresa.
  - Investigar el grado de orientación que tiene actualmente cada departamento o función de la organización hacia el medio ambiente que



por la naturaleza de su trabajo tiene que atacar; así como el grado de colaboración entre diferentes departamentos o funciones cuya misión es común o interrelacionada.

- Analizar y definir la filosofía actual de la empresa o del área a investigar, a través de los lineamientos generales de actualización (políticas).
- Identificar la funcionalidad y rentabilidad productiva de las condiciones físicas en que el personal desarrolla sus funciones.
- Identificar y analizar las responsabilidades, funciones básicas y condiciones de los puestos de la empresa o área a investigar (descripción de puestos).
- Describir y diagramar las actividades actuales de trabajo, mediante el análisis de sus etapas; determinando métodos y estándares promedio para ejecución de las labores.
- Identificar los canales de comunicación, así como su flujo y periodicidad a través del análisis de formas, procedimientos y archivos.
- En base a la descripción de puestos, métodos de trabajo y estándares promedio de labores, analizar la distribución actual de trabajo y la relación recursos - resultados.
- Analizar y definir las metas o logros a esperar de cada uno de los puestos.
- Coordinar y programar la evaluación periódica de los resultados individuales para comparecer con los de la empresa, por parte de la dirección.
- Analizar y detectar el grado de equidad interno entre puestos - sueldo por magnitud de responsabilidades.

### Conclusiones

- Integrar el manual de la situación actual (los papeles de trabajo quedarán integrados en expedientes de referencia).
- Evaluación y repaso interno para preparación del informe de la situación actual.

### Diseño propuesto

- Definir los objetivos propuestos de la empresa o del área a investigar, a través de entrevistas con los usuarios responsables.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa o del área a investigar, basándose en los objetivos propuestos.
- Determinar la sucesión cronológica o secuencia de operaciones y su método óptimo de ejecución, asignando los puestos que la deben realizar.
- Diseñar las formas de papelería, considerando el formato para la disposición de los datos que facilite su identificación y que simplifique las operaciones de clasificación de archivo y sobre todo que contenga todos los datos requeridos.
- Diseñar los reportes necesarios para el control y toma de decisiones, considerando que deben contener información, clara, completa, concisa y correcta.
- En base al análisis llevado a cabo en la empresa o el área investigada, se realiza el diseño general del sistema.

- Determinar la justificación económica del sistema, calculando su costo de operación.
- Presentación a los usuarios del diseño general y retroalimentación por parte de éstos, de sus puntos de vista y necesidades.
- Ajustar el diseño general, si es el caso.
- Desarrollo del sistema.

### Planeación de la presentación de resultados

- Objetivos.
- Diagramas generales del sistema actual y propuesto.
- Alcances.
- Ventajas y desventajas.
- Requerimientos.
- Perfiles de los puestos.

### Presentación

- Ajustes a la organización y al sistema.
- Elaboración de manuales.

### Implantación

- Junta con los responsables
  - Coordinar con los responsables de la empresa o área a investigar, definiendo fecha de arranque.
- Introducción
  - Explicar y dar a conocer a los responsables, la forma programada de mejorar las condiciones limitantes encontradas durante el estudio (informe y manuales).
- Coordinación
  - Definir con los responsables la forma y ajustes que se consideren necesarios para la introducción de los cambios acordados.
- Integración de recursos
  - Integrar recursos humanos, materiales y técnicos.
- Ejecución
  - Asesorar y seguir cada curso de acción, generando sobre la ejecución los ajustes que se consideren necesarios.
  - Capacitación y entrenamiento necesario al personal.
  - Programa y manual de supervisión.

### Control

- Evaluación final del sistema
  - ¿Qué se ha hecho?
  - ¿Qué tan bien se hizo?

- ¿Se debe continuar haciendo?
- **Mantenimiento**
  - Revisión periódica, de acuerdo a políticas y cargas de trabajo, de los resultados y funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.
- **Corrección**
  - Preveer, generar y aplicar las modificaciones y cambios requeridos por el desarrollo alcanzado, los resultados obtenidos, el transcurso del tiempo, la redefinición de objetivos y / o la etapa en que se encuentre la empresa.
- **Gráfica de Gantt<sup>18</sup>**

El Lic. Agustín Reyes Ponce, define los programas de trabajo como "aquellos planes en que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino donde se determinan cada tiempo requerido para realizar cada una de sus partes".<sup>19</sup>

Un programa de trabajo es básico para determinar los costos del proyecto de la auditoría administrativa a realizar, además definirá la fecha de inicio y terminación, permitiendo conocer si contamos con los elementos necesarios para su terminación en la fecha establecida. La definición de tiempo debe darse de acuerdo con la experiencia que se haya adquirido en la realización de actividades similares, siempre dando un porcentaje de holgura, debido a las contingencias que pudieran presentarse durante el desarrollo del trabajo.

La utilidad de la gráfica de Gantt radica en que muestra la correlación entre los planes y lo ejecutado, así como su relación con el factor tiempo, Gantt fundamenta su método tiempo gráfico en dos sencillos principios:

1. Todas las actividades pueden ser medidas por el tiempo que se requiere para su realización.
2. El espacio que representa la unidad de tiempo en la gráfica puede ser hecho para representar la cantidad de actividad que debió haberse realizado en ese tiempo.

- **Selección del personal adecuado**

Un factor de suma importancia es el de determinar al personal que va a llevar a cabo la auditoría administrativa. Las características del auditor deberán ser las siguientes:

1. Capacidad de Análisis: tener objetividad para efectuar análisis, síntesis y viceversa.
2. Creatividad: debe poseer una gran imaginación.
3. Relaciones Humanas: consiste en tener los atributos de un buen líder o guía con tacto y diplomacia.
4. Talento de expresión: facilidad de expresión natural ya sea oral o por escrito.
5. Conocimiento: en ciencias administrativas, probabilidad y estadística, filosofía, psicología y experiencia.
6. Contar con espíritu científico y grandes cualidades de organizador, con la cual podrá adquirir autoridad moral y técnica para poder conducir acertadamente al grupo.

<sup>18</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, 1973

<sup>19</sup> Reyes Ponce Agustín. Apuntes de Administración, Ed. UNAM, 1967 p. 15

7. Poseer un sentido de asesor y colaborador en la solución de problemas.
8. No actuar como juez.
9. Más que buscar errores y culpables, es una persona encausada a detectar síntomas y problemas.
10. Debe de realizar el estudio a través del análisis de causa y efecto y no como una investigación de consecuencias.

Todo lo anterior es necesario para que se puedan obtener resultados pero no como un yo acuso sino para proporcionar cambios positivos, que son preventivos para la empresa.

#### **4.7 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS GENERALES EN LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**<sup>20</sup>

Los objetivos generales de auditoría administrativa, se desarrollan a través de una serie de técnicas que permitan mejorar métodos y sistemas de trabajo, para el aprovechamiento óptimo de los diferentes recursos implícitos. Teniendo como característica fundamental el administrar sobre causas, señalando las diferencias y errores, así el análisis del por qué de cada hecho.

La auditoría administrativa tiende a determinar un diagnóstico que permita detectar las deficiencias de la empresa y estructurar la base de las alternativas y controles oportunos, no solo de corrección sino de planeación de las actividades, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos, así como el desarrollo y mejoramiento de los medios de control, sistemas y procedimientos de operación y las deficiencias administrativas en general siguiendo su oportuno cumplimiento.

Por medio del análisis e integración de soluciones por áreas funcionales y de operación se logra un excelente medio de información para el establecimiento de planes y objetivos a corto y a largo plazo.

Por otra parte brinda a la dirección de la empresa un medio permanente de evaluación que permite detectar desviaciones y correcciones oportunas con respecto a los planes trazados.

Es indispensable para que el analista conozca la situación actual de la empresa y obtenga toda la información necesaria para su estudio de acuerdo a los alcances y objetivos previamente determinados; por lo que también se vera en la necesidad de recolectar y tabular la información obtenida de tal manera que facilite su análisis.

#### **4.8 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**<sup>21</sup>

La auditoría administrativa tiene un contenido de trabajo propio, lo que la hace ser una técnica distinta a los instrumentos administrativos tradicionales, ya que de no tener ese carácter, se sujeta a una pérdida de confianza, y finalmente se amenaza con desacreditarla, su misión consiste en crear confianza en la buena marcha de las cosas, o descubrir problemas y situaciones de mejora sobre la base de una investigación eficiente

---

<sup>20</sup> Anaya Sánchez Carlos, Auditoría Administrativa, Evaluación de la Empresa, Ed. Contables y Administrativas, México

<sup>21</sup> Thierauf Robert, Auditoría Administrativa, Ed. Limusa, México, 1984

y continua, y no convertirse en una versión artificiosa de fuentes bien establecidas de información administrativa.

Lo más distintivo de la auditoría administrativa es su alcance y la variedad de recursos utilizados en la observación, para lograr los objetivos y definir los problemas.

Una evaluación basada en una opinión personal, que no se evidencia en los hechos, no es una auditoría administrativa, por lo que ésta siempre se basará en los hechos observados, debido a que en todo trabajo de evaluación, los mejores resultados se obtienen mediante un marco de referencia, desde luego, el criterio es una parte ineludible del resultado final, pero sólo adquiere valor después de que el auditor ha recabado los hechos y comparado los resultados con las normas, derivándose de esto otra característica de la auditoría administrativa, la cual reside en medir en relación con las normas o estándares, las únicas bases aceptables de comparación de unidades y periodos de tiempo. Sin normas, una auditoría queda reducida a un conjunto de opiniones que varían de un examinador a otro. La auditoría equivale a evaluar y una evaluación no puede ser objetiva, ni digna de confianza si no está referida a normas.

La auditoría administrativa cuenta con las siguientes características:

1. Propósito:

Garantizar resultados evaluando planes, objetivos, recursos humanos y materiales, así como todas las operaciones de la empresa.

2. Alcance:

La necesidad de una revisión con relación a toda la empresa, a una función o aun departamento.

3. Orientación:

Hacia el estado operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.

4. Enfoque:

Actúa sobre las causas determinándolas, las cuales originan resultados.

5. Medición:

Normas o principios de la administración conocidos a la fecha.

6. Métodos:

Se refiere a las técnicas de revisión para la ejecución de las operaciones.

7. Evaluación:

Trabaja con gran parte de elementos cualitativos para dar evaluación cuantitativa.

8. Actuación:

Se efectúa en forma preventiva. Señala irregularidades existentes y permite tomar decisiones oportunas a fin de obtener los mejores resultados.

9. Necesidad:

Opcional y prerrogativa de la dirección

10. Frecuencia:  
Periódica / Constante

11. Precisión:  
Relativa, pero racional.

#### **4.9 DURACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>22 23</sup>**

La duración y el alcance de una auditoría no puede estandarizarse, varia según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar. Existen cuatro factores que afectan la duración de una auditoría:

1. Depende de lo que se espera del auditor. Si su responsabilidad consiste en la auditoría de las actividades de uno o varios departamentos, el trabajo tendrá una duración de "X" días, pero si se trata de una auditoría de la totalidad de la empresa, podría llevarse tantos días como fuera necesario.
2. Urgencia del trabajo; una empresa que establece la auditoría en forma frecuente no necesita un esfuerzo urgente, ni una auditoría extensa. Una auditoría precedida por auditorías anteriores del mismo departamento o actividad, llevará menos tiempo que una inicial.
3. Recursos disponibles, el número de auditores destinados a la realización de la tarea estará determinado por la cantidad asignada al trabajo.
4. El giro de la empresa, debido a que aquellas que solamente se dedican a la distribución tienen menor cantidad de actividades que una que se dedica a manufacturar algún producto.

En general, el tiempo destinado a una auditoría se restringe a dos aspectos:

1. La capacidad del auditor para concentrarse en los problemas.
2. La amplitud de la auditoría (entre más grande mayor será el tiempo utilizado para la realización).

#### **4.10 FRECUENCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>24</sup>**

La frecuencia de la auditoría, varía de acuerdo al alcance de la misma y los recursos asignados a ésta, así como por los cambios ocurridos desde la última auditoría.

Las auditorías administrativas no se pueden programar con exactitud, pues cuando una unidad está sujeta a cambios rápidos o el total de los recursos invertidos se están elevando, la frecuencia será mayor que cuando el proceso de trabajo no está sujeto a cambios rápidos y los recursos empleados no son de gran valor. En todo caso las asignaciones de auditoría deben hacerse con la frecuencia suficiente para proporcionar una protección en contra de los problemas que surjan, pero no tan a menudo que resulten en trabajos repetitivos sin valor.

---

<sup>22</sup> Thierauf Robert, Auditoría Administrativa, Ed. Limusa, México, 1984

<sup>23</sup> Villegas Martínez Fabián, Auditoría Estratégica, Ed. Comunicaciones para Alta Dirección, México, 1997

<sup>24</sup> Cook John, Auditoría, McGraw-Hill, México, 1999

#### 4.11 LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>25</sup>

Toda auditoría bien planeada requiere de habilidad analítica, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos.

Las auditorías administrativas no tienen un punto de partida común, cada auditoría es única, y debe manejarse individualmente. Por esto, la forma de abordar la auditoría y los factores que intervienen varían tanto con la auditoría como con su punto de partida.

Para el desarrollo de la auditoría administrativa, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir. El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa.

La finalidad del programa, es guiar al auditor en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardarlo de que no se omitirá ningún punto de la revisión.

Todo programa de auditoría administrativa estará diseñado específicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa, al alcance de la propia auditoría, y principalmente al objetivo de la misma. Esto hace que la programación de una auditoría no pueda ni deba hacerse en abstracto, ya que como cada trabajo tiene características y peculiaridades propias, los procedimientos generales se adaptan a las condiciones que prevalecen en cada situación particular.

Un programa de auditoría administrativa no debe ser rígido e inaccesible, sino lo suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer modificaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente.

Para la formulación del programa de auditoría administrativa, será necesario conocer y definir el objetivo de la misma en razón de la empresa en la cual se va a desarrollar, dentro de los objetivos más comunes de la auditoría podemos mencionar los siguientes:

1. Evaluación administrativa de toda la empresa para determinar y conocer el desempeño de quienes la dirigen
2. Evaluación de un departamento o división en especial
3. Determinar el potencial futuro de la empresa
4. Verificar la eficiencia de los sistemas y procedimientos actuales

Sólo hasta conocer el objetivo de la auditoría administrativa se podrá desarrollar el programa adecuado que sea la guía que marque el trabajo a realizar. El auditor en la formulación de su programa debe contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito de la auditoría?
2. ¿Por qué la necesidad de la auditoría?

---

<sup>25</sup> Cook John, Auditoría, McGraw-Hill, México, 1999

3. ¿Qué es lo que se pretende hacer?
4. ¿Cómo se realizará?
5. ¿Qué personal se necesitará?
6. ¿En que tiempo se logrará?

Es conveniente que el programa sea revisado detenidamente con objeto de mejorarlo, y en su caso, unificar criterios con los miembros del grupo que realizarán la auditoría administrativa.



**5.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Para la realización de una productiva auditoría administrativa se debe dar respuesta a varios cuestionamientos antes de dar inicio a esta, siendo los siguientes:

1. ¿Quién?

Es desde luego el auditor pero con un sentido de asesor y colaborador en la solución de problemas y no como juez.

2. ¿Qué debe hacer?

En lugar de buscar errores y culpables, es una persona encausada a detectar síntomas y problemas.

3. ¿Cómo realizarlo?

A través del análisis de causa y efecto y no como una investigación de consecuencias.

4. ¿Para qué?

La finalidad es obtener resultados pero no como un yo acuso, sino proporcionar cambios positivos que sean preventivos para la empresa.

Una vez definido el enfoque y la actitud que debe mantener el auditor administrativo, se deben mencionar los siguientes puntos:

1. Planteamiento del problema

Las empresas no se encuentran adecuadamente organizadas, lo que impide su desarrollo y el poder salir de su etapa de crecimiento o supervivencia.

2. Alcance de la auditoría

Determinar el diagnóstico de la organización, atacando los problemas desde sus orígenes.

3. Objetivo principal

Realizar una auditoría administrativa a un departamento, con el fin de determinar y conocer el nivel de aplicación de las técnicas administrativas.

**5.1.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Bajo el entendido de que no es posible diseñar un programa rígido que sea aplicable a todo tipo de empresas y circunstancias, sólo enunciaremos los principales puntos que debe contener un buen programa:

1. Datos generales de la empresa

2. Objetivo de la auditoría administrativa

---

<sup>26</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, McGraw-Hill, México, 2000

<sup>27</sup> Cook John, Auditoría, McGraw-Hill, México, 1999

<sup>28</sup> Ocaña Gómez Pascual, Cuestionarios de Supervisión de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2001

3. Áreas específicas que serán objeto de revisión
4. Tiempo estimado para la realización del trabajo
5. Descripción de la información que debe obtenerse
6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
7. Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros
8. Trabajo específico que cada persona realizará y tiempo estimado que requerirá
9. Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
10. Relación de las personas con quien deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención
11. Relación de las personas a quien se les debe proporcionar informes de los resultados de la auditoría
12. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la auditoría
13. Contexto general que guiará a la auditoría en su aspecto técnico

El contenido del programa de auditoría administrativa puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Trabajos preliminares:
  - Entrevistas
  - Pláticas Telefónicas
  - Correspondencia
  - Lista de puntos a definir
  - Propósito de la auditoría
  - Características jurídicas
  - Características de operación
  - Características de organización
2. Información general de la empresa:
  - Funcionarios principales
  - Diagramas organizacionales
  - Manuales de organización
  - Reglamentos
3. Fuentes de Información:
  - Formas de papelería
  - Archivos
  - Lugares de trabajo
  - Personal por entrevistarse
  - Otros registros
  - Externa
4. Personal que se empleará:
  - Auxiliares
  - Analistas
  - Supervisores
  - Especialistas
  - Otros
5. Facilidades que proporcionará la empresa:
  - Personal
    - Local
    - Instrumentos
    - Equipo
    - Discusión de problemas

6. Secuencia de la auditoría: Funciones  
Departamentos  
Secciones  
Puestos
7. Formulación de cuestionarios: De aspectos administrativos  
De aspectos técnicos  
Departamentales  
Seccionales  
Otros
8. Entrevistas: Director general  
Gerentes  
Supervisores  
Empleados
9. Técnicas: Tipos de diagramas  
Técnicas matemáticas  
Técnicas de ingeniería industrial  
Otras
10. Informe de auditoría: Consejo de administración  
Director general  
Gerentes  
Supervisores  
Otros

### 5.1.2 GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>29 30 31</sup>

#### PLANEACIÓN

1. Se cuenta con objetivos bien definidos y se encuentran establecidos por escrito.
2. Se discuten y aprueban los objetivos antes de formalizarse, por todos aquellos que intervienen en su formulación.
3. Se fijan objetivos para cada unidad organizacional de la entidad.
4. Son compatibles los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo.
5. Se comunican los objetivos por escrito a cada unidad y a cada persona responsable de su realización.
6. Son revisados los objetivos con periodicidad.
7. Son adecuados los niveles de la administración en que se formulan los planes.
8. Existe asignación de prioridades a todos los planes aprobados.
9. Contribuyen los planes, y los que de ellos se derivan, a la consecución de los objetivos de la entidad.
10. Se proyectan los planes únicamente después de un riguroso examen e investigación de los problemas y oportunidades principales de la entidad.
11. Es calculado el trabajo necesario para ejecutar cada plan.

<sup>29</sup> Santillana Ramón, Auditoría Interna Integral, Ed. Ecasa, 1984

<sup>30</sup> Ocaña Gómez Pascual, Cuestionarios de Supervisión de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2001

<sup>31</sup> Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1999

12. Son establecidas fechas de iniciación y terminación de cada proyecto.
13. Son establecidos controles adecuados en cada plan para verificar su progreso.
14. Son asignadas responsabilidades para ejecutar los planes.
15. Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones.
16. Se encuentran las políticas por escrito y en armonía con los objetivos.
17. Son conocidas las políticas en los niveles donde deben ser aplicadas.
18. Son revisadas las políticas con periodicidad.
19. Existen descripciones escritas y gráficas de los procedimientos.
20. Son revisados los procedimientos con periodicidad.
21. Se ajustan a las normas establecidas los sistemas y procedimientos para tramitar y controlar las principales operaciones.
22. Se elaboran presupuestos sobre bases por lo menos anuales y se mantienen actualizados.
23. Se elaboran los presupuestos tomando en cuenta las necesidades de mano de obra, equipo, gastos extras de operación y utilidades previstas.
24. Son sometidos los presupuestos a revisión de manera que sino se logran las metas del presupuesto, se puedan remediar las fallas.
25. Son analizadas y explicadas las variaciones importantes.

## ORGANIZACIÓN

1. Existe una estructura de organización diferenciada.
2. Existe una filosofía bien definida de la organización.
3. Es revisada periódicamente la organización de la entidad.
4. Están divididas las operaciones de la entidad y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos de la misma.
5. Se encuentran bien definidos todos los puestos con funciones y responsabilidades, y se distribuyen las definiciones escritas entre las personas correspondientes.
6. Existe coordinación entre las funciones.
7. Existe equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad asumida.
8. Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados.
9. Esta debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe.
10. Asegura la organización su continuidad, estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcionamiento.
11. Son ocupados los puestos principales de la entidad por personas capaces para el mismo.
12. Se procura adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.
13. Son inducidos adecuadamente los nuevos empleados para el desarrollo de sus labores.
14. Existe capacitación y adiestramiento en los diferentes niveles.
15. Es adecuada la ubicación física de la entidad.
16. Cuenta la entidad con los servicios públicos y privados que requiere para el desarrollo de sus funciones.

## DIRECCIÓN

1. Armoniza la dirección los objetivos de la entidad con los de los empleados.
2. Tienen los ejecutivos de la entidad una comprensión clara y precisa de sus responsabilidades y de su autoridad particular.

3. Es la técnica adoptada por la dirección la apropiada para la persona que realiza el trabajo, y para la tarea que desempeña.
4. Es la dirección el centro de comunicación de la entidad.
5. Se transmiten las órdenes por los medios establecidos.
6. Respeta la administración superior las decisiones que se adoptan en niveles inferiores.
7. Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
8. Se resuelven inmediatamente los conflictos, procurando producir el menor disgusto a las partes.
9. Se ha asegurado la sucesión adecuada en las áreas críticas de actividad, por edad o desarrollo de ejecutivos.

## CONTROL

1. Se tienen identificadas las actividades base de control.
2. Se forman los controles en función de los planes.
3. Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas que reduzcan la influencia de los factores personales al menor grado posible.
4. Se han documentado los controles existentes en los procedimientos, las descripciones, los diagramas de flujo o de cualquier otro medio.
5. Se utilizan controles por áreas de responsabilidad.
6. Se fijan parámetros de excepción de manera que ningún control funcione en exceso.
7. Reporta el control inmediatamente las desviaciones.
8. Se realizan las correcciones necesarias y oportunas cuando las desviaciones lo ameritan.
9. Se establecen controles con características de retroalimentación.
10. Son revisados periódicamente los controles.
11. Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes.

### 5.1.3 CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>32 33</sup>

Nombre:

Gerencia:

Oficina:

Puesto:

Nombre de su jefe inmediato:

Departamento:

Sección:

Tiempo en el puesto:

1. ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?  
a) Sí                      b) No
2. ¿Cuál?
3. ¿Por qué?
4. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

<sup>32</sup> Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1999

<sup>33</sup> Ocaña Gómez Pascual, Cuestionarios de Supervisión de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2001

5. Indique su edad
6. El principal objetivo de su trabajo es:
7. ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?
8. ¿Maneja información confidencial dentro de su puesto?  
a) Sí                      b) No                      ¿Cuáles?

Planeación:

1. Mencione los objetivos generales de su departamento
2. Los objetivos se alcanzan de manera eficiente  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento
4. ¿Existe algún tipo de control para el logro de estos objetivos?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?
6. ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito, las políticas del departamento?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
7. Mencione las políticas del departamento, especificando las de su área
8. ¿Quién las elabora?
9. ¿Considera que las políticas señaladas son adecuadas?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
10. ¿Se siguen los lineamientos de estas políticas?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
12. ¿Quién los elabora y que periodo comprende?
13. ¿Quién los autoriza?
14. ¿Quién los evalúa?
15. ¿Cómo se evalúa?

16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
17. Mencione cuáles son los reglamentos, instructivos, circulares, etc, en que se basa para desarrollar sus actividades (recopilar un ejemplar)
18. ¿Considera que sean adecuados?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
19. ¿Están actualizados?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
21. ¿Considera que el manual de organización se encuentra actualizado?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
22. ¿Se adapta a las necesidades de operación?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
23. ¿Es conocido por el personal?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
24. El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
25. ¿Existen funciones que originan una duplicidad de labores en el departamento?  
 a) Sí                      b) No                      Indique su causa:
26. ¿Considera que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa?
27. ¿Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su departamento?
28. ¿El personal con el que cuenta es el requerido para la carga y volúmenes de trabajo?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
29. ¿Existen planes de capacitación?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
30. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
31. ¿Existen planes de incentivos para el personal?  
 a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

32. ¿Hay planes de promoción?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

33. ¿El personal del departamento es de base?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

#### Recursos Materiales

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

37. ¿Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo?

38. ¿Considera que el departamento cuenta con el material, equipo y demás medios requeridos para el desarrollo de sus actividades?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

#### Recursos Financieros:

39. ¿Su departamento cuenta con presupuesto?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

40. ¿Considera que los recursos económicos de que dispone sean los adecuados?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

#### Dirección:

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

42. ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

43. ¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?



44. ¿Considera que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que lo integran?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

45. ¿En que oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?  
Indique sus causas:

46. ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa, que se recibe en el departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

47. ¿La comunicación que tiene con sus superiores y compañeros es adecuada?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

48. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

49. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

50. ¿Utilizan medios de comunicación, como reportes o informes, que se hagan llegar a los superiores?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

51. ¿Existe un ambiente negativo entre el personal (malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc)?

Indique su causa:

Control:

52. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

53. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

54. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

55. ¿Considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan colaboran al logro de los planes y objetivos?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

56. ¿Existe un manual de sistemas y procedimientos?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

57. ¿Se encuentran actualizados los sistemas y procedimientos que se utilizan en el departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

58. ¿Indique en que fecha fueron actualizados por última vez los manuales de sistemas y procedimientos que se utilizan en su área?

59. ¿Considera importante la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y emitir la información con fluidez?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

60. ¿Desea agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Firma del entrevistado

Firma del analista

Fecha de la entrevista<sup>34</sup>

## **5.2 TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**<sup>35 36</sup>

Una vez formulado el programa de trabajo, el siguiente paso será la obtención de la información, para lo cual, se deberán establecer las formas y técnicas necesarias a fin de registrar los datos acerca del área objeto de auditoría.

El auditor necesita hechos relevantes sobre los cuales pueda fundamentar conclusiones y recomendaciones, por lo que tendrá que acudir a las diversas fuentes de información, utilizando aquellas que por su experiencia, capacitación e inteligencia ponen a su disposición. Son muchas las fuentes de información a las que puede acudir el auditor para establecer la validez y confiabilidad de los hechos, entre las que se encuentran principalmente las personas del área bajo auditoría, documentación interna, la observación y las técnicas e instrumentos de la auditoría administrativa.

De la calidad de la información dependerán los resultados de la auditoría. La información deberá referirse a todos los factores que afecten el área examinada, como pueden ser: influencias externas, económicas, legales, de estructura, acatamiento de políticas, exactitud y confiabilidad de los controles, procedimientos de operación, medios de información etc.

La información debe obtenerse en forma metódica y ordenada buscando que sea digna de confianza y se encuentre actualizada; de manera que el auditor obtenga datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la red de información en que se habrá de fundamentar su estudio. Los principales medios son:

### **5.2.1 OBTENCIÓN DE DOCUMENTACIÓN PRIMARIA**<sup>37 38 39</sup>

Antes de obtener directamente de los departamentos afectados la información requerida o necesaria se debe reunir y obtener todo lo referente a nuestro estudio y que posiblemente cuente con ello la organización, como lo son:

<sup>34</sup> Rubio Ragazzoni Víctor, Hernández Fuentes Jorge. Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Ed. PAC. 1983. pp. 94-100

<sup>35</sup> Martínez Villegas Fabián, Auditoría Estratégica. Ed. Comunicaciones para Alta Dirección, 1997

<sup>36</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Ed. McGraw-Hill, México, 2000

<sup>37</sup> Amador Soto, Auditoría Administrativa, Ed. Universidad Autónoma de Nuevo León

<sup>38</sup> Cook John, Auditoría, Ed. McGraw-Hill, México, 1999

<sup>39</sup> Gutiérrez Hernández Eduardo, La Auditoría Administrativa y su Aplicación, ULSA, México, 1984

Organigramas  
Manuales  
Procedimientos  
Diagramas  
Formatos de papelería  
Circulares  
Informes  
Otros informes o documentos que resultan valiosos para la investigación

El conocimiento de esta documentación pondrá en antecedentes al analista en cuanto a los objetivos, políticas, actividades, mercado y estructura organizacional de la empresa, facilitándole su labor.

### 5.2.2 ENTREVISTAS<sup>40 41</sup>

El conocimiento que el analista pueda llegar a tener de la situación actual, lo recibe casi en su mayoría de las entrevistas y de acuerdo a como las lleve a cabo será el resultado. Las entrevistas es uno de los instrumentos más importantes y eficaces de reunir información, nos muestra lo que hay ahora (hechos) y lo que se desea (opiniones); sin embargo, se alcanzan otros objetivos iguales e importantes como:

1. La generación de información para diagnosticar a la organización; (datos subjetivos y "clínicos" en el sentido de que son generales en el lenguaje de los miembros de la empresa)
2. En la entrevista el consultor o agente de cambio puede verificar su comprensión del sistema con las personas que contribuyan al grupo cliente, con el que se está trabajando.

Para lograr el objetivo de la entrevista, deberá ser planeada cuidadosamente:

1. Determinar a quienes entrevistar
2. En que orden se realizarán las entrevistas
3. Programación de las entrevistas para evitar interrupciones o tener el mínimo posible

Existen una serie de recomendaciones para conducir una entrevista:

1. Elegir junto con la persona entrevistada, el lugar y hora de la entrevista, de manera que la conversación se lleve a cabo sin interrupciones y el entrevistado se encuentre sin la preocupación del tiempo.
2. Buscar la manera de colocar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para ganar su confianza y vencer cualquier resistencia psicológica que pudiera entorpecer la entrevista.

<sup>40</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Ed. McGraw-Hill, México, 2000

<sup>41</sup> Gutiérrez Hernández Eduardo. La Auditoría Administrativa y su aplicación, ULSA, México, 1984

3. Crear una atmósfera abierta y franca, para asegurar la exactitud de las informaciones.
4. Comenzar la entrevista con algún tema corto de actualidad e interés para el entrevistado, de manera que se rompa la tensión ambiental.
5. Llevar a cabo la conversación en un lenguaje sencillo y accesible.
6. Ir con una mentalidad abierta, para presentarse a cambios inesperados en el tema, de manera que podamos adaptarnos fácilmente a éste.
7. Poner interés en el tema, para poder contestar rápidamente cuando el entrevistado pida nuestra opinión sobre alguna conclusión parcial que se obtenga durante la conversación, sin olvidar éste puede darse fácilmente cuenta de la presencia o ausencia del interés que real o fingidamente se presenta.
8. No distraer la atención del entrevistado.
9. No ser impacientes, rígidos o violentos en la conducción y desarrollo de la entrevista.
10. Aclarar premeditadamente con el entrevistado sobre el uso y aplicación que se dará a la información recibida.
11. En entrevistas con altas autoridades o jefes importantes, es recomendable aclarar que la información obtenida no será para valorar su laborar o juzgar su desempeño.
12. Mientras más se amplíe el mundo de las ideas que en común se traten, mayor oportunidad se tendrá de obtener informes reveladores.

#### **5.2.2.1 ENTREVISTA DIRECTA**

El entrevistador selecciona las preguntas que resultan de interés, dirigiéndolas hacia el objetivo que persigue, además de establecer ciertas restricciones, entre ellas el tiempo a utilizar en la entrevista. Las entrevistas directas reducen la posibilidad de inspeccionar otros campos que pueden resultar de interés.

#### **5.2.2.2 ENTREVISTA ESTANDARIZADA**

Esta entrevista reduce la subjetividad existente en las anteriores pues se formulan preguntas previamente establecidas, obteniendo una guía de preguntas antes de la entrevista, transformándola en un solo interrogatorio, esto les resta profundidad y espontaneidad.

#### **5.2.2.3 JERARQUIZACION DE LA ENTREVISTA**

Las entrevistas deben realizarse en orden jerárquico de los entrevistados; la información en los primeros niveles deberá ser de carácter general, a medida que se descienda organizacionalmente deberá ser más detallado. En la entrevista se debe dar a conocer perfectamente el objetivo del estudio y como van a repercutir los resultados. Se

consideran tres niveles generales en una organización a los cuales se les deberán hacer preguntas de acuerdo a su posición y considerando algunos de los aspectos como los que menciona el "Business Information Systems Analysis and Design"

#### **5.2.2.4 QUE HACER EN LAS ENTREVISTAS**

1. Preguntar acerca de las políticas metas y objetivos de la empresa
2. Reforzar positivamente lo que favorece el intercambio de ideas
3. Concentrarse sobre la imagen grande de la empresa
4. Darse a conocer y a apreciar

#### **5.2.2.5 QUE NO HACER EN LAS ENTREVISTAS**

1. Utilizar terminología técnica
2. Entrar en mucho detalle
3. Mezclar sus ideas en medio de una anécdota
4. Interrumpir en vez de dirigir
5. Criticar las operaciones o personas
6. Ser amistoso
7. Tratar de abrumar al entrevistado
8. Utilizar palabras que puedan producir mala interpretación
9. Transformar la entrevista en una sesión de quejas

#### **5.2.2.6 VENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS**

**Comprensión:** Existe la oportunidad para que el entrevistador verifique lo que el entrevistado esta diciendo.

**Amplificación:** Las respuestas pueden apreciarse solicitando ejemplos y / o explicaciones al entrevistado.

**Descubrimiento:** Es posible en la entrevista encontrar áreas problemas que eran desconocidas para el analista antes de la fase de recolección de datos.

**Complementación:** Los datos de la entrevista apoyan y complementan la información de otras fuentes como lo son los cuestionarios.

**Credibilidad:** Los datos obtenidos de las entrevistas son más creíbles que los obtenidos de cuestionarios.

**Contacto:** El hecho de entrevistar cara a cara a los miembros de la organización, da la oportunidad para el contacto personal.

**Compartir:** Ayuda a establecer la norma de cooperación de persona a persona.

#### **5.2.2.7 DESVENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS**

**Costo:** Las entrevistas son costosas en términos de tiempo, espacio y personal. Toma cerca de una hora a dos horas en un espacio privado con cada miembro del personal.

**Metas:** Las metas del entrevistador pueden no ser compartidas por la persona entrevistada, pues es difícil mantenerlo fuera de preocupaciones.

**Reducción de información:** La información generada en la entrevista no es de fácil tabulación, por lo que se puede perder cierta información o algunos datos que no pueden percibirse dentro de la entrevista.

**Amenaza:** Ser entrevistado puede constituir una amenaza para el entrevistado por lo que contesta involuntaria o erróneamente.

**Accesibilidad:** Ocasionalmente resulta difícil tener acceso a las personas que necesitan ser entrevistadas.

### **5.2.3 CUESTIONARIOS<sup>42 43</sup>**

Son formularios estandarizados, elaborados para que los interrogados por este medio, proporcionen información por escrito al analista. Existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta y los de elección forzosa, dentro de esta última clasificación se subdividen en: dicotómicos, opción múltiple y mixtos.

#### **5.2.3.1 CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA**

Aquí las respuestas son libres y el sujeto tiene autonomía de contestar de acuerdo a su capacidad de expresión, personalidad y disposición.

##### **5.2.3.1.1 VENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA**

1. Proporcionan actitudes generales, puesto que están reflejando una idea y un pensamiento libre
2. No sugieran respuesta
3. Sufren menos distorsión y son más fieles a lo que piensa el entrevistado
4. Permite información complementaria y amplia, el investigador puede complementar la idea.
5. Existen respuestas subjetivas

##### **5.2.3.1.2 DESVENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA**

1. El significado de la respuesta varía, se pueden dar muchas respuestas
2. Pueden interpretarse de acuerdo al investigador
3. Son difíciles y complejos de tabular
4. No suelen ser claros en su redacción
5. Resultan costosos
6. Ofrecen mayor dificultad de análisis

---

<sup>42</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Ed. McGraw-Hill, México, 2000

<sup>43</sup> Gutiérrez Hernández Eduardo. La Auditoría Administrativa y su aplicación, ULSA, México, 1984

### **5.2.3.2 CUESTIONARIOS DE ELECCIÓN FORZOSA**

Cuestionarios dicotómicos: Son en aquellos en los que se encuentra una respuesta de dos alternativas, afirmativa o negativa, es decir sí o no.

Cuestionarios de opción múltiple: Son los que marcan varias posibilidades de elección para la respuesta, en donde se puede elegir una o más.

Cuestionarios mixtos o combinados: Estos cuestionarios ofrecen respuestas de tipo abiertas o de elección forzosa en sus dos combinaciones. Es recomendable utilizar después de una respuesta abierta o dicotómica un por qué para cerrar la pregunta y facilitar su tabulación.

#### **5.2.3.2.1 VENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS DE ELECCIÓN FORZOSA**

1. Son rápidos de contestar
2. Están orientados a aspectos específicos
3. Son fáciles de tabular y clasificar
4. Sugieren ideas
5. Son más objetivos

#### **5.2.3.2.2 DESVENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS DE ELECCIÓN FORZOSA**

1. Pueden ser más limitativos
2. El orden de las operaciones puede influir en él o en las contestaciones

### **5.2.4 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Toda la información recabada en las entrevistas y / o cuestionarios en ciertas ocasiones y por el grado de subjetividad implícitos en los mismos deberá ser comprobada ya sea contra la documentación existente, con la jefatura o por observación directa.

A través de la observación directa se complementan los conocimientos sobre la situación actual y real de los procedimientos, colaboración departamental y otros aspectos importantes para nuestro estudio. Es una buena técnica para comprobar la información recabada.

#### **5.2.4.1 VENTAJAS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

1. Descripción más detallada de la operación
2. Visualización de fallas o errores dentro o durante las operaciones
3. Existe mayor comprensión de la operación por parte del analista
4. Reduce el grado de subjetividad de los datos obtenidos

#### **5.2.4.2 DESVENTAJAS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

1. Existe la posibilidad de no observar adecuadamente las operaciones complicadas y minuciosas por lo que la descripción se hará en forma inadecuada

## 5.2.5 DIAGRAMAS<sup>44 45</sup>

Con la técnica denominada "diagramado" permite que toda la información se recabe de una manera ágil, completa y comprensible además de ser un elemento básico para el análisis.

### 5.2.5.1 TIPOS DE DIAGRAMAS<sup>46</sup>

Los más comunes son:

1. Diagramas de proceso: es la representación gráfica de los hechos e información perteneciente al mismo, ocurridos durante una serie de acciones y operaciones. Todas las actividades ó acciones que se pueden realizar durante un proceso se han agrupado en cinco elementos: operaciones, transportes, inspección, retrasos y almacenaje. En el siguiente cuadro se presenta la simbología mas común para un diagrama de proceso (símbolos de OTIDA).







---

<sup>44</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Ed. McGraw-Hill, México, 2000

<sup>45</sup> Gutiérrez Hernández Eduardo. La Auditoría Administrativa y su aplicación, ULSA, México, 1984

<sup>46</sup> Lázaro Víctor, Sistemas y Procedimientos, Ed. Diana, 1982, p. 92



Simbología	
	Operación
	Transporte
	Inspección
	Demora
	Almacenaje
	Operación e inspección

2. Diagramas de distribución de actividades: este tipo de diagramas permite conocer el elemento humano que interviene en el sistema o procedimiento, las cargas de trabajo, duplicidad de funciones, especializaciones, etc. El diagrama de actividades esta formado por columnas, de acuerdo a las necesidades del análisis, con los siguientes conceptos:

**Actividades:** se describe el sistema o procedimiento dividido en actividades por orden de secuencia y realización.

**Trabajador:** se establece una columna para cada trabajador que intervenga en el sistema o procedimiento, identificándolo con el nombre del puesto y cada una de las columnas tendrá divisiones para registrar la frecuencia, tiempo y volumen.

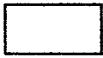

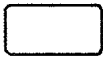







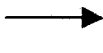

	Puestos		Tiempo		Tiempo		Tiempo		Tiempo		Tiempo
Actividades											
TOTAL											

3. Diagrama de procedimientos: en cierta forma es una combinación de los diagramas antes mencionados, el cual también trata de plasmar por escrito lo que realmente se está haciendo; se observará la secuencia del procedimiento desde su inicio hasta su terminación, considerando las operaciones realizadas, los formatos o documentos utilizados y los departamentos y / o puestos por lo que transiten los formatos que intervienen en un sistema o procedimiento.

Basándonos en este diagrama se puede conocer si existe duplicidad de trabajo, cargas desproporcionadas del mismo, formas innecesarias, falta de información en las formas, archivos de más, puestos que necesitan aumentar o disminuir funciones. conceptos que resultan de gran interés para el estudio.

Los diagramas presentados son los que se consideran como los más conocidos y utilizados, pero para fines de análisis existen muchos más. En la práctica casi ningún analista utiliza en diagramas con las convenciones originales, sino que hace una combinación de varios o introduce sus propias convenciones. Esto es permisible debido a que los diagramas son elementos de carácter personal para el análisis, por lo que deben adecuarse para facilitar la tarea del analista.

### Diagrama de Procedimiento

Simbología	Actividad	Simbología	Actividad
	Operación		Decisión
	Destino / Inicio / Fin		Archivo
	Mercancía		Documento
	Efectivo o Cheque		Conector fuera de página
	Conector dentro de página		Notas
	Flujo		Conectar con otro procedimiento

### 5.2.6 ANÁLISIS DE PUESTOS

Sirven como medios de información los cuales ayudan a estandarizar los criterios respecto a la estructura organizacional de la empresa, líneas de comunicación y otros aspectos importantes que contienen y se pueden obtener de estos documentos.

El análisis de puestos nos proporciona la siguiente información:

1. Requisitos y conocimientos para desarrollar un puesto
2. Delimitación de funciones y responsabilidades
3. Determinación de la concordancia de las funciones planes y objetivos departamentales y de la empresa
4. Definir la existencia de organigramas actualizados
5. Determinar si la estructura organizacional es lógica y correcta
6. Establecer si las actividades interdepartamentales están coordinadas y equilibradas

7. Determinar si los procedimientos para cada función están coordinados, clasificados y orientados hacia su correcto desempeño
8. Verificar si los procedimientos establecidos se cumplen y si están actualizados
9. Definir la existencia de un deficiente o efectivo control interno en los sistemas de trabajo
10. Verificar si se aprovecha la habilidad y capacidad del recurso humano
11. Observar las condiciones de trabajo que se requieren y si son las necesarias
12. Detectar las necesidades de capacitación al personal en determinadas áreas
13. Determinar si se otorga al personal los incentivos necesarios para su superación

### **5.3 RECOMENDACIONES PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

En la recopilación de la información se debe tener en cuenta algunos aspectos básicos para no desviarse de los objetivos de la auditoría, y posteriormente facilitar la organización y análisis de los datos:

1. Indicar la fuente, naturaleza o fundamento de los datos
2. Recabar información esencial y no aspectos generales
3. Respalda toda la información mediante observación o comprobación de la misma

### **5.4 ORGANIZACIÓN Y REGISTRO DE DATOS**

Toda la información que corresponda a una determinada actividad deberá agruparse, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de tal actividad. Cada aspecto quedará debidamente identificado, y el material dispuesto en el orden conveniente, con objeto de que sea fácil localizarlo y seguir su secuencia. Los elementos concernientes a una actividad se consignarán con detalle para facilitar su estudio, y en su caso, se hará uso de técnicas adecuadas de consignación en gráficas. Así, el auditor estará en posición de definir los hechos, localizar problemas y deficiencias en los métodos y desempeño administrativos.

### **5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez que se tiene la información recopilada y debidamente registrada se procederá a evaluar, es decir, se inicia la fase de análisis de la información.

El auditor administrativo debe tener presente que para poder mejorar una función, un procedimiento, un método etc; siempre habrá que descomponerlo en sus elementos más simples.

De acuerdo a la definición de análisis significa separar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se forma, el auditor debe llevar a cabo su estudio en forma lógica determinando el propósito, buscando relaciones, verificando los diferentes pasos que siga el objeto bajo estudio, con el fin de tener una comprensión de lo que es sujeto de análisis, y teniendo siempre presente el objetivo de la auditoría administrativa, que como ya se ha mencionado es, eliminar pérdidas y deficiencias, mejorar sistemas, procedimientos y métodos de operación, perfeccionar los medios de control, desarrollar al personal, optimizar la utilización de los recursos etc. Todas estas finalidades quedarán resumidas en buscar mejoras que a su vez se traduzcan en una reducción de costos.

Es en ésta fase de la auditoría administrativa donde la capacidad del auditor puede juzgarse por su habilidad para analizar, debido a que su éxito dependerá de la amplitud de sus conocimientos, así como sus normas de análisis.

En auditoría administrativa, la capacidad consiste en la aplicación del conocimiento y experiencia. Entre mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor del resultado de su análisis. Para destacar la labor de análisis, se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencia.

El análisis consiste fundamentalmente en descubrir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento está afectando una determinada función, actividad, sistema, procedimiento, método etc. Un análisis de auditoría administrativa exige un profundo estudio hacia los hechos, examinando cada una de las partes que lo integran. Dicho estudio debe llevarse a cabo con detalle y paciencia, siguiendo un ordenamiento lógico para no pasar por alto algo que pudiera llevar a resultados equivocados, llegando éste análisis a tener un enfoque científico.

El análisis científico básicamente se desarrolla de la siguiente forma:

1. Examen de los elementos: Consiste en realizar un estudio completo y veraz de los elementos o componentes que integran el aspecto de evaluación, a la vez que implica un marco de referencia general.
2. Diagnóstico detallada: se realiza el diagnóstico de los factores a evaluar a fin de determinar que es satisfactorio o insatisfactorio, de acuerdo con prácticas correctas y establecidas, principios básicos etc.
3. Definición de la finalidad y correlación: Se estudia la relación que guarda un elemento con otro. Se fragmenta el aspecto en estudio a fin de determinar que es lo que se hace, quién lo hace, dónde, cómo, cuándo y por qué. También se determina si se puede realizar de mejor forma o no, sin importar lo correcto que pueda parecer el método actual. Asimismo, se relacionará el aspecto en estudio con los objetivos, políticas, controles, estructura orgánica etc; que la actividad requiere.
4. Ponderación de elementos: Se compara la importancia o valor de un elemento o unidad para su evaluación.
5. Comprobación de la eficiencia: Se hace necesario para tal fin, efectuar pruebas de cada factor para su evaluación, asimismo se deberán fijar las bases adecuadas para medir el grado de eficiencia que presenta.
6. Investigación de deficiencias: Aquí se busca y descubre las deficiencias presentes y en potencia. El auditor debe examinar todo elemento para descubrir sus defectos o irregularidades, ya sea en políticas, procedimientos, sistemas, planes, objetivos, uso de recursos, controles u otros. Si el factor sometido a estudio ostenta un problema actual o potencial, el auditor podrá hacer las recomendaciones al respecto.
7. Detección de problemas: Pueden producirse debido a una gran variedad de causas, como exceso de responsabilidades, falta de coordinación, fricciones

internas, duplicidad de esfuerzos, etc. En estos casos, el auditor debe discernir que problema exige una pronta atención y que camino seguir a efecto de solucionarlo.

8. Definición de soluciones: Es posible que para llegar a la solución óptima, se requiera de una investigación, inspección o análisis más amplio, para lo que se requiere contar con mayor tiempo, ya que una proposición mal fundamentada puede ser insuficiente o hasta infructuosa. El dedicar tiempo y esfuerzo valioso a una prolongación de los estudios, para llegar a la solución óptima, puede constituir uno de los principales aspectos para juzgar el grado de capacidad de un auditor.
9. Determinación de alternativas: En este punto el auditor debe aplicar toda su capacidad y experiencia, aunadas a su imaginación, pues debe considerar los numerosos aspectos que pueden determinar la elección de una alternativa con preferencia a otra.
10. Definición de métodos para mejorar la operación: En sus labores de evaluación, el auditor estará siempre alerta para hacer cumplir el axioma: "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas". Para escoger el mejor camino, se hace necesario estudiar lo que se juzgue más conveniente de acuerdo con circunstancias particulares, tras de reflexionar en el objetivo, relación, organización etc. Lo que se puede considerar necesario en un caso, puede no serlo para otro.

De tal manera, para saber si una función, actividad, departamento, sistema o método opera eficientemente, y si se puede mejorar, siempre será necesario conocerlo en todos sus detalles, es decir, descomponerlo en sus partes para que estas sean sujetas de estudio, pero considerándolas como integrantes de un todo que deben trabajar coordinadamente.

## **5.6 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA<sup>47</sup>**

La guía de evaluación tiene por objeto contar con los lineamientos que orienten y uniformen el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la auditoría.

Por otra parte, se puede contar con la determinación anticipada de criterios que permitirán evaluar y obtener un resumen particular por cada unidad o área que forman un organismo social, mediante una tabla de puntuación que comprenda, en su totalidad, las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa.

Uno de los mayores beneficios que ofrece al elaborar la guía es el de contar con lineamientos que facilitan la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, mismos que a su vez, incrementan el grado de confiabilidad de los informes de la auditoría administrativa.

---

<sup>47</sup> Rubio Ragazzoni Víctor, Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. PAC, 1983

## **5.7 CRITERIOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN<sup>48</sup>**

La guía de evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración, siendo:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Los cuales se encuentran clasificados en doce subtítulos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:

### 1. Planeación:

Subelementos:

- a) Planes de trabajo
- b) Objetivos
- c) Políticas

### 2. Organización:

Subelementos:

- a) Estructura organizacional y funcional
- b) Manual de Organización
- c) Aprovechamiento de recursos humanos
- d) Utilización y racionalización de recursos materiales

### 3. Dirección:

Subelementos:

- a) Delegación
- b) Comunicación
- c) Supervisión

### 4. Control:

Subelementos:

- a) Sistemas y Procedimientos administrativos
- b) Manual de Operación
- c) Medición de resultados

## **5.8 INFORME DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La información derivada de la auditoría administrativa depende del alcance que haya tenido el examen, el tipo de entidad pública o privada a la que se haya realizado, la cantidad y naturaleza de las oportunidades de mejoría detectadas por el auditor administrativo y los deseos expresados por el cliente mismo. Por esta razón, el informe culminante de la auditoría administrativa no puede adoptar un formato uniforme.

Se recomienda el siguiente contenido para los informes de auditoría administrativa, se dejan al auditor las decisiones sobre secuencia y extensión:

<sup>48</sup> Rubio Ragazzoni Víctor, Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. PAC, 1983

1. Descripción del propósito y alcance de la auditoría administrativa y / o técnicas utilizadas.
2. Áreas localizadas que ofrecen posibilidad de mejoría administrativa.
3. Descripción de las prácticas actuales, su evaluación crítico-constructiva y recomendaciones del auditor para su mejoría.
4. Transcripción fiel de los puntos de vista del personal de la entidad auditada cuando no son coincidentes con los del auditor.
5. Anexos numéricos, gráficos y guías para presentaciones audio-visuales de respaldo, aclaración o complemento al texto del informe.
6. Opinión o diagnóstico general, describiendo la situación en cada parte del proceso administrativo.
7. Diagnóstico por áreas de división: Objetivos (estratégicos, operacionales), programas, planes y estrategias de cada área, estructuras organizacionales, responsabilidades y puestos.
8. Opinión sobre la calidad de las personas solamente.
9. Dirección (estilo de dirección), detectar el ambiente organizacional (desarrollo organizacional). Proponer el estilo de dirección apropiado.
10. Control. Estándares, desempeño planeado, si existen modelos y controles, mediciones oportunas y confiables.
11. Se utiliza la información para la toma de decisiones.

Es conveniente que el auditor administrativo emita informes parciales a la dirección. En la formulación del informe el auditor debe tener presente lo siguiente: los informes de auditoría actúan como consejeros.

La redacción del informe debe tener un gran apego a los hechos, sin olvidar a las personas que leerán el informe. El primer aspecto proviene de la razón de que en la auditoría administrativa se requiere en gran medida, interpretar el significado de la información y justificar las conclusiones alcanzadas. Por tanto, el informe debe evitar las conclusiones basadas tan sólo en opiniones o juicios personales. Cuando resulte inevitable dar una opinión, deberá indicarse su carácter personal. El segundo aspecto parte del hecho de que los lectores del informe tienen intereses locales. Los términos del informe deben ir de acuerdo con tales intereses.

El requisito más general, es que el informe sea escueto y de redacción clara, sin caer en el extremo de ser insustancial.

El informe deberá contener toda la información necesaria para definir claramente las observaciones, especialmente en relación con las deficiencias y las oportunidades de mejorar. Es recomendable no esquivar los resultados sobre asuntos que marchen bien. Las conclusiones del informe deben presentarse de manera que la administración pueda tomar las medidas necesarias y oportunas.

Además, el informe no debe reducirse a palabras al describir hechos de problemas u oportunidades de mejorar, sino contener anexos con tablas, gráficas, formas, programas etc, ya que los medios visuales desempeñan un papel importante al describir asuntos para la administración, porque representan el mensaje con brevedad y sencillez. Dichos anexos, deben explicar el texto del informe o hacer referencia a él.

Al redactar un informe se debe tener en cuenta que nunca se sabe en que manos puede caer. El informe de auditoría se somete a varios niveles de la administración, según la índole de los hallazgos de la auditoría, y se debe considerar que cada lector tiende a interpretar una auditoría de acuerdo con su situación, por lo que el informe debe estar en términos muy objetivos y neutrales. Conviene evitar especialmente las referencias a nombres de personas.

El auditor no deberá mostrar el informe final a nadie más que a las personas que autorizaron la auditoría. Aunque como ya se señaló con anterioridad, los resultados más importantes se discuten con el personal responsable antes de terminar la auditoría, por lo que no existe razón para mantenerlo en secreto. Sin embargo, es muy importante tener el control de las copias del informe, por lo que no se debe entregar el informe final sino únicamente a las personas autorizadas.

### **5.9 FORMATO DEL INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La forma y contenido de un informe de auditoría administrativa puede variar de empresa a empresa según el alcance de la auditoría, su propósito y los resultados encontrados. No obstante, los puntos principales que debe contener un informe para calificarlo de completo, son los siguientes:

1. Título: nombre de la unidad bajo auditoría, fecha de la auditoría y número de copias
2. Tabla de contenido: títulos de las partes, secciones importantes y apéndices
3. Propósito y alcance de la auditoría: definición de la necesidad de la auditoría, y el área o áreas sujetas a estudio
4. Cuerpo del informe: Lo conforman los hechos que apoyan cada uno de los resultados importantes. Esta parte puede comprender:
  - a) Hechos de importancia relevante: Se enuncian todos los hallazgos que requieren de una acción correctiva inmediata, y siempre deberán exponerse por orden de importancia.

Esta sección comprende la parte principal del informe ya que aquí se resumen las deficiencias encontradas por la auditoría administrativa. Por esta razón, es en ésta parte, donde inicialmente fijan su atención quienes reciben el informe. El auditor debe expresar clara y brevemente aquellas situaciones que merezcan atención de los interesados.

- b) Metodología: Resulta interesante aunque muchas veces no es necesario para quien recibe el informe, señalar a grandes rasgos la metodología empleada y sus limitaciones.

En general, se deben describir las técnicas o instrumentos principales que se utilizaron en el desarrollo de la auditoría, haciendo hincapié cuando se haya tenido la necesidad de contratar a ciertos especialistas para la solución de problemas complejos.

Esta sección debe ser breve, pero debe representar una idea de como se realizó el trabajo y explicar las dificultades encontradas.



- c) Aspectos discutidos con el personal responsable: Comprende los resultados de las pláticas que se tuvieron con el personal de la empresa, para discutir aquellos problemas cuya solución era difícil o se prestaba a discrepancias entre los auditores y el personal de la empresa, a la vez se informará cual fue la respuesta y actitud que se tomó por parte del personal responsable.
- d) Recomendaciones: Se señalarán todas las propuestas que positivamente beneficiarían a la empresa. Tales recomendaciones también deben formularse concisa y claramente, pero deberán de dar una idea general del porque de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

Cabe mencionar que esta parte del informe dependerá del objetivo mismo de la auditoría, ya que, la auditoría puede no comprender planes de reorganización. En otros casos, se presentan independientemente de que puedan o no emprenderse por el personal de la empresa.

- 5. Resumen de conclusiones: En algunos casos, este punto se prefiere listar al principio del informe por considerarlo de mayor importancia para quienes lo reciben.

Un informe bien organizado, no debe combinar la justificación de los resultados con el resumen de los mismos. Reunidos en un sumario, los hallazgos presentan un panorama de las condiciones de la unidad, el cual pierde relieve cuando cada resultado se une con sus pruebas.

- 6. Apéndice: Se integra de información complementaria en forma de gráficas, formas de análisis y otros anexos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores.

Para facilitar la interpretación de los anexos, éstos se deben presentar siguiendo el mismo orden en que se desarrollaron las secciones anteriores.

En resumen para la elaboración del informe final debe considerarse:

- a) Utilizar un lenguaje adecuado, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos
- b) Desarrollarse en una secuencia lógica
- c) Escribirse en forma convincente, que refleje la seguridad de lo que se está informando
- d) Incluir anexos, gráficas, cuadros, formas etc; que realmente tengan un propósito en el informe
- e) Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia al texto
- f) Presentar el material en forma atractiva

Además se debe realizar una verificación total del contenido del informe antes de darlo por terminado, de forma que el auditor quede satisfecho con el mismo, y a quien va dirigido, convencido de que el trabajo de auditoría administrativa es un instrumento necesario que debe utilizarse consistentemente, para que la administración sea dinámica y eficiente.

Una vez entregado el informe será valorado con la dirección de la empresa, en donde se discutirán los puntos principales o problemas de naturaleza delicada que requieran de una decisión por parte de la alta dirección. Se esclarecerán las dudas que pudieran surgir, y en su caso, explicar cualquier recomendación señalada.

La dirección recibe un beneficio directo, ya que aumenta su conocimiento de la empresa y valora el papel que desempeña la auditoría administrativa dentro de la misma.

#### **5.10 SEGUIMIENTO A LAS OBSERVACIONES ESTABLECIDAS EN EL INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>49 50</sup>**

Las observaciones que se producen como resultado de la Auditoría Administrativa debe sujetarse a un estricto seguimiento, buscando de esta forma el corregir las fallas detectadas y evitar su recurrencia.

El seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que origina:

1. Verificar las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
2. Facilitar al que dirige la organización a la toma de decisiones.
3. Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como éstas se atendieron.

Se deben establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación, tales como:

1. Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría administrativa y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
2. Considerar la participación de especialistas cuando se estima que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
3. Realizar las pruebas adecuadas que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
4. Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidas.
5. Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.

<sup>49</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Ed. Mc Graw-Hill, México, 2000, p. 88

<sup>50</sup> Mancillas Pérez Eduardo, La Auditoría Administrativa, Ed. Trillas, México, 2001

6. Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
7. Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.
8. Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.
9. El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicios adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestos, permitiendo con ello rectificar su opinión.
10. Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.
11. Establecer, cuando se justifique, fechas reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Para la realización de la ejecución de la auditoría de seguimiento, se debe considerar:

1. Las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
2. Entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las respuestas.
3. Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
4. Dar prioridad, en la auditoría de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
5. Cuando en la auditoría de seguimiento se detectan nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

**6.1 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO**

Para lograr una mayor industrialización México llevó a cabo una estrategia en base a la sustitución de importaciones, semejante a la aplicada en otros países de capitalismo tardío, enfatizando el desarrollo del mercado interno como paso intermedio para lograr la industrialización.

En las primeras etapas el desequilibrio de la balanza de pagos se consideró necesario puesto que el modelo consideraba que la producción no sería competitiva a nivel internacional en las primeras etapas y por lo mismo no se tendrían las bases para fomentar las exportaciones. Se pensó que el problema del déficit comercial se solucionaría a largo plazo mediante la puesta en marcha de la nueva capacidad instalada y la consecuente reducción de importaciones, cuya promoción podría basarse en el apoyo que otorgaría el sector público (mediante el desarrollo de la infraestructura a través de las empresas públicas y un esquema de subsidios) y la puesta en marcha de un sistema de protección.

Considerando que la combinación de ambos instrumentos otorgarían a los empresarios un margen de ganancia por arriba del nivel internacional, con lo que contarían con un mayor flujo de recursos para inducir fuertes inversiones en la industria. Este esquema de protección lo que promovía era un esquema de ineficiencia productiva puesto que los empresarios podían mantener indefinidamente estructuras de precios por arriba de las internacionales y normas de calidad que no satisfacían los estándares nacionales ni extranjeros. A este esquema se sumó la falta de normatividad que indujera el desarrollo tecnológico, por lo que se dependía básicamente de las aportaciones de las compañías transnacionales más que del desarrollo interno de recursos humanos capaces de impulsar la innovación tecnológica.

En las primeras etapas el modelo funcionó con eficiencia ya que aumentó la diversificación y se redujo el coeficiente de importación, pero poco a poco el avance de la industrialización se vio limitado especialmente cuando se requirió iniciar la producción de bienes intermedios y de capital sofisticados.

Por falta de desarrollo tecnológico y de dependencia de las compañías transnacionales para allegarse de know-how<sup>51</sup> la industrialización en México en ésta etapa podría describirse como un modelo dependiente con empresarios nacionales caracterizados por la aversión al riesgo y la búsqueda de utilidades a corto plazo. De esta forma la mayoría de los empresarios nacionales permanecieron en los sectores tradicionales y la diversificación descansó principalmente en las compañías transnacionales.

El fracaso de este modelo se debió a la falta de definiciones estratégicas; entre ellas las de modificar las bases de sustentación por la vía tecnológica en un momento en que el resto del mundo estaba mejorando sus esquemas de especialización manufacturera. La

<sup>51</sup> Garza Treviño Gerardo. Administración Contemporánea. Reto para la empresa Mexicana, Ed. Alambra Mexicana, México, 1995

<sup>52</sup> Martínez Rodríguez Liz, Liderazgo para la Pequeña Empresa. UNAM, México 2003

<sup>53</sup> Olivares Díaz Pablo. Apoyos por Financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, UNAM, México, 2003

<sup>54</sup> Rodríguez Valencia. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Ecasa

política industrial no tuvo la capacidad de aprovechar a las micros y pequeñas empresas que se habían desarrollado en esta etapa, ya que como se mencionó anteriormente, la diversificación por medio de la sustitución de importaciones estuvo vinculada a empresas transnacionales, las cuales adquirirían una buena parte de sus insumos del exterior lo que limitó el desarrollo de proveedores nacionales. Todo esto redujo la participación de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales permanecieron en los sectores tradicionales relacionados con la "economía de subsistencia".

Durante la época de aplicación del modelo de sustitución de importaciones la política consistió básicamente en otorgar protección a los productores nacionales por medio de restricciones cuantitativas a la importación (a través de permisos de importación). El gobierno apoyó a las industrias por medio de subsidios, tasas de intereses preferenciales, un amplio esquema de protección y la construcción de infraestructura. Desde el punto de vista de los empresarios ésta política fue muy redituable ya que las restricciones cuantitativas les permitían fijar los precios por encima del nivel internacional, mientras que de manera simultánea los costos se reducían gracias a los subsidios gubernamentales. Sin embargo un sistema de precios más elevados y de proteccionismo provocó la concentración del ingreso induciendo el consumo de las ganancias lo que obstaculizó el desarrollo de las economías de escala e incrementó los costos de producción.

Está situación provocó que se cuestionara el modelo de sustitución de importaciones, dando como resultado un cambio en la política económica que buscó una reorientación industrial fundamentada en la promoción de exportaciones. Con este fin emprendió un esfuerzo de reestructuración cuyo objetivo fue librar al mercado interno para incrementar su competitividad y consolidar la política de exportaciones. Al aparecer la política de promoción de exportaciones desaparecieron los subsidios, y se llevó a cabo un cambio estructural de fomento. Al iniciarse los noventa se publicó un nuevo programa industrial (Programa de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994) teniendo como objetivos:

1. Promover el crecimiento de la industria a través de un sector exportador competitivo
2. Lograr un desarrollo industrial más equilibrado por medio de una mejor utilización de los recursos regionales
3. Aumentar el empleo en la industria y el bienestar de los consumidores
4. Apoyar al sector exportador

Dentro de la estructuración del fomento el mecanismo más importante para la micro, pequeña y mediana empresa han sido los programas de crédito de NAFIN, este organismo ha aplicado diversos mecanismos para canalizar recursos a las pequeñas empresas. También Bancomext (Banco de Comercio Exterior), Conacyt (Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología) y la banca privada pueden proporcionar apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas.

## **6.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO**

La globalización mundial de los mercados es para la micro, pequeña y mediana empresa mexicana un reto a la calidad de sus servicios y productos. Para poder competir tanto a nivel nacional como internacionalmente es indispensable fomentar y difundir técnicas de control de calidad aplicables a este tipo de industria. Como consecuencia del proteccionismo que durante muchos años tuvo toda la industria de nuestro país, se origina

que las empresas mexicanas tuvieran con la apertura del comercio una desventaja bastante considerable con respecto a la competencia extranjera, este sector no fue la excepción, se ha trabajado arduamente en las empresas mexicanas para poder competir a nivel internacional, cada día es más corta la distancia que hay entre unas y otras.

Las empresas pequeñas requieren de apoyo tanto financiero como de asesoramiento que ayuden al empresario a administrar su negocio bajo los parámetros del control de calidad que le permita llegar a tener:

- Competitividad
- Reducción de costos, principalmente en el área de producción (en su caso)
- Incremento de utilidades
- Permanencia y presencia en el mercado

Como respuesta a la competencia entre los países industrializados surge la calidad, la cual esta enfocada a impedir los defectos en los bienes o servicios a comercializar.

Como consecuencia de la situación económica de nuestro país, las empresas se ven en la necesidad de disminuir tanto los costos de fabricación como el precio de venta, sin que esto signifique un deterioro de la calidad, siendo esto el inicio para empezar a ser competitivos. Algunas de las características de México son:

- Somos un país en vías de desarrollo
- Vivimos un proceso tanto político como social de transición
- Mayor capacidad económica al relacionarnos con naciones menores pero muy limitada contra países desarrollados
- Contamos con una economía que tienen sus bases en las empresas micro, pequeñas y medianas
- Se carece de clase directiva capacitada o con poco grado de instrucción para la toma de decisiones adecuadas
- Existe muy poco fomento y financiamiento de programas de investigación y desarrollo que permita contribuir al proceso de elaboración de tecnología para el país
- Poca o nula asesoría para las empresas nacionales para la aplicación adecuada de sistemas administrativos
- La mayoría de las pequeñas empresas tienen aún un perfil de subsistencia

Para mejorar el nivel competitivo de las empresas los empresarios mexicanos deben:

- Aplicar nuevas tecnologías que les permitan disminuir costos de fabricación
- Contar con un sistema de interacción y participación activa de los trabajadores
- Mejorar e incrementar la calidad tanto en productos como servicios
- Tener una capacitación constante que les permita conocer las nuevas tendencias de administración
- Otorgar capacitación adecuada a los empleados de la organización
- Tener una empresa más dinámica y flexible

Actualmente la pequeña empresa representa una de las bases del sistema económico del país, proporcionando gran cantidad de empleos.

Por esta razón es importante enseñar a este segmento del país a administrar su tiempo y a desarrollar su creatividad para que no copie los modelos o sistemas extranjeros adecuados a otro entorno económico sino que desarrolle sus propios sistemas que se adecuen a sus necesidades particulares. Así mismo es imperativo un cambio en la mentalidad de los empresarios, principalmente en los futuros cuadros directivos que están formándose en las aulas universitarias. No se debe olvidar que la formación de negocios debe llevarse a cabo en base a estrategias que requieren tiempo, visión y preparación, así como de personal de primera para saber implementarlas y garantizar el desempeño adecuado del negocio dentro del entorno empresarial.

### **6.3 IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO**

La importancia colectiva que tienen la pequeña y mediana empresa en nuestro país se puede demostrar claramente con los siguientes datos estadísticos<sup>55</sup>:

- En el sector industrial se encuentra conformado de la siguiente manera:

	Microempresas	Pequeñas empresas	Grandes empresas
Número de establecimientos	86%	11.9%	1.2%
Personal ocupado	49%	36% (Personal ocupado en pequeña y mediana empresa)	15%

- En el sector servicios se encuentra conformado de la siguiente manera:

	Microempresas	Pequeñas empresas	Grandes empresas
Número de establecimientos	96%	4%	0.1%
Personal ocupado	56%	32% (Personal ocupado en pequeña y mediana empresa)	12%

- En el sector comercio se encuentra conformado de la siguiente manera:

	Microempresas	Pequeñas empresas	Grandes empresas
Número de establecimientos	98%	2%	0.4%
Personal ocupado	68%	27% (Personal ocupado en pequeña y mediana empresa)	5%

<sup>55</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Ed. Ecafsa, pp. 30

Las micros, pequeñas y medianas representan más del 97% de todas las empresas del país. La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.

Las grandes empresas abarcan un 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la micro, pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocido aun por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

De acuerdo a datos del INEGI<sup>56</sup>, se puede observar que en el país existen 2,844,000 empresas, de las cuales 2,835,468 pertenecen a la micro, pequeña y mediana, que en conjunto representan el 99.7%.

De estos segmentos 2,755,836 son microempresas, 59,724 pequeñas, 19,908 medianas y 8,532 grandes.

Además la recaudación por impuestos a pequeños contribuyentes en el país representa un 2.5 millones de pesos.<sup>57</sup>

#### **6.4 CLASIFICACIÓN DE MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO**

Sin importar el tamaño la empresa es una entidad económica formada por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se utiliza para producir y comercializar bienes o servicios obteniendo un beneficio, es decir "una empresa puede definirse como un sistema social organizado para la consecución de un tipo particular de meta; el logro de esta meta implica, a la vez, el desarrollo de una función a favor de un sistema más complejo: la sociedad".<sup>58</sup>

Existen varias definiciones de micro, pequeña y mediana empresa, debido a que intervienen diferentes factores para su determinación, tales como:

1. Propiedad independiente (único dueño o un grupo muy reducido de personas)
2. Volumen de ventas
3. Número de empleados
4. Mercado
5. Avances tecnológicos

Aspectos que influyen en el funcionamiento y desarrollo de las empresas. Existen diferentes clasificaciones bajo las cuales se pueden definir a este tipo de empresas, siendo:

- a) El organismo encargado de establecer los criterios de estratificación de las empresas es la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial SECOFI, esta escala fue aprobada para el programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994<sup>59</sup>, se establece para tener una base y poder dar el apoyo, fomento y modernización a este tipo de empresas.

<sup>56</sup> Datos Estadísticos, fuente INEGI. Censos Económicos de 1999

<sup>57</sup> <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme>

<sup>58</sup> Kast, Fremont, Administración en las Organizaciones, McGraw-Hill, 1987, p. 26

<sup>59</sup> Diario Oficial de la Federación, Viernes 3 de diciembre de 1993, p. 14



Tipo de Empresa	Número de empleados	Ventas Netas en Salarios Mínimos
Micro	De 1 a 15	Hasta 110
Pequeña	De 16 a 100	Entre 111 y 115
Mediana	De 101 a 250	Entre 116 y 2,010
Grande	Más de 250	Más de 2,010

b) De acuerdo a Nafinsa<sup>60</sup> se establece la clasificación de las empresas en base al sector al que pertenecen quedando de la siguiente forma:

Sector	Tamaño de la empresa	Número de Empleados
Industria	Micro	1 – 30
	Pequeña	31 – 100
	Mediana	101 – 500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1 – 5
	Pequeña	6 – 20
	Mediana	21 – 100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1 – 20
	Pequeña	21 – 50
	Mediana	51 – 100
	Grande	Más de 100

c) El Sistema de Información Empresarial Mexicano de acuerdo al Diario Oficial de La Federación del día 30 de diciembre de 2002 establecen la siguiente clasificación:

Sector	Tamaño de la empresa	Número de Empleados
Industria	Micro	0 – 10
	Pequeña	11 – 50
	Mediana	51 – 250
	Grande	Más de 251
Comercio	Micro	0 – 10
	Pequeña	11 – 30
	Mediana	31 – 100
	Grande	Más de 101
Servicios	Micro	0 – 10
	Pequeña	11 – 50
	Mediana	51 – 100
	Grande	Más de 101

d) Se considera micro, pequeña y mediana empresa si cumple con algunos de los siguientes requisitos:

<sup>60</sup> <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html>

- **Administración independiente:** se refiere a que el dueño desempeña varias actividades administrativas además de encargarse de la dirección y cuidado de su negocio.
- **Capital y propiedad:** el capital es aportado por una persona o por un grupo pequeño de personas
- **Mercado Local:** desempeño de las operaciones de la empresa es predominantemente local
- **Tamaño Relativo:** su tamaño en comparación con otras empresas del mismo giro es más pequeño. Si embargo se debe tener cuidado al hacer la comparación ya que el tamaño de la empresa varía de un ramo a otro. Es importante aclarar que al referirse al tamaño de una empresa no se considera únicamente la extensión e infraestructura de la misma, sino que también se toma en cuenta el mercado que abarcan, el volumen de producción, el número de empleados, etc.

Por todas estas características se puede decir que las micros, pequeñas y medianas empresas son aquellas que posee el dueño plena libertad, que maneja con completa autonomía y que no es dominante en la rama que opera.

- e) Según el autor Reyes Ponce hay dos criterios para establecer el tamaño de una empresa que son:
1. Por la cantidad de personal ocupado
  2. Por la complejidad de la organización de la empresa
- f) Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados emitido por la Secretaría de Economía<sup>61</sup>:

Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores
Pequeña	16 – 100
Mediana	101 – 250

- g) Pero la Secretaría de Economía también hace la clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad productiva, quedan de la siguiente forma<sup>62</sup>:

Sector	Tamaño de la empresa	Número de Empleados
Industriales	Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados
	Mediana	De 101 a 500 empleados
Comerciales	Pequeña	De 25 o menos empleados
	Mediana	De 21 a 100 empleados
Servicios	Pequeña	De 21 a 50 empleados
	Mediana	De 51 a 100 empleados

<sup>61</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>

<sup>62</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>

## **6.5 DEFINICIÓN DEL PEQUEÑO EMPRESARIO**

Un sector de gran importancia en nuestro país esta conformado por micros, pequeñas y medianas empresas. El dueño de la empresa busca obtener una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o la realización de un servicio y a su vez el que compra el producto o servicio busca satisfacer una necesidad, por esta razón es importante conocer sus motivaciones y características; ya que éste es el que inicia un negocio independientemente de su tamaño. La empresa pequeña depende de la calidad de su dirigente que por lo general es el dueño de la misma.

"Un empresario no es solamente el fundador de su empresa, sino que también es la fuente de decisiones y de crecimiento, es decir, es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia".<sup>63</sup>

Arthur Cole define al empresario como: "Aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro".<sup>64</sup>

Por lo cual, empresario es aquella persona que organiza totalmente el funcionamiento de su empresa y asume los riesgos a cambio de un beneficio.

La mayor retribución que una micro, pequeña o mediana empresa otorga a su propietario es el lucro, sin embargo para algunos los dividendos monetarios son menos importantes que las satisfacciones personales que se derivan de su manejo. Algunas de estas satisfacciones son:

1. Satisfacción en el trabajo: actividad agradable que les permite desarrollar sus capacidades y habilidades. El esfuerzo de administrar será en su propio beneficio.
2. Identificación personal: la mayoría crea sus empresas por medio de esfuerzo y trabajos considerables, lo que origina que se identifiquen con ella y que sientan a la empresa como parte de su propia persona
3. Ser el propio jefe: es la persona encargada de tomar las decisiones, controla su propio destino, sin tener que rendirle cuentas a nadie.
4. Expectativas de prosperidad: buscan realizar su trabajo adecuadamente para obtener buenos beneficios y como consecuencia tener un bienestar en el futuro, tratan de acrecentar su empresa y hacerla próspera.
5. Adquisición de una posición: en ámbitos sociales el empresario ocupa un lugar elevado en la jerarquía de trabajo.

## **6.6 CARACTERÍSTICAS DEL PEQUEÑO EMPRESARIO**

La persona que maneja una empresa para conducirla al éxito debe contar con las siguientes características:

---

<sup>63</sup> Rodríguez Valencia, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, Ecasa, p. 74

<sup>64</sup> Rodríguez Valencia, Op. Cit; p. 74

- a) **Motivación:** disposición positiva hacia cierta tarea, a través de la responsabilidad, iniciativa, perseverancia y la ambición. Así que si el empresario trabaja arduamente para planear, organizar, coordinar y controlar la empresa tiene mayores posibilidades de triunfo que otro empresario que deja todo al azar.
- b) **Agilidad mental:** El empresario debe ser capaz de actuar de acuerdo a las necesidades que se le presenten a la empresa y analizar los problemas y situaciones que le afectan para poder solucionarlos, por lo que debe contar con inteligencia, pensamiento creativo y capacidad analítica. Características importantes debido a que en la actualidad el ambiente empresarial cambia constantemente, por lo que debe anticiparse al cambio y no reaccionar a él si desea aprovechar mejor las oportunidades que se presentan.
- c) **Habilidad para las relaciones humanas.** Intervienen factores como la personalidad, estabilidad emocional, capacidad de relación, sociabilidad, consideración y tacto, elementos muy valiosos para el pequeño negociante en sus relaciones personales.

Todo empresario tiene que mantener buenas relaciones con sus clientes, si su deseo es convertirlos en clientes habituales y potenciales. Al tener buenas relaciones con sus empleados puede fomentar la eficiencia en el trabajo. Así mismo debe estar atento a las necesidades y motivaciones de los consumidores para poder instruir adecuadamente a sus empleados en el buen trato a éstos.

- d) **Capacidad de comunicarse:** tener una buena comunicación o trato efectivo entre dos o más personas de manera oral o escrita evitará tener malos entendidos que interfieran el logro del objetivo de la organización.
- e) **Conocimientos técnicos:** los productos o servicios de una empresa deben tener calidad para que estos puedan seguir en el mercado. Los conocimientos técnicos los conocerá el empresario en base a la experiencia que éste tiene en el negocio a que se dedica. El empresario que conoce los aspectos técnicos y administrativos de su negocio será capaz de llevar un mejor control de la misma.

## **6.7 PROBLEMAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Dentro de los principales problemas podemos mencionar los siguientes:

1. **Problemas de financiamiento:** antes del éxito esta la supervivencia y la condición previa para ésta es la disponibilidad de dinero, pero el financiamiento a este tipo de empresas es limitado.
2. Por lo general las pequeñas empresas viven al día y periodos largos de crisis en donde disminuyen las ventas, no los puede soportar,
3. **Dificultad para la recuperación de cartera:** las cuentas por cobrar no solamente no son líquidas sino que no generan utilidades. La causa principal de tener un alto saldo en las cuentas por cobrar son los registros inadecuados e inoportunos que impiden llevar la cobranza al día, motivo por el cual la empresa debe tener perfectamente definidas sus políticas de crédito para evitarse problemas de este tipo.
4. **Atraso tecnológico:** la tecnología es una variable estratégica que determina los niveles de desarrollo y competitividad de las organizaciones y países. En México uno de los

principales problemas es la dependencia tecnológica, derivada del subdesarrollo económico y lo general la tecnología más avanzada se encuentra fuera del país, teniendo un alto costo.

5. Deficiencias de control interno: Al no tener un estricto control y manejo de las áreas principales de la organización no se podrá tener un buen uso y obtención de la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.
6. Problemas en la obtención de mercados: Las pequeñas empresas suelen cometer los siguientes errores:
  - Diseñan y evalúan sus bienes y servicios atendiendo a sus propios valores y necesidades sin tomar en cuenta los deseos y necesidades de sus clientes.
  - Pasan por alto la elección de un buen sitio para establecer la empresa, con frecuencia se elige un sitio por razones superficiales como la disponibilidad de un edificio, gran número de peatones, etc; sin embargo ninguna de estas son importantes para decidir la localización de la empresa. Los problemas derivados de una mala planeación en la ubicación de un local contribuyen a perder competitividad y a llevar a la empresa hacia una crisis en sus ventas.
7. Mercadotecnia inadecuada por falta de recursos, por lo cual no hay planes de mercadotecnia efectivos que impulsen los productos y o servicios para poder ser competitivos y crecer.
8. Ofrecimiento de servicios deficientes lo que ocasiona que los clientes queden insatisfechos y no regresen nuevamente. El problema puede derivarse de no tener conciencia de servicio, así como de manuales de procedimientos y políticas en donde no se señale la importancia de dar un excelente servicio al cliente, así mismo no se cuenta con personal calificado y capacitado para atender al cliente con eficiencia y calidad. Las consecuencias derivadas de estos errores son:
  - Falta de competitividad: la competencia es determinante en nuestra economía. Las empresas que no pueden ofrecer servicios, productos, calidad o precios iguales a los de otras empresas con las que compiten, tendrán dificultades para permanecer en el mercado.
  - Bajo volumen de ventas
  - Pérdida constante de clientes
  - Problemas laborales: la pequeña empresa se encuentra con dificultades en la contratación de personal de buena calidad y especialización teniendo su origen en un inadecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación, aunado a la falta de un buen entrenamiento, pocas oportunidades de desarrollo y bajos salarios. El administrador de estas empresas resulta ser un generalista y no un especialista, debido a que se dedica a resolver toda clase de problemas y situaciones, descuidando la planeación a largo plazo, ya que la gran cantidad de trabajo absorbe todo su tiempo
9. Inexperiencia, experiencia desbalanceada e incompetencia de la Dirección General. El dinamismo en los negocios obliga a los administradores de las pequeñas empresas (este término incluye lo que son micros y pequeñas empresas) a estar alertas a los rápidos cambios que continuamente se presentan, deben ser advertidos con oportunidad y asimilados provechosamente, de no ser así acarrearían serios problemas, muchos de estos son producto de la inexperiencia de la persona a cuyo cargo esta el manejo del establecimiento.

La persona encargada de dirigir a la empresa debe tener una experiencia balanceada y no solo poseer habilidades técnicas y debe ser capaz de ver a la empresa de manera global. El mayor obstáculo para que la empresa pequeña pueda prosperar es tener un administrador incompetente. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o de la capacidad de liderazgo requerida.

10. Insuficiente número de clientes: depender de un solo par de clientes representa un serio problema debido a que si alguno de estos entra en alguna crisis financiera o decide retirarse del mercado sería un fuerte golpe para la pequeña empresa.
11. Pocos proveedores. Resulta peligroso abandonar la búsqueda de fuentes de abastecimiento. Depender de sólo un proveedor significa que si ellos incrementan sus precios inesperadamente tal vez la empresa no pueda transferir dichos aumentos
12. Tendencias del mercado: los mercados cambian según la edad, sexo, nivel de ingresos, ubicación geográfica, etc. por lo que no tiene caso producir mercancías que son técnicamente excelentes si nadie está dispuesto a adquirirlas.
13. Capacidad excedente: con frecuencia la empresa tiene demasiada capacidad excedente ya que al propietario por lo general le disgusta encontrarse bajo demasiada presión, con fechas límites para la producción, resultando muy fácil tener excedentes para poder cumplir con los pedidos, pero se debe considerar el costo real de esta, ya que cuesta dinero, por ejemplo tener un exceso de inventario.
14. Mantienen gran tensión ya que los grandes empresarios tratan a toda costa de eliminar estas etapas.

## **6.8 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

1. Flexibilidad en la administración
2. Líneas de comunicación cortas y directas
3. Ganancia como salario (para el dueño)
4. Contacto y establecimiento de relaciones personales estrechas con los empleados y clientes
5. Nichos de mercado: las empresas pequeñas están en mercados que las grandes empresas no pueden atacar por sus características y el costo que para ellas representa. Estos son mercados que requieren de producción limitada o temporal, mercados que requieren de características diferentes para cada cliente o comercialización en comunidades pequeñas en donde no es posible establecer grandes empresas. Las pequeñas empresas deben estar siempre a la expectativa de cómo se va moviendo el mercado y cómo pueden cimentar su posición para no ser vulnerables al establecimiento de grandes empresas ya sean nacionales o extranjeras.
6. Diversidad de actividades a realizar por los empleados: una de las ventajas de trabajar en una pequeña empresa representa la amplia gama de actividades que pueden

realizar los trabajadores, no es necesario definir y especializar el trabajo tan detalladamente como ocurre en las grandes organizaciones. Los beneficios que recibe el trabajador son:

- Mayor satisfacción y motivación en el trabajo
  - Oportunidad de adquirir diferentes habilidades para desempeñar varios tipos de funciones
  - Capacitación administrativa
7. Capacidad de adaptación: otro elemento positivo de la pequeña empresa ha sido su mayor capacidad de adaptación a los cambios en la economía. En situaciones difíciles enfrentan de una mejor forma las bajas en la actividad económica, puesto que su bajo nivel de capitalización actúa en su favor, ya que tienen mayor maleabilidad para modificar los procesos productivos, enfrentando con mayor facilidad a nuevas líneas de producción. Esta situación se pudo observar en México en los años ochenta en que este tipo de empresas fue capaz de proveer al mercado interno de insumos al encarecerse el tipo de cambio y darse una fuerte escasez de divisas. Así mismo su adaptabilidad les permitió absorber mayor mano de obra, a la vez que permitió reducir los efectos negativos de la crisis, al ofrecer una opción frente a la pérdida de empleos. Las micro y pequeñas empresas proporcionaron el 60% del incremento industrial entre 1980-1988, la adaptabilidad de estas empresas permitió que para 1990 la micro, pequeña y mediana industria representarán el 98% de los establecimientos, el 49% de los empleos y aportarán el 43% del PIB manufacturero (10% del PIB global).
8. Aplicación del talento y especialización del dueño.
9. Capacidad de generación de empleos.<sup>66</sup>
10. Producción local y de consumo básico.
11. Contribuyen al desarrollo local.
12. Mantienen una unidad de mando.

## **6.9 RESISTENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA A LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Una de las grandes dificultades a las cuales se enfrenta la Auditoría Administrativa en las pequeñas empresas es la resistencia a la aplicación de esta. Debido a las características culturales por las cuales se ha desarrollado la pequeña empresa en México se ha visto envuelta en varios factores que en lugar de ayudar a un avance han ido estancándola, dentro de los cuales podemos mencionar la resistencia a un examen sistemático de evaluación administrativo que permita localizar y analizar las oportunidades para una mejora administrativa.

Dentro de los principales factores que se encuentran para la oposición a la aplicación de una Auditoría Administrativa son:

- Temor del propietario de la pequeña empresa a perder el control de su compañía.

---

<sup>66</sup> <http://www.gestiopolis.com.mx>

- No existe una apertura de los miembros de la pequeña empresa a la revelación de información interna.
- Resistencia al cambio y falta de cultura para mejorar.
- El alto costo que representa la Auditoría Administrativa para la pequeña empresa.
- Falta de visión del dueño para tener controles y procesos adecuados.
- Temor de los empleados a perder su fuente de trabajo al llegar otra persona a evaluar su funcionamiento.
- La Auditoría Administrativa para la gran mayoría de pequeños empresarios representa más una pérdida de tiempo, que un beneficio que aporta algo nuevo a la compañía.
- Muchos pequeños empresarios consideran a la Auditoría Administrativa como un lujo y algo diseñado exclusivamente para las grandes empresas.

Principalmente por estos motivos la práctica de la Auditoría Administrativa se ha visto relegada a su máxima expresión en la pequeñas empresas de nuestro país, lo cual no resulta nada recomendable, ya que si en un futuro deseamos contar con medianas o grandes empresas fuertes, se debe iniciar con una pequeña empresa que tenga bases administrativas sólidas que le permitan un crecimiento adecuado y sostenible.

Por estas razones la Auditoría Administrativa tiene una importancia práctica y productiva muy alta, debido a que a través de está se lograrán las mejoras que permitan el desarrollo de nuestras pequeñas empresas.



## CAPITULO VII

## CASO PRACTICO DE LA COMERCIALIZADORA ESTRELLA

### 7.1 ANTECEDENTES

El presente caso práctico se llevo a cabo en una pequeña empresa de origen mexicana, que se dedica a la compra – venta de artículos de papelería, la cual para efectos de confidencialidad será denominada como Comercializadora Estrella.

Inicio operaciones en el año de 1999, siendo el único empleado el propietario de dicha empresa, actualmente ha logrado crecer incrementando su número de colaboradores a 6.

El crecimiento de la Comercializadora Estrella ha sido paulatino, pero con muy poco fundamento administrativo. Actualmente se encuentra abarcando un nicho de mercado perfectamente bien delimitado por el propietario, lo cual le permite ser líder dentro de este segmento de mercado.

Cabe aclarar que la clasificación de empresas que se considero para la determinación del presente trabajo fue la establecida por NAFINSA de acuerdo al sector al que pertenece y al número de empleados que esta contenga.

### 7.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años la Comercializadora Estrella ha crecido paulatinamente dejando a un lado la función administrativa, por lo que se ha visto con ciertas dificultades para llevar a cabo una adecuada administración, derivado principalmente del desarrollo no planeado de la organización.

Debido a las características propias de la Comercializadora Estrella no es factible que se encargue una persona con conocimientos 100 % administrativos de la empresa, motivo por el cual resulta conveniente para la organización realizar una auditoría administrativa que le permita conocer las fortalezas y debilidades de la misma. Una vez realizada la auditoría se les proporcionará la información y capacitación necesaria de los puntos débiles presentados.

La calidad administrativa de la empresa proporcionará un mejor funcionamiento de la misma proyectando una buena imagen ante los clientes, proveedores y competencia, de esta forma logrando una consolidación y proyección de su funcionamiento.

Por lo que plantearíamos que:

Por falta de una adecuada administración en la Comercializadora Estrella, no se alcanza una ventaja competitiva que les permita cumplir completamente con sus objetivos.

### 7.3 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se realizará con la finalidad de poder demostrar que independientemente del tamaño de la empresa, siempre es bueno y saludable el realizar

auditorías administrativas periódicas que les permitan corregir sus deficiencias y mejorar sus fortalezas.

## **7.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una auditoría administrativa a la Comercializadora Estrella que permita establecer y fortalecer las debilidades administrativas que se encuentren y proporcionar a los colaboradores de la misma un modelo administrativo que les permita aplicar y definir adecuadamente cursos de acción concretos y específicos orientados a la empresa para que estos se consoliden como camino para alcanzar la productividad y competitividad que les lleve a obtener presencia, permanencia y desarrollo en el mercado.

### **7.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Fortalecimiento de la calidad administrativa de la Comercializadora Estrella por medio de la Auditoría Administrativa
2. Integración de los colaboradores de la Comercializadora al concepto y ventajas de la administración
3. Desarrollo de un programa de capacitación de los aspectos administrativos débiles de la empresa
4. Lograr que los colaboradores de la Comercializadora Estrella acepten y conviertan estas debilidades en fortalezas y oportunidades
5. Concienciar al propietario de la Comercializadora Estrella que el realizar Auditorías Administrativas periódicas resulta benéfico para la organización

## **7.5 UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIVERSO DE TRABAJO**

Comercializadora Estrella, pequeña empresa mexicana, la cual cuenta con 6 colaboradores. El 100% de la empresa será auditada.

## **7.6 DESARROLLO**

Se revisará la estructura organizacional de la empresa y se efectuará un ejercicio de profesionalización en la administración, además de revisar y evaluar en forma integral el control de sus operaciones para luego tomar las medidas pertinentes que eviten los problemas en todo lo posible.

### **7.6.1 DISEÑO DEL ESTUDIO**

Se aplicará una Auditoría Administrativa a la Comercializadora Estrella para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades administrativas de la misma.

- 1.- Aplicación de cuestionarios
- 2.- Análisis de las respuestas
- 3.- Toma de decisiones y elaboración del programa de modificaciones
- 4.- Reunión con el propietario y los colaboradores de la Comercializadora

## **7.6.2 PLAN DE ACCIÓN PARA REALIZAR**

- I. Antecedentes de la Comercializadora Estrella
- II. Organigrama
- III. Funciones
  - 3.1 Puestos
- IV. Sistemas Actuales (Formulación de Cuestionarios)
  - 4.1 De aspectos administrativos
- V. Entrevistas
  - 5.1 Propietario
  - 5.2 Empleados
- VI. Informe de Auditoría
  - 6.1 Propietario

## **7.6.3 DIAGNÓSTICO**

Se realizará una auditoría administrativa a la Comercializadora Estrella dedicada a la compra – venta de artículos de papelería. La comercializadora inicio operaciones en el año de 1999, siendo el único empleado el propietario de dicha empresa, actualmente esta ha logrado crecer, permanecer y sostener su presencia en el mercado, motivo por el cual el número de empleados se ha incrementado a 6 (incluyendo al propietario), característica que la posiciona dentro de las pequeñas empresas.

Derivado a su crecimiento paulatino la empresa ha perdido el control en sus actividades administrativas, motivo por el cual ha considerado seriamente la aplicación de una auditoría administrativa que le facilite el logro de sus objetivos y le ayude a mejorar las labores administrativas, derivado de esto se realizará un análisis de las áreas de compras, ventas, inventarios, personal y de la administración en general.

Se detectó inicialmente que la organización no cuenta con documentación formalmente establecida como:

- Manuales de organización y procedimientos
- Objetivos y políticas formalmente establecidas
- Descripción de puestos
- Organigrama
- Registros deficientes de compras, ventas e inventarios

## **7.6.4 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **1. Datos generales de la empresa:**

Nombre:	Comercializadora Estrella
Giro:	Comercialización de papelería
Fecha de inicio de operaciones:	Febrero de 1999
Número de empleados:	6
Sector:	Privado

**2. Objetivo de la auditoría administrativa:**

Al realizar una auditoría administrativa a la Comercializadora Estrella nos permitirá descubrir las deficiencias o irregularidades administrativas que se encuentren, examinando y apuntando sus probables correcciones, lo cual ayude a la organización al logro futuro de sus objetivos a través de una administración más eficaz.

**3. Áreas específicas que serán objeto de revisión:**

Compras  
Ventas  
Inventarios  
Personal  
Administración general

**4. Tiempo estimado para la realización del trabajo:**

Dos meses, es decir 24 horas, divididas en 3 horas por semana

**5. Descripción de la información que debe obtenerse:**

Objetivo general de la empresa  
Objetivos específicos de las áreas  
Misión de la organización  
Organigrama  
Manual de Procedimientos  
Descripción de Puestos  
Análisis de los Inventarios  
Análisis de las Compras  
Análisis de las Ventas

**6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información**

Registros  
Reportes  
Cuestionarios  
Entrevistas  
Pláticas

**7.- Los problemas deberán discutirse con**

Propietario de la empresa

**8. Entrega de los informes de los resultados de la Auditoría Administrativa**

Propietario de la empresa

**\*\* El contenido del programa de auditoría administrativa puede desglosarse de la siguiente manera: \*\***

**1. Trabajos preliminares:**

Entrevistas: se realizarán reuniones con cada uno de los colaboradores de la empresa para determinar y conocer su punto de vista acerca de la realización de las actividades de la misma.

Cuestionarios: se elaborarán cuestionarios que nos permitan conocer los puntos clave de la entidad a estudiar.

2. Información general de la empresa:

Colaboradores: Seis, incluyendo al propietario de la empresa

Diagramas organizacionales: No existen

Manuales de organización: No existen

Políticas y reglamentos: No existen

3. Fuentes de Información:

Formas de papelería

Archivos

Lugar de trabajo

Personal por entrevistarse

Registros

4. Personal que se empleará:

Especialista

5. Facilidades que proporcionará la empresa:

Personal

Local

Equipo

Discusión de problemas

6. Secuencia de la auditoría:

Funciones

Puestos

7. Formulación de cuestionarios:

De aspectos administrativos

Otros

8. Entrevistas:

Propietario - Director general

Empleados

9. Informe de auditoría:

Propietario - Director general

## 7.6.5 MATERIAL

1. Formatos
2. Reportes
3. Registros

## 7.6.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se realizarán análisis y decisiones de manera imparcial, dando soluciones necesarias y adecuadas a la organización sin considerar intereses personales de ninguno de los miembros de la empresa, así como de los encargados de la auditoría.

## 7.6.7 RECURSOS

Recurso Humanos: Colaboradores de la Comercializadora Estrella.

Recursos Materiales: Registros, formatos y reportes de la organización.

## 7.6.8 HOJA DE DESCRIPCIÓN BÁSICA

Nombre de la compañía:	Comercializadora Estrella
Tipo de negocio o servicio:	Sector privado
Nombre de la unidad o función organizacional bajo auditoría:	Toda la organización (pequeña empresa)
Actividad o función básica de la unidad:	Comercialización de papelería
Número de empleados en la unidad:	6
Nombre y cargos de los ejecutivos:	Pablo Ortega – Gerente General
Fecha de la auditoría:	Agosto 2003
Supervisor de la auditoría:	Yolanda Funes Cataño
Nombre de los auditores:	María del Rocío Cruz Ruiz

## 7.6.9 GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA (DIAGNÓSTICO INICIAL)

### PLANEACIÓN

1. Se cuenta con objetivos bien definidos y se encuentran establecidos por escrito.  
No
2. Se discuten y aprueban los objetivos antes de formalizarse, por todos aquellos que intervienen en su formulación.  
No
3. Son compatibles los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo.  
No
4. Se comunican los objetivos por escrito a cada persona responsable de su realización.  
No
5. Son revisados los objetivos con periodicidad.  
No
6. Son adecuados los niveles de la administración en que se formulan los planes.  
Deficiente
7. Existe asignación de prioridades a todos los planes aprobados.  
No

8. Contribuyen los planes, y los que de ellos se derivan, a la consecución de los objetivos de la entidad.

No

9. Se proyectan los planes únicamente después de un riguroso examen e investigación de los problemas y oportunidades principales de la entidad.

No

10. Es calculado el trabajo necesario para ejecutar cada plan.

No

11. Son establecidas fechas de iniciación y terminación de cada proyecto.

Si

12. Son establecidos controles adecuados en cada plan para verificar su progreso.

Deficientes

13. Son asignadas responsabilidades para ejecutar los planes.

Deficientes

14. Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones.

Si

15. Se encuentran las políticas por escrito y en armonía con los objetivos.

No

16. Son conocidas las políticas en los niveles donde deben ser aplicadas.

Deficiente

17. Son revisadas las políticas con periodicidad.

No

18. Existen descripciones escritas y gráficas de los procedimientos.

No

19. Son revisados los procedimientos con periodicidad.

No

20. Se elaboran presupuestos sobre bases por lo menos anuales y se mantienen actualizados.

No

21. Se elaboran los presupuestos tomando en cuenta las necesidades de mano de obra, equipo, gastos extras de operación y utilidades previstas.

No

22. Son sometidos los presupuestos a revisión de manera que sino se logran las metas del presupuesto, se puedan remediar las fallas.

No

23. Son analizadas y explicadas las variaciones importantes.

Deficiente

## ORGANIZACIÓN

24. Existe una estructura de organización diferenciada.

No

25. Están divididas las operaciones de la entidad y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos de la misma.

Si

26. Se encuentran bien definidos todos los puestos con funciones y responsabilidades, y se distribuyen las definiciones escritas entre las personas correspondientes.

No

27. Existe coordinación entre las funciones.

No

28. Existe equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad asumida.  
Si
29. Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados.  
Si
30. Esta debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe.  
Si
31. Asegura la organización su continuidad, estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcionamiento.  
No
32. Son ocupados los puestos principales de la entidad por personas capaces para el mismo.  
Si
33. Se procura adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.  
Si
34. Son inducidos adecuadamente los nuevos empleados para el desarrollo de sus labores.  
No
35. Existe capacitación y adiestramiento en los diferentes niveles.  
No
36. Es adecuada la ubicación física de la entidad.  
Si
37. Cuenta la entidad con los servicios públicos y privados que requiere para el desarrollo de sus funciones.  
Si

#### DIRECCIÓN

38. Armoniza la dirección los objetivos de la entidad con los de los empleados.  
Si
39. Tienen los ejecutivos de la entidad una comprensión clara y precisa de sus responsabilidades y de su autoridad particular.  
Si
40. Es la técnica adoptada por la dirección la apropiada para la persona que realiza el trabajo, y para la tarea que desempeña.  
No
41. Es la dirección el centro de comunicación de la entidad.  
Si
42. Se transmiten las órdenes por los medios establecidos.  
No
43. Respeta la administración superior las decisiones que se adoptan en niveles inferiores.  
Si
44. Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.  
No
45. Se resuelven inmediatamente los conflictos, procurando producir el menor disgusto a las partes.  
Si



46. Se ha asegurado la sucesión adecuada en las áreas críticas de actividad, por edad o desarrollo de ejecutivos.

No

## CONTROL

47. Se tienen identificadas las actividades base de control.

Si

48. Se forman los controles en función de los planes.

No

49. Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas que reduzcan la influencia de los factores personales al menor grado posible.

Si

50. Se han documentado los controles existentes en los procedimientos, las descripciones, los diagramas de flujo o de cualquier otro medio.

No

51. Se utilizan controles por áreas de responsabilidad.

Si

52. Se fijan parámetros de excepción de manera que ningún control funcione en exceso.

No

53. Reporta el control inmediatamente las desviaciones.

Si

54. Se realizan las correcciones necesarias y oportunas cuando las desviaciones lo ameritan.

No

55. Se establecen controles con características de retroalimentación.

No

56. Son revisados periódicamente los controles.

No

57. Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes.

No

## 7.6.10 CUESTIONARIOS POR APLICAR ( Ver anexos )

### 7.6.10.1 CUESTIONARIO PARA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ( Anexo 1 )

Se aplicará un cuestionario de 32 preguntas a los encargados de la administración de la empresa, con la finalidad de conocer los datos más relevantes de la organización, como por ejemplo: si se encuentran establecidos los objetivos, políticas, manuales, procedimientos, los criterios que utilizan para la toma de decisiones, etc; esto nos permitirá tener una visión general de cómo se están desarrollando las actividades administrativas dentro de la compañía.

### 7.6.10.2 CUESTIONARIO PARA PERSONAL ( Anexo 2 )

El objetivo principal de este cuestionario es conocer la perspectiva de los colaboradores en cuanto al trabajo que desempeñan y a las practicas administrativas que la compañía lleva a cabo.

### **7.6.10.3 CUESTIONARIO PARA LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL ( Anexo 3 )**

Este cuestionario consta de 18 preguntas a través de las cuales se podrá conocer parte de la personalidad del empleado, lo cual nos permitirá reforzar los puntos más débiles de la relación entre la empresa y sus colaboradores.

### **7.6.10.4 CUESTIONARIO PARA LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO ( Anexo 4 )**

Para conocer las características del propietario se aplicó un cuestionario con 23 preguntas de las cuales se busca desprender la visión y perspectiva que posee el dueño de la pequeña organización en relación a sus empleados, clientes y empresa.

### **7.6.10.5 CUESTIONARIO GENERAL PARA GERENTE GENERAL Y SUPERVISOR ( Anexo 5 )**

A través de este cuestionario se buscará determinar las actividades que se desarrollan para el control administrativo de la organización.

## **7.6.11 SITUACIÓN ACTUAL**

### **7.6.11.1 SITUACIÓN ACTUAL - GENERAL**

1. La Comercializadora Estrella se encuentra ubicada de acuerdo al número de empleados con los que cuenta como una pequeña empresa.
2. Cuenta con seis empleados, incluyendo al propietario de esta.
3. Localización geográfica: zona centro del D.F. ubicado a media calle de Palacio Nacional, rodeado de oficinas tanto de Bancos como del Departamento del Distrito Federal, así como de tiendas departamentales de gran prestigio.
4. Servicios que proporciona: compra – venta de artículos de papelería para ventas principalmente a menudeo y medio mayoreo.

5. Productos que maneja:

Copias Fotostáticas	Regalos	Letras de Cambio	Sacapuntas
Hojas	Diurex	Cartas Poder	Cintas Canela
Plumas	Grapas	Pagarés	Notas de Remisión
Folders	Clips	Marcadores	Masking Tape
Sobres	Blocks	Correctores	Pilas
Cuadernos	Papel China	Cutters	Diskettes
Lápices	Cartulinas	Gomas	Bicolores
Solicitudes de Trabajo	Cartoncillo	Acetatos	Lápices de Cera
Engargolados	Pegamento	Micas	Ligas
Enmicados	Lapiceros	Formas Fiscales	Dedales
Etiquetas Adheribles	Papel Fantasía	Moños	Porta-credenciales
Etiquetas de hilo	Libretas	Tijeras	Reglas
Bolsas para regalo	Cajas para regalo	Plumones	Tinta para sellos

6. Normatividad comercial: Registro Federal de Causantes (RFC), Sistema Integral Empresarial (SIEM), Registro al IMSS, Regulación de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

7. Antigüedad en el mercado: 4 años

8. Antecedentes: Comercializadora Estrella es una pequeña empresa que inicio en el año de 1999, contando únicamente con la colaboración del propietario, actualmente cuenta con cinco empleados más, logrando durante este tiempo un crecimiento que le permitió tener presencia y permanencia en el nicho de mercado al cual esta enfocada.

Originalmente se inicio por una inquietud del dueño de poder satisfacer las necesidades que la población de este sector tenía al requerir artículos de papelería. En sus inicios el nicho de mercado que pretendía atacar se encontraba perfectamente ubicado, debido a que alrededor de donde sería situado físicamente el establecimiento no se encontraban negocios con actividades similares, actualmente este cuenta con competencia que se ha ido estableciendo durante el transcurso de los años, originando un decremento, no considerable, pero un poco significativo en ventas.

En la actualidad la Comercializadora estrella busca su consolidación en el mercado a través de su política de calidad en el servicio y precios accesibles, para lo cual necesita un buen respaldo administrativo que le permita obtener sus objetivos, lo que la ha llevado a realizar una auditoría administrativa que le permita mejorar sus registros y actividades de administración que la lleve a un crecimiento sostenido de la misma con bases perfectamente sólidas.

9. Comercializadora Estrella es una empresa minorista, detallista al menudeo y medio mayoreo, recibiendo sus productos de un mayorista del productor y se encarga de la venta directa con el consumidor final.

10. Filosofía de la empresa: "Precios bajos con gran servicio"
11. Debido al crecimiento de las actividades de la empresa se empiezan a dar problemas de espacio.
12. Presenta fallas en su control interno y falta de vigilancia adecuada en las operaciones, lo que le puede llevar a tener grandes probabilidades de sufrir problemas considerables y hasta fraudes.
13. El lugar donde se vende es considerado como la primera imagen que compra el cliente de la empresa, por lo que este comunica la esencia del negocio, creando un ambiente agradable. Se cuidan aspectos como limpieza, aroma, nombre de la tienda, etc.
14. Existe una falta de control estricto en las actividades desempeñadas en la empresa originando problemas como: falta de mercancía, no control de proveedores, información errónea de ventas, utilidades y de personal.
15. No existe buen flujo de información, ni comunicación entre empleados y responsables.
16. El error más grande del Gerente General (propietario) es querer hacer todo el mismo y no delegar a sus subordinados actividades específicas, no teniendo claro que delegar no es sinónimo de descuidar.
17. El Gerente General (propietario) se encuentra tan ocupado tratando de resolver todo a la vez que se olvida de verificar los inventarios, ventas y a sus clientes.
18. No existen manuales de organización, ni manuales de políticas y procedimientos.
19. Posee un archivo no muy confiable, la información más reciente no se puede obtener en forma inmediata:

Características del archivo

Actualización: cada vez que se puede

En vigor desde: febrero 1999

Clasificado por: actividad en orden cronológico

## 20. Análisis de las formas de papelería:

Nombre de la forma:	Reporte de Ventas	Reporte de Inventario	Reporte de Compras
Propósito de la forma:	Llevar control sobre ventas	Verificar y controlar los inventarios para evitar tener un exceso de estos en el almacén, dañando la liquidez de la empresa	Control de gastos y compras de productos necesarios de la empresa
Quién la formula:	Gerente General	Encargado	Gerente General
Que la origina:	Las ventas diarias que se realizan en la empresa	Compras y ventas de mercancía	Los reportes de inventarios y ventas que registra la organización
Que origina:	El control de ventas para el incremento de estas	El control de la entrada y salida de la mercancía, así como el abastecimiento oportuno de esta	Control en la mercancía que se solicita, evitando solicitar de más o de menos
Periodicidad:	Diario / Mensual	Mensual / Semestral / Anual	Mensual / Semestral
En vigor desde:	Febrero 1999	Febrero 1999	Febrero 1999

21. Como casi siempre sucede en empresas muy pequeñas no hay distribución de funciones y responsabilidades; por consiguiente el control interno tiende a ser débil, por lo cual el propietario / gerente debe reconocer su importancia y participar en las actividades clave.

### 7.6.11.2 SITUACIÓN ACTUAL – VENTAS / SERVICIO

1. Precios: se otorgan precios accesibles, la mayoría de veces por debajo de la competencia, lo cual atrae a los clientes aunado al servicio que se proporciona, por lo cual se maneja una política de menor precio que la competencia directa a la cual se enfrentan.
2. Demanda: existe una demanda alta de los artículos que maneja la comercializadora, ya que al tratarse de una pequeña empresa el servicio que se proporciona es totalmente personalizado logrando acaparar la atención de los clientes.
3. Tamaño del mercado: Comercializadora Estrella tiene delimitado perfectamente su mercado, el cual se presenta a través de un nicho claramente identificado, compuesto por oficinistas y personal de tiendas establecidas en la zona.
4. La competencia para Comercializadora Estrella se encuentra conformada por empresas tanto con características similares como grandes: existen una empresa pequeña, ubicada en la misma calle que la empresa en estudio, en la calle

continua se encuentra una empresa grande dedicada al mismo giro, así mismo existe un negocio mediano en una calle continua.

5. El dominio del mercado de estas tres empresas se encuentra representado por un 65%, dejando para Comercializadora Estrella el 35% restante.
6. Los precios de la competencia son generalmente más altos o se encuentra la restricción de comprar dos o tres de los mismos artículos para poder obtener mejores precios o descuentos.
7. Identificación del producto o servicio: se proporciona un servicio para la compra de productos de consumo final; es decir aquellos que satisfacen la demanda de la población en general.
8. Necesidad real de la población: por la zonificación del negocio implica que se encuentra perfectamente ubicado y delimitado en un nicho de mercado que esta abarcando claramente, por lo que la necesidad real de la población es grande y bien definida.
9. Utilidad: esta es determinada por la diferencia entre los precios al consumidor contra el costo o precio dado por el mayorista del productor. El porcentaje de utilidad va de un 20 hasta un 50% dependiendo del artículo.
10. La mercadotecnia utilizada por Comercializadora Estrella otorga un servicio de gran calidad lo cual la ponen por delante de la competencia que tiene las mismas características y que compite por el mismo mercado.

El precio que se ofrece de los productos que se venden es fundamental, ya que si quieren que la gente los compre, buscan que este no los considere caros.

Ofrece productos de calidad, lo cual le garantiza que el cliente quedará satisfecho con lo que compra y lo motivará a regresar.

#### 11. Proveedores:

Proveedor	Área geográfica	Mercancía que maneja	Tipo de pago
Punto de Venta	Local	Artículos de papelería	Riguroso contado
Almacén Papelero S.A. de C.V.	Local	Artículos de papelería	Riguroso contado
Copy Express S.A. de C.V.	Nacional	Suministros para fotocopiado	Contado y Crédito
Proveedora de Papelería S.A. de C.V.	Nacional	Artículos de papelería	Contado y Crédito

12. Se realiza lo suficiente para cubrir gastos e incrementar poco a poco las utilidades.
13. Se pudo comprobar que la compañía cuenta con una buena reputación en cuanto al servicio que proporcionan.

#### 14. Clientes:

Entre semana:	Fin de semana:
Ejecutivos	Dueños de negocios
Dueños de negocios	Empleados en general
Oficinistas	Familias que visitan el Centro del D.F.
Empleados en general	
Personas que visitan o realizan negocios en el Centro del D.F.	

Independientemente del monto consumo del cliente, lo que se busca es proporcionar un excelente servicio para poder obtener la lealtad del mismo, generando de esta forma una ganancia constante.

15. La empresa cuenta con una buena imagen a nivel nicho de mercado y es reconocida por su buen servicio y excelente trato de los empleados hacia el cliente. Además el aspecto del negocio es de limpieza, con la venta de artículos de calidad a precios accesibles.
16. No tienen una atención fija de lo que realiza su competencia.
17. Es una pequeña empresa con una presencia actual poderosa dentro del nicho de mercado donde se encuentra ubicada, debido a la atención que le proporcionan a un pequeño segmento de la población.
18. La calidad de los productos y servicios y los precios son factores clave para hacer frente a la competencia.

#### 7.6.11.3 SITUACIÓN ACTUAL - MERCADO

1. Perfil del comprador: personas con poder suficiente para adquirir los productos que se ofrecen, ya que se tienen precios y artículos accesibles a la población media y baja económicamente hablando, por tratarse de una zona de oficinas la demanda es continua.
2. Hábitos y preferencias de consumo: el nicho de mercado que abarca la pequeña empresa se encuentra conformado por consumidores que les agrada el trato personalizado buscando ser reconocidos como clientes por parte de la organización y no ser considerados como un número más de compradores, por lo que prefieren consumir en pequeños establecimientos que los hacen sentir como en casa.
3. Edad promedio de los compradores: 25 – 33 años aproximadamente
4. Características de los compradores: personas tanto de sexo femenino como masculino de clase baja hasta clase media alta, económicamente hablando.

#### 7.6.11.4 SITUACIÓN ACTUAL - FINANZAS

1. Los gastos reales de la empresa están compuestos por:

	Mensuales
Renta del establecimiento	\$12,500.00 más iva
Sueldos del personal	\$16,000.00
Energía eléctrica	\$760.00 más iva
Impuestos	\$1,500.00 aproximadamente por bimestre
Transportes	\$500.00 aproximadamente

2. Cuentan con flujos de caja o presupuestos de caja, conformados por:

Ingresos	Egresos (salidas de \$, es decir su aplicación)
Ventas mostrador	Sueldos y salarios
Ventas especiales	Mantenimiento
Descuentos	Renta
	Luz
	Impuestos
	Transporte

3. Dentro de los aspectos débiles de la empresa se encuentran el que no existe un control de los egresos, ya que se tienen cheques en blanco firmados y el control de los que ya fueron expedidos nadie lo lleva.
4. Al no tener un buen registro de egresos se han llegado a duplicar pagos ocasionando problemas posteriores, que les llevan a pérdidas de tiempo, trámites de devoluciones del dinero, a través de notas de crédito, dañando seriamente la liquidez del negocio.
5. Al analizar costos y gastos se pudo verificar que no se lleva un estricto control de estos por lo que la empresa no sabe exactamente a cuanto asciende el monto de estos mes con mes.
6. Debe la empresa gastar lo que puede no lo que quiere su dueño.
7. Para tener un buen control de los pagos y cheques expedidos, se debe contar con un buen control de estos, lo que ayudará a tener la noción exacta de lo que está gastando la empresa.



8. Prueba de efectivo:

Comercializadora Estrella  
Prueba de efectivo para el mes de .....  
Fecha en que se realiza

		Saldo	Depósitos	Cheques	Saldo Final
1.- De acuerdo a banco					
2.- De acuerdo a empresa					
	Depósitos en tránsito				
	Depósitos en efectivo				
	Cheques girados				
	Cobros de servicios bancarios				
3.- Saldo de acuerdo a listado de control					
4.- Diferencias					

**7.6.11.5 SITUACIÓN ACTUAL – RECURSOS HUMANOS**

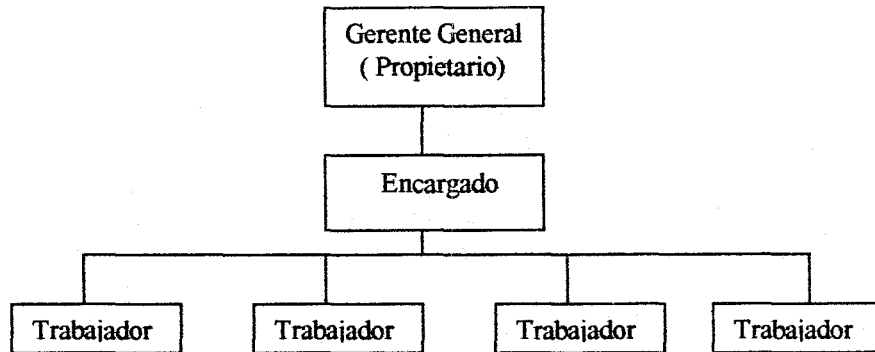
1. Los sueldos de los empleados se encuentran conformados por una remuneración económica más prestaciones de ley, estas últimas representando un 26.865%, es decir:

Vacaciones	1.6
Aguinaldo	4.11
IMSS	13.75
Impuesto s/rem	1.06
Impuesto s/nóminas	1.06
Infonavit	5.285
Total	26.865 %

2. Empleados: Seis

Pablo Ortega	Gerente General (propietario)
Claudia Rodríguez	Trabajador (encargado)
Gerardo López	Trabajador
Margarita Tinoco	Trabajador
Jerónimo Linares	Trabajador
Juan Ignacio Pérez	Trabajador

3. No existe un organigrama estructurado formalmente, pero de acuerdo a lo determinado por el propietario del negocio este se puede concebir de la siguiente forma:



4. Descripción actual de puestos:

**Gerente General:** es el encargado de la organización y supervisión de las actividades de la empresa, tales como: compras, inventarios, recursos humanos y ventas.

**Encargado:** lleva a cabo la coordinación de los empleados y asignación de las actividades diarias a cada uno de los mismos.

**Trabajadores:** se encargan de las ventas directas con los clientes, así como de las diversas actividades diarias que se le vayan asignando.

5. No existe una especial dedicación para poder satisfacer las necesidades de su personal "cliente interno", lo cual puede originar problemas posteriores como: deslealtad, robos, pérdidas de ventas, etc.
6. Existen empleados insatisfechos con su labor, mostrando su descontento claramente y malas relaciones entre trabajador y propietario.
7. Se detecto falta de capacitación del personal que colabora con las actividades de la empresa, originando perdida de tiempo y descontrol en las tareas diarias de la misma.
8. Los vendedores cuentan con una imagen personal pulcra y cuidada, tienen un lenguaje amistoso.
9. El personal no muestra mucha iniciativa para aportar nuevas ideas a la empresa, así como el poder orientar al cliente a tomar una decisión, sólo muestra los artículos solicitados por el consumidor y no ofrece los diferentes modelos o lo que pudiera ayudar al cliente.
10. Existen quejas por parte de los empleados de no recibir ningún incentivo extra si realizan excelentemente su trabajo.
11. Existe una deficiencia en la organización del trabajo, por lo que origina tanto sobrecargas de este como pérdidas de tiempo.

12. La rotación del personal es nula, no se cambia constantemente de empleados.

#### **7.6.11.6 SITUACIÓN ACTUAL – INVENTARIOS**

1. No existen inventarios físicos periódicos, se lleva un registro deficiente y desactualizado, originando que en ocasiones se ofrezca el producto al cliente y a la hora de surtir no se tiene el suficiente o definitivamente no hay.
2. Sí existe un control de ingresos diarios en la empresa, aunque este jamás se compara contra inventario y costos. A ciencia cierta no sabe el propietario del negocio si los ingresos totales de las ventas reportados diariamente son los reales o esta habiendo desviaciones o robos de estos.
3. Posee inventarios altos de artículos que no se venden, lo cual origina un incremento en sus costos de operación.
4. Se deberá descontar de los inventarios la mercancía en malas condiciones, obsoleta y defectuosa.
5. Los inventarios físicos solamente se llevan a cabo en forma anual.

#### **7.6.11.7 SITUACIÓN ACTUAL – COMPRAS**

1. Se requiere llevar un adecuado control y registro de los proveedores de la empresa y las características y condiciones con las que se trabajan,
2. Deben realizar un análisis de proveedores y trabajar únicamente con los más eficientes, ya que si estos fallan por consecuencia la empresa también fallará.

## **7.7 INFORME DE AUDITORÍA**

Sr. Pablo Ortega  
Gerente General  
Comercializadora Estrella  
México D.F.

Estimado Sr. Ortega:

En Octubre de 2003 terminamos una auditoría administrativa de su empresa. Teniendo en cuenta que los objetivos generales de este trabajo, los cuales fueron esbozados más específicamente en la documentación entregada el 30 de agosto de 2003 fueron los siguientes:

1. Documentar, analizar y reportar sobre la condición de las operaciones corrientes.
2. Identificar áreas que requieren atención.
3. Hacer recomendaciones para una acción correctiva o mejoramientos.

Nuestra auditoría administrativa abarco las funciones de compras, ventas, inventarios, personal y de la administración en general en el lugar de trabajo.

La información financiera consultada en el curso de nuestro análisis no fue auditada o revisada por nosotros y, por lo tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre esta.

La auditoría administrativa comprendió entrevistas seleccionadas con el personal de la gerencia y el personal de operaciones en cada una de las funciones estudiadas. También evaluamos documentos, archivos, informes, sistemas, procedimientos y políticas seleccionados, cuando lo consideramos apropiados. Después de analizar la información, desarrollamos recomendaciones para hacer mejoras. Luego analizamos nuestros hallazgos y recomendaciones con el personal apropiado de gerencia antes de entregar este informe escrito.

### **7.7.1 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES**

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización. Las recomendaciones difieren en aspectos como la dificultad de implementación, la urgencia, la visibilidad de beneficios, la inversión requerida en instalaciones y el equipo o en personal adicional. La naturaleza variable de las recomendaciones, sus costos de implementación y su impacto potencial en las operaciones deben ser considerados al tomar sus decisiones sobre los cursos de acción.

Quedando de esta manera las recomendaciones específicas para su organización de la siguiente forma:

### 7.7.1.1 RECOMENDACIONES - GENERALES

1. La empresa deberá considerar dentro de sus planes a realizar los siguientes:
  - Mejoramiento de la imagen de la empresa, ofreciendo una selección más amplia y de mayor rentabilidad en artículos de papelería
  - A futuro realizar ventas al mayoreo
  - Lograr la ampliación física del lugar de trabajo

2. La misión de la empresa se encuentra definida de la siguiente manera:

La Comercializadora Estrella tiene la misión de ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en cuanto a productos de papelería, con la máxima calidad a un precio justo, así como ofrecer a su gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.

3. Filosofía

“Gran servicio a precios bajos”

4. El Objetivo General de la compañía, se enunciaría como:

“Incrementar las utilidades de la empresa, mediante la captura de más clientes y ampliación del mercado”

5. Objetivos específicos:

- Obtener un 12% de rendimiento sobre la inversión al finalizar el año
- Incrementar el número de clientes en un 10% con relación al año anterior sin incurrir en gastos adicionales ( a través del mejoramiento del servicio otorgado al cliente y el incremento de la calidad de los productos)
- Ampliar físicamente el lugar de trabajo a más tardar el 31 de diciembre de 2004 sin implicar una inversión mayor al 10% de lo que se paga actualmente en arrendamiento (existe la posibilidad de arrendar otro espacio en el mismo lugar de trabajo)
- Incrementar en un 20% la variedad de artículos que se manejan
- La organización deberá buscar siempre reducir los costos y mejorar la comercialización de los productos y servicios
- Instalar un sistema de control mediante computadora para el 31 de diciembre de 2004 que no requiera más de 480 horas de instalación, análisis y captura de información (60 días X 8 horas diarias)

6. La Comercializadora Estrella, deberá establecer las siguientes políticas:

- Políticas Específicas de Ventas
  - Fijar precios competitivos
  - Seguir las normas éticas más estrictas en cualquier transacción comercial
  - El encargado de establecer los precios deberá ser congruente con los márgenes de utilidad previamente establecidos por la empresa
  - Las reducciones de precios u ofertas no deberá tener efectos perjudiciales sobre los precios de los productos similares

- Lograr una expansión del mercado actual y de la línea de productos que se manejan.
- Políticas Específicas de Compras
  - Comprar a proveedores que ofrezcan productos de alta calidad
  - Adquirir productos a costos accesibles
  - Hacer negocios con los proveedores que otorguen las mejores facilidades para la obtención de su producto
  - Comprar productos de proveedores que otorguen precios bajos y buen servicio
  - Ningún empleado podrá aceptar regalos o gratificaciones de algún proveedor en ningún momento
  - Comparar lo que se recibe contra las cantidades y lo estipulado en los pedidos
  - Una vez recibida la mercancía se deberá ingresar esos datos al inventario de mercancías
- Políticas Específicas de Recursos Humanos
  - Contratar personal con carrera trunca, carrera técnica o preparatoria
  - Vacantes de puestos superiores cubrir con personal interno
  - Ningún empleado deberá proporcionar sus servicios en forma externa a ningún cliente o proveedor
  - El personal deberá solicitar vacaciones un mes antes de la fecha requerida, para que estas se puedan programar y sean autorizadas
  - Los permisos por enfermedad deberán estar plenamente justificados
  - Se otorgarán 10 minutos de tolerancia para la entrada, al acumular 3 retardos al mes se le regresará a su casa sin goce de sueldo
  - Comparar lo que se recibe contra las cantidades y lo estipulado en los pedidos
  - Una vez recibida la mercancía se deberá ingresar esos datos al inventario de mercancías

7. La compañía siempre deberá considerar, lo siguiente:

“Si hay clientes, hay empresa”

8. La empresa debe siempre considerar que mediante el estudio de la información se aprende y conoce más a la misma, lo que les permitirá estar atentos a los cambios que se presenten durante el desarrollo de las operaciones.
9. A pesar de que se mejore el control interno de la empresa jamás debe darse por entendido de que se trata de algo eterno, ya que este deberá revisarse y evaluarse por parte de personal interno o externo periódicamente, lo cual es más conveniente y necesario en caso de cambios de personal, crecimiento de operaciones o de sucursales.

A través de la auditoría se logra que se revisen las operaciones y controles en toda la compañía enfocándose específicamente en evitar los posibles malos manejos.

10. Se deberá estimular la fidelidad del empleado, ya que para tener clientes leales se necesitan empleados leales (a través de incentivos económicos y de motivación)
11. Para lograr una lealtad tanto interna como externa se debe conocer:  
El mercado  
Necesidades de la organización  
Necesidades de los empleados
12. Procurar el mantener abiertas las líneas de comunicación para que exista un buen flujo de la información dentro de la empresa.
13. Se sugiere que el gerente general (propietario) posea por lo menos conocimientos mínimos en:
  - Cultura legal: para no tener problemas de permisos, etc.
  - Cultura contable: para entender balances, reportes contables, etc.
  - Cultura administrativa: para delegación de autoridad, cuidado del dinero, etc.
  - Cultura económica: para entender la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, etc.
  - Cultura financiera: para no gastar el dinero al ritmo que llega, sino de acuerdo a lo programado.
14. Buscar siempre dar a la gente o clientes lo que necesita, sin mucha sofisticación, ya que la sencillez y buen trato abaratan los costos.
15. Los tiempos actuales exigen orden en los negocios y calidad en productos y servicios, así como tener un rumbo bien definido y saber seleccionar las herramientas adecuadas para enfrentar y superar la competencia.
16. Se debe tener:
  - a. Personal: contar con la gente capacitada en cualquiera de los niveles operativos y de coordinación.
  - b. Información: revisar la calidad de los procesos de información disponibles y en caso necesario aplicar las medidas para hacerlos más eficientes. Es indispensable contar con información válida, correcta y puntual sobre, ventas, compras e inventarios.
  - c. Buscar un liderazgo del mercado local al cual se esta enfocando la empresa.
17. Se debe siempre considerar que los empleados son las que hacen que la empresa funcione y sin su ayuda no se puede lograr el éxito.
18. Actualmente en cualquier negocio la intuición no es suficiente se debe tener:
  - a. una visión definida
  - b. una estrategia clara
  - c. herramientas tecnológicas adecuadas
  - d. conocimiento de cada uno de los clientes: para tener clientes satisfechos, los cuales son indispensables para salir a flote y hacer crecer el negocio.

19. Se debe involucrar a todos en la detección de oportunidades y mejoras, ya que estos deben ser procesos democráticos y dinámicos.
20. El gerente / propietario debe tomarse siempre algo de su tiempo para revisar las funciones clave de la empresa y poder tener control sobre ellas, como por ejemplo revisar:
- a) el registro diario de ventas
  - b) elaborar la conciliación bancaria
  - c) firmar él los cheques y documentos importantes
  - d) revisar y aprobar los gastos
21. En la empresa deben trabajar todos colectivamente para la parte principal de esta: el cliente, quien es la razón de ser y la base de cualquier negocio. Por lo que todos deben halagarlo, cautivarlo y satisfacer sus necesidades, para lo cual se necesita la sensibilización del trabajador hacia el cliente como lo principal en la organización.
22. El análisis estratégico de la empresa se debe revisar constantemente, debido a que las características tanto de la empresa, mercado y competencia cambian constantemente.

**Comercializadora Estrella**  
**Análisis Estratégico**

Fuerzas	Debilidades
Atención personalizada	Capital de trabajo limitado
Precios accesibles	Espacio o lugar de trabajo pequeño
Nicho de mercado perfectamente identificado	
Buen servicios	
Buenas ventas	
Oportunidades	Amenazas
Abrir nuevas líneas de mercado con nuevos productos	Competencia de una gran empresa establecida actualmente
Obtener socios capitalistas	Perder exclusividad en el nicho de mercado
Obtener financiamiento a través de organismos gubernamentales, como Nafinsa	

23. El uso de manuales funcionales permitirá ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o proyecto en particular. Asimismo los manuales permitirán que el usuario adquiera un grado de dominio en un periodo corto, ya que de esta forma se pretende tener a mano toda la información que puede ser útil sobre un tema en particular.



24. El gerente general del negocio debe fijarse una retribución, la cual debe estar basada de acuerdo a sus necesidades y no en base a lujos, ya que el dinero de la empresa debe continuar invirtiéndose y en dado caso de que exista una crisis financiera poder hacer frente a ella.

### 7.7.1.2 RECOMENDACIONES - VENTAS / SERVICIO

1. Se deberá estratificar los productos por su importancia en las ventas:

1. Copias Fotostáticas	16. Formas Fiscales	31. Letras de Cambio	46. Etiquetas Adheribles
2. Plumas	17. Pegamento	32. Lapiceros	47. Dedales
3. Folders	18. Correctores	33. Moños	48. Tinta para sellos
4. Solicitudes de Trabajo	19. Clips	34. Masking Tape	49. Tijeras
5. Enmicados	20. Lápices	35. Pilas	50. Plumones
6. Engargolados	21. Marcadores	36. Ligas	51. Micas
7. Sobres	22. Bolsas para regalo	37. Sacapuntas	52. Acetatos
8. Diurex	23. Cartulinas	38. Blocks	
9. Cuadernos	24. Papel China	39. Gomas	
10. Libretas	25. Grapas	40. Diskettes	
11. Notas de Remisión	26. Cutters	41. Reglas	
12. Cintas Canela	27. Papel Fantasía	42. Porta-credenciales	
13. Cartoncillo	28. Cajas para regalo	43. Bicolores	
14. Regalos	29. Cartas Poder	44. Lápices de Cera	
15. Hojas	30. Pagarés	45. Etiquetas de hilo	

2. Precios: comparar con productos semejantes a los que se venden para encontrar la justa media.
3. Publicidad y promoción: se debe de desarrollar una labor publicitaria que les permita dar a conocer los productos y servicio que proporciona en la zona. Dicha actividad les ayudará a acelerar el proceso de venta, lo más recomendable por el momento es repartir volantes en los diversos comercios, fabricas y oficinas de la zona. El consumidor debe saber que Comercializadora Estrella existe.
4. Se debe mantener un buen ambiente y tratar de proyectar una imagen distinta a la de sus competidores.
5. Se deben realizar análisis sorpresivos de ventas.
6. Es importante afianzar las ventas tanto presentes como futuras, a través de:  
Buen servicio + Buen precio = Lealtad de los clientes (presencia, desarrollo y permanencia en el mercado)
7. Buscar que los empleados desempeñen o lleven a cabo una cultura de generación de lealtad del consumidor, para lo cual se debe lograr asimilar que mantener un

cliente cuesta 5 veces menos que conseguir uno nuevo; esto generara disminución de costos de operación y aumento de ventas. Al conseguir la lealtad de los clientes se convierten en promotores de la empresa, dándose una relación a largo plazo.

8. Para incremento de ventas se recomienda participar en ferias y exposiciones
9. Realizar una lista de los principales clientes y sus características.
10. Asegurarse que las ventas sean transacciones efectivamente realizadas y no se incluyan ventas ficticias por mercancías no despachadas.
11. En la competencia siempre se debe lograr ser el primero en todos los aspectos que se manejen, ya que nunca es suficiente ser el segundo, ya que siendo el mejor en tiempo de crisis se tienen menos dificultades que los otros competidores.
12. Se debe precisar los artículos de lento movimiento o bien que estén obsoletos y ofrecerlos con atractivos descuentos, para recuperar el costo más una muy pequeña ganancia.

#### **7.7.1.3 RECOMENDACIONES - MERCADO**

1. La Comercializadora Estrella deberá buscar ser reconocida en el mercado por su calidad y sus precios.
2. Deben estar conscientes de aumentar la participación en el mercado a través de conocer a cada uno de los clientes, al darles ese tratamiento especial generará su aceptación, satisfacción y lealtad. Lo que llevará a un aumento en las ventas y reducción en los costos; ya que el costo de hacer regresar a un cliente a la empresa es 5 veces mayor al costo de atraerlo por primera vez.

El proceso de atención al cliente debe ser permanente, es decir este nunca termina, a pesar de contar con la confianza de este.

3. Nunca se debe perder de vista que una empresa nace y muere en el mercado por lo que debe tener una visión dinámica, para hacer frente a las oportunidades y dificultades que se presenten.
4. El cliente es el punto de partida de una estrategia efectiva, el objetivo es conocer y seguir de cerca sus necesidades. Recordando claramente que no es el cliente quien debe adaptarse a la empresa, sino la empresa adaptarse a él.

#### **7.7.1.4 RECOMENDACIONES - FINANZAS**

1. Se debe realizar constantemente un análisis de la situación financiera en la que se encuentra la empresa, por lo cual debe tener un diagnostico de disponibles actualizado:
  - Existencia en bancos
  - Facturas
  - Notas de ventas

2. Existencia de bancos: verificar la suma de los cheques en circulación contra la cantidad o saldo en la cuenta bancaria, para evitar expedir cheques sin fondos y evitar juicios mercantiles y cobros de comisiones.

**Comercializadora Estrella  
Existencia en Bancos**

Banco:		Fecha:	
No. de Cuenta:		Análisis del mes:	
Saldo Inicial	No. de Cheque	Importe	Saldo Final
		SUMA	\$

3. Para el control de ventas con facturas deberá elaborarse el siguiente cuadro:

**Comercializadora Estrella  
Control de Facturas**

Facturas		Fecha:	
		Análisis del mes:	
Nombre del Cliente	Fecha de Expedición	Número de Factura	Importe
		SUMA	\$

4. Para el control de ventas con notas de venta y de remisión deberá elaborarse el siguiente cuadro:

**Comercializadora Estrella  
Control de Notas de Ventas y de Remisión**

Notas de Ventas y de Remisión		Fecha:	
		Análisis del mes:	
Nombre del Cliente	Fecha de Expedición	Número de la Nota de venta y remisión	Importe
		SUMA	\$

- Resumen del efectivo: Balance para precisar el monto de la disponibilidad líquida de la empresa y poder hacer frente a sus compromisos inmediatos.

**Comercializadora Estrella**  
**Resumen de Efectivo**

Concepto	Importe
Efectivo en bancos	
Facturas	
Notas de ventas y remisión	
<b>SUMA</b>	<b>\$</b>

- Para crecer es necesario buscar un financiamiento externo que les permita dar este paso, para lo cual se pueden considerar las siguientes opciones:

Socios externos  
Créditos Bancarios  
Apoyos Gubernamentales

Para tomar una determinación adecuada se deberán considerar las características tanto en derechos y obligaciones de cada una de estas y tomar la mejor opción para la compañía.

- Para evitar fraudes se debe tener un control interno en: ingresos, cobranza, egresos e inventarios.
- Las recomendaciones básicas para un buen control interno, consisten en tener una estricta vigilancia en:

**Presupuestos:** herramienta para el control financiero. Sirve de pauta para evaluar el manejo de las finanzas de la compañía. Es importante el análisis mes a mes del ejercicio del presupuesto.

**Estado de cobranza:** permitirá tener bajo control las cuentas pendientes por cobrar de la empresa, evitando que estas dañen la liquidez de la misma.

**Control de egresos:** por ningún motivo se deben tener cheques firmados en blanco.

**Conciliaciones bancarias.**

**Estado de flujos de efectivo.**

**Existencia de mercancías.**

9. En cuestiones de negocios y dinero nunca se debe depositar demasiada confianza en una persona o familiar, siempre se debe tener control para evitar daños y fraudes a la empresa.
10. Llevar un estricto control de egresos, jamás se deben firmar cheques en blanco, si el propietario de la empresa no quiere firmarlos, deberá poner firmas compartidas.
11. Revisión constante de los ingresos que se tienen en la empresa.
12. Se deben realizar arqueos de caja sorpresivos, así como análisis de ventas e inventarios.
13. Se debe tener un estricto control de los incrementos en costos y gastos, ya que no siempre estos los paga el cliente en los precios de venta, sino que se ven reflejados en las utilidades de la compañía. Formato propuesto:

Concepto	Mes 1 Importe	Mes 2 Importe	Diferencia	% de la inflación interna real

14. Se debe realizar análisis del riesgo de devaluación real para el negocio; es decir si la inflación acumulada interna real es mayor al porcentaje que subieron los precios, la utilidad se encontrará por debajo de la propia inflación, lo que representaría una amenaza para la empresa sino se toman medidas pertinentes.
15. Llevar un estricto control en gastos de operación y comparar mes a mes y de año con año:
  - a. Renta
  - b. Sueldos
  - c. Comisiones
  - d. Luz
  - e. Mantenimiento y reparación de máquinas
  - f. Suministros de máquinas
  - g. Publicidad (volantes)
16. Registrar todos los recibos de efectivo inmediatamente:
  - a. Para cobros por mostrador, utilizar cajas registradoras visibles al cliente y llevar un registro diario de las lecturas de la caja registradora.
  - b. Depositar el dinero en efectivo en forma intacta diariamente.
  - c. Efectuar todos los pagos mediante cheques numerados consecutivamente, con excepción de los gastos de caja chica.
  - d. Conciliar las cuentas bancarias mensualmente y guardar en archivo.
  - e. Utilizar facturas de ventas consecutivamente numeradas, ordenes de compra e informes de recepción de mercancías.

- f. Expedir cheques a proveedores solamente en pago de facturas aprobadas y que tengan una orden de compra.
- g. Estimular al cliente para que vea los totales en caja y solicite su recibo.

De esta forma se reduce el riesgo de errores o posibles fraudes.

- 17. Verificar los gastos de caja chica, se deben presentar la mayor cantidad de documentos que soportan el desembolso, los cuales deben ser revisados y analizados para comprobar su autenticidad, estos deben ser invalidados para evitar una utilización posterior.
- 18. En gastos de caja chica se debe tener mucho cuidado en las transacciones nunca en su saldo final, ya que este no nos revelará nada importante.
- 19. Mantener bajo llave el dinero en efectivo y bajo un solo responsable así como los cheques de la empresa.
- 20. Formato para arqueo de fondo fijo:

Comercializadora Estrella  
Arqueo de fondo fijo

Billete			Monedas		
Nominación	Cantidad	Importe	Nominación	Cantidad	Importe
\$500.00		\$	\$10.00		\$
\$200.00		\$	\$ 5.00		\$
\$100.00		\$	\$ 2.00		\$
\$ 50.00		\$	\$ 1.00		\$
\$ 20.00		\$	\$ 0.50		\$
			\$ 0.20		\$
			\$ 0.10		\$
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>Total</b>		<b>\$</b>
Vales Provisionales (para gastos)			Facturas pagadas		
Concepto		Importe	Concepto		Importe
		\$			\$
		\$			\$
		\$			\$
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>Total</b>		<b>\$</b>
Total de efectivo:					
Total de vales provisionales (para gastos):					
Total de facturas pagadas:					
Fondo fijo:					
Diferencia:					
Fecha de elaboración:			Día al que corresponde el registro:		
Elaboro (Nombre y Firma):			Autorización (Nombre y Firma):		

21. Se debe retirar constantemente el dinero de las ventas diarias para evitar cualquier desvío o robo externo de estas, se puede utilizar el siguiente formato:

Comercializadora Estrella  
Hoja de Control de Retiro

Fecha	Nombre del empleado	50	100	200	500	Hora	Recibe (Nombre)	Firma de quien entrega	Firma de quien recibe

22. Nunca se deben hacer promesas de pago a los proveedores que no se puedan cumplir, de esta forma evitando la expedición de cheques sin fondo y la generación de la sanción económica correspondiente que a esto le corresponde.
23. Debe existir siempre un estricto control de los pagos que se deben hacer. Para lo cual debe realizarse una relación con las siguientes características:
- a) Fecha de la relación, que deberá ser la del día de pago
  - b) Nombre del proveedor
  - c) Número de factura
  - d) Importe
  - e) Nombre del banco y No. de cheque con el que se realizará el pago

**7.7.1.5 RECOMENDACIONES - RECURSOS HUMANOS**

1. Se debe buscar tener a los mejores empleados, otorgándoles incentivos buenos que los lleven a ser leales a la empresa, tales como:
  - a. Prestaciones establecidas por la ley
  - b. Sueldo competitivo
  - c. Capacitación
  - d. Cordialidad
  - e. Tolerancia entre objetivos empresa - empleado
2. Los empleados deben vestir en forma cómoda, si se puede es recomendable otorgarles uniformes con el nombre y logotipo de la empresa.
3. Siempre que se contrate personal, se debe buscar el adecuado al giro del negocio, además debe conocer bien los productos y servicios que va a desempeñar.
4. Se deben otorgar incentivos laborales para recompensar a los empleados por trabajar duro y alcanzar las metas, estos ayudarán a subir la moral del personal y la productividad de la organización, por ejemplo: mercancías, bonos, % de comisión, días libres, viajes, excursiones, comidas, etc.

El incentivo debe ser proporcional al esfuerzo realizado. Se debe otorgar por periodos o por metas establecidas, como por ejemplo: trimestrales, semestrales o anuales, por ingresos en ventas, incremento en la lealtad del cliente, etc.

Deben ser reales y acordes a las posibilidades de la empresa; los premios o incentivos deberán otorgarse casi en forma inmediata una vez pactadas las características que deben cumplir. La idea de todo esto consiste en mostrar aprecio por la dedicación del empleado en las actividades de la empresa.

5. Deben aprovechar la creatividad de la gente y crear un ambiente de trabajo en equipo.
6. La organización debe contratar a las personas adecuadas que posean el conocimiento para el desarrollo de las actividades.
7. Cada empleado debe contar con un expediente el cual contenga por lo menos:
  - a. Solicitud empleo
  - b. Identificación oficial
  - c. Comprobante de domicilio
  - d. Contrato de trabajo
  - e. Registro de vacaciones, días de descanso, comisiones, sueldo y horas trabajadas
8. Llevar un control de cada empleado en cuanto a:
  - a. Sueldo
  - b. Comisiones
  - c. Horas trabajadas
  - d. Días de descanso
9. Se sugiere que los empleados tomen cursos de computación y administración, los cuales deberán ser en forma de cascada, es decir, se envía a uno al curso y este a su vez capacitará a sus compañeros de trabajo.



10. Descripción de puestos:

Ficha sintética de descripción de puestos  
Datos generales del puesto

1. Nombre o denominación:	8. Personal y puestos dependientes:
2. Clave del puesto:	9. Salario mensual:
3. Otros nombres del puesto:	10. Recursos materiales para el puesto:
4. Puestos similares:	11. Descripción del puesto (principales actividades):
5. Jornada laboral:	
6. Dependencia jerárquica:	
7. Puesto Inmediato superior:	

Comercializadora Estrella  
Ficha sintética de descripción de puestos  
Datos generales del puesto

1. Nombre o denominación: Gerente General	8. Personal y puestos dependientes: Un encargado
2. Clave del puesto: CEGG	9. Salario mensual:
3. Otros nombres del puesto: Director General	10. Recursos materiales para el puesto: Escritorio, computadora, sumadora, silla, impresora, teléfono.
4. Puestos similares: Ninguno	11. Descripción del puesto (principales actividades): Organización y supervisión de las compras, inventarios, recursos humanos y ventas de la Comercializadora Administra y custodia los recursos materiales de la empresa Se encarga de la elaboración del presupuesto e informes cuantitativos y cualitativos de la organización Análisis de la situación financiera y contable de la empresa
5. Jornada laboral: 54 horas semanales Horario: 10:00 a 19:00 60 minutos para comer	
6. Dependencia jerárquica: Ninguna	
7. Puesto Inmediato superior: Ninguno	

**Comercializadora Estrella**  
**Ficha sintética de descripción de puestos**  
**Datos generales del puesto**

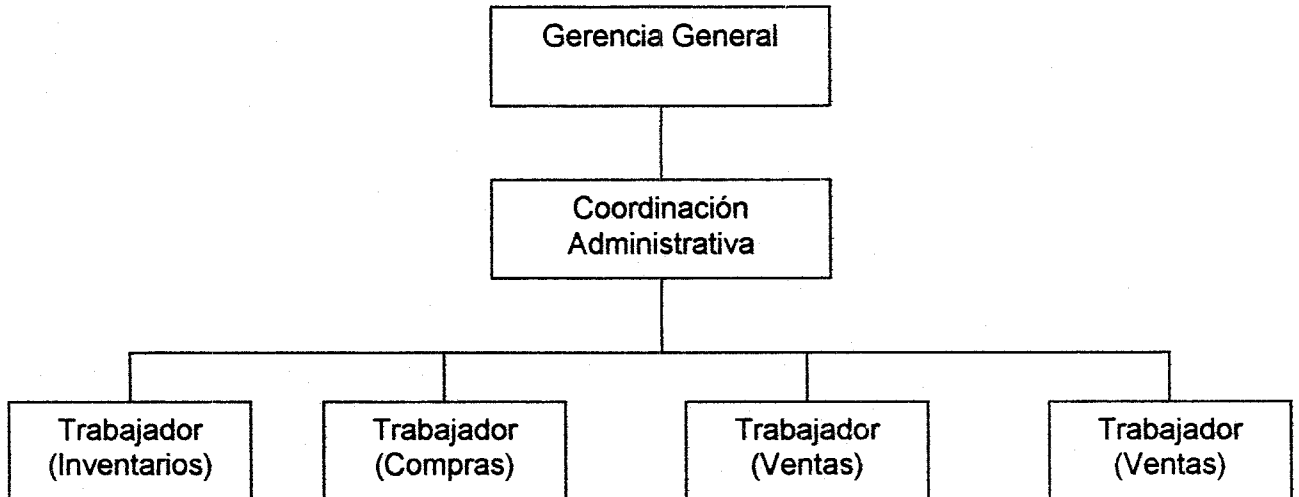
1. Nombre o denominación: Encargado	8. Personal y puestos dependientes: Cuatro trabajadores
2. Clave del puesto: CEE	9. Salario mensual:
3. Otros nombres del puesto: Coordinador administrativo, Supervisor	10. Recursos materiales para el puesto: Escritorio, computadora, sumadora, silla
4. Puestos similares: Ninguno	11. Descripción del puesto (principales actividades): Coordinación de los empleados Asignación de las actividades diarias a cada uno de los empleados Administración y custodio de los recursos materiales de la empresa Elaboración de informes y reportes de ventas, inventarios y compras Control del Recurso Humano Coordinación de la capacitación de los empleados Formula los estados de origen y aplicación de recursos del presupuesto
5. Jornada laboral: 54 horas semanales Horario: 10:00 a 19:00 60 minutos para comer	
6. Dependencia jerárquica: Gerente General	
7. Puesto Inmediato superior: Gerencia General	

**Comercializadora Estrella**  
**Ficha sintética de descripción de puestos**  
**Datos generales del puesto**

1. Nombre o denominación: Trabajador General	8. Personal y puestos dependientes: Ninguno
2. Clave del puesto: CETG	9. Salario mensual:
3. Otros nombres del puesto: Colaborador, empleado general	10. Recursos materiales para el puesto: Sumadora, computadora, silla y una mesa
4. Puestos similares: Ninguno	11. Descripción del puesto (principales actividades): Ventas directas con el cliente Ayudar con la elaboración y levantamiento del inventario Verificación de productos por solicitar Desarrollo de las actividades diarias de la empresa
5. Jornada laboral: 54 horas semanales Horario: 10:00 a 19:00 60 minutos para comer	
6. Dependencia jerárquica: Encargado o supervisor	
7. Puesto Inmediato superior: Coordinación administrativa	

11. Organigrama general sugerido:

Organigrama  
Comercializadora Estrella



12. Ficha de análisis de actividades y evaluación del desempeño en el puesto (en base en el perfil del puesto)

Comercializadora Estrella  
Análisis de actividades y evaluación  
del desempeño del puesto

Nombre del empleado:					RFC									
Puesto:			Clave:			Horario:								
Actividades	Cómo lo hace				Actividades	Cómo lo hace				Actividades	Cómo lo hace			
	MB	B	S	NA		MB	B	S	NA		MB	B	S	NA

13. Se debe establecer los recibos de nomina correspondientes para cada trabajador utilizando el siguiente formato:

Comercializadora Estrella  
Recibo de Nómina

Recibo de Nómina del: _____ al: _____ del: _____									
Nombre del empleado:									
Percepciones					Deducciones				NETO A PAGAR
Salario	Tiempo Normal		Otras		Otras				
Diario	Días	Importe	Importe	Total	ISTP	IMSS	Importe	Total	
RFC:					CURP:				
Registro IMSS:									
<p>Recibí de Comercializadora Estrella, la cantidad anotada en este recibo en pago de sueldo. Además certifico que no se me adeuda a la fecha cantidad alguna por ningún concepto:</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma del empleado</p>									

14. En caso de que la empresa otorgue comisiones a los trabajadores por las ventas registradas podrá utilizar el siguiente formato que le permitirá llevar un registro de las mismas:

**Comercializadora Estrella**  
Liquidación mensual de comisiones

Nombre del empleado:			Comisiones del mes de:		
<b>VENTAS</b>			<b>DEVOLUCIONES</b>		
Fecha	No. de Nota de Venta	Importe	Fecha	No. de Nota de Venta	Importe
Subtotal:					
TOTAL (Ventas – Devoluciones * porcentaje de la comisión a pagar):					
Vo. Bo. Ventas:					
Vo. Bo. Empleado:					

**7.7.1.6 RECOMENDACIONES - INVENTARIOS**

1. Efectuar inventarios físicos periódicos, no esperar nunca a fin de año para tratar de realizarlo.
2. Se deben realizar análisis sorpresivos de inventarios.
3. Se recomienda comparar de forma periódica los inventarios físicos contra documentación para que se pueda verificar que ambos están correctos y cuadran.
4. Cerciorarse que los costos de los inventarios sean los mismos a los que se compro.

5. Registros de inventarios

Comercializadora Estrella  
Registro de inventario

Artículo	Modelo	Fecha de Entrada	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Fecha de Salida

6. Realizar conteos sorpresa en el inventario. Utilizando el siguiente formato:

Comercializadora Estrella  
Inventario al

Artículo	Modelo	Cantidad	Costo Unitario	Precio de Venta	Costo Total	Precio de Venta Total
GRAN TOTAL:						

7. Obtener los listados de inventarios y comparara con los registros.

**7.7.1.7 RECOMENDACIONES - COMPRAS**

1. Determinación de principales proveedores:

Proveedor	Características
Proveedora de papelería S.A. de C.V.	Mayorista que otorga ciertos descuentos en artículos clave para la empresa. Las compras pueden ser a crédito o de contado.
Copy Express S.A. de C.V.	Proveedora de la materia prima para fotocopiado, otorgando a la empresa precios especiales, tanto a contado como a crédito.

2. Se deberán realizar evaluaciones periódicas de los proveedores para trabajar con los mejores:

Evaluación del proveedor:	Fecha:	Efectuada por:
Factor a evaluar	Puntuación (1-10)	Porcentaje
Calidad en los productos		
Confiabilidad en entrega de tiempo		
Precios accesibles		
Nivel de servicio		
Formas de pago		
Calificación total		
Observaciones:		

3. Al elegir un proveedor se debe considerar que este colabore con la empresa y no sólo trate de vender por vender. Se debe verificar la calidad y precios de los artículos que ofrece.
4. Comparar los costos contra los precios de las últimas compras.
5. De las facturas se deben revisar:
  - a. Precios unitarios contra lista de precios
  - b. Que lo facturado coincida con lo recibido
  - c. Verificar el buen estado de la mercancía
  - d. Que lo facturado sea realmente lo que se solicito
6. Se debe hacer una constante búsqueda de precios, evitando crearse el hábito de comprar siempre a los mismos proveedores. Por cada compra hay que solicitar al menos tres cotizaciones, dejando constancia por escrito y el pedido deberá realizarse con el proveedor que proporcione los mejores precios, condiciones y calidad de la mercancía.

### 7.7.1.8 PROCESOS

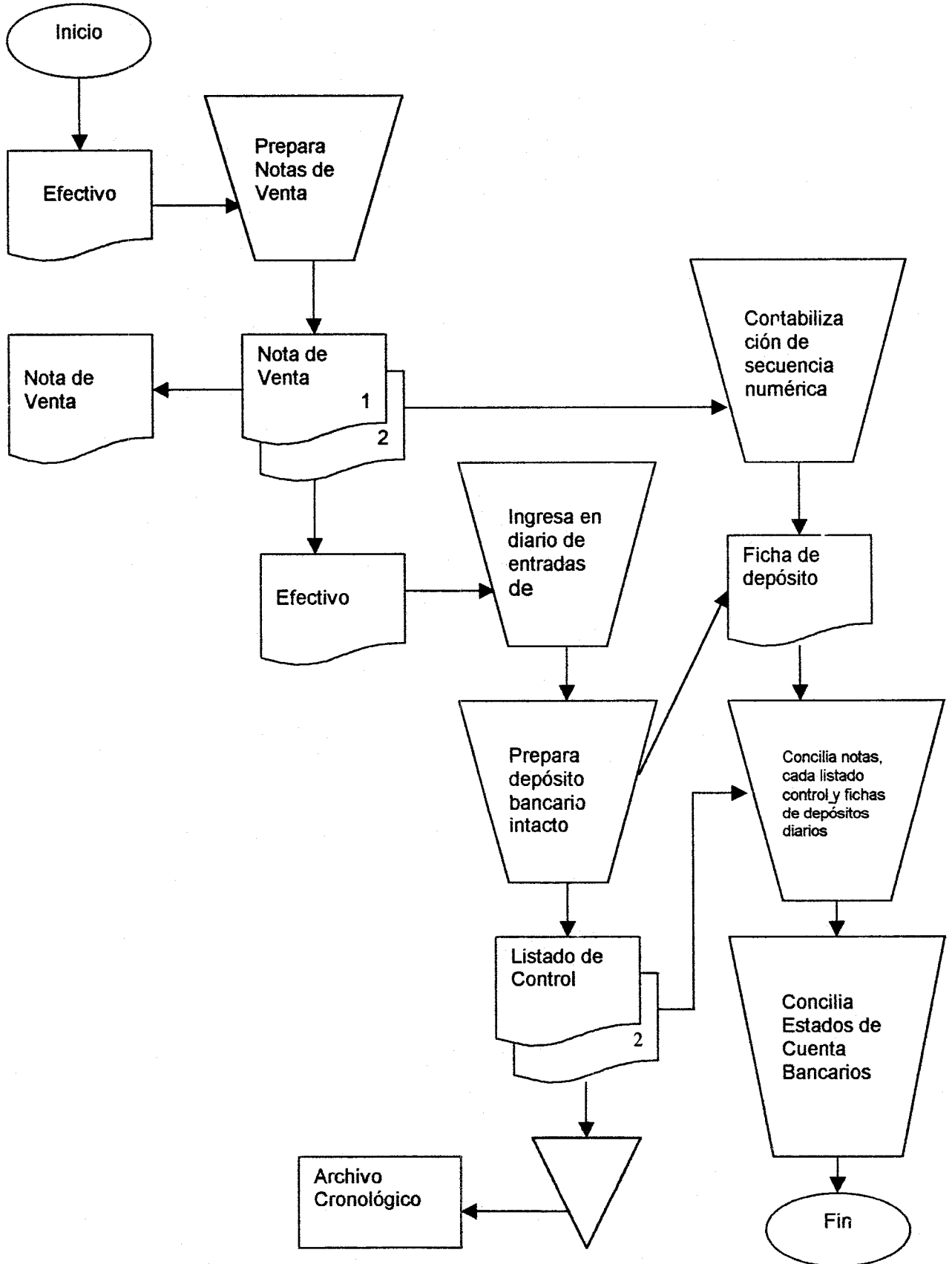
#### 7.7.1.8.1 PROCESO GENERAL DE VENTAS (Creación Propia)

Cliente

Ventas

Ventas

Supervisor

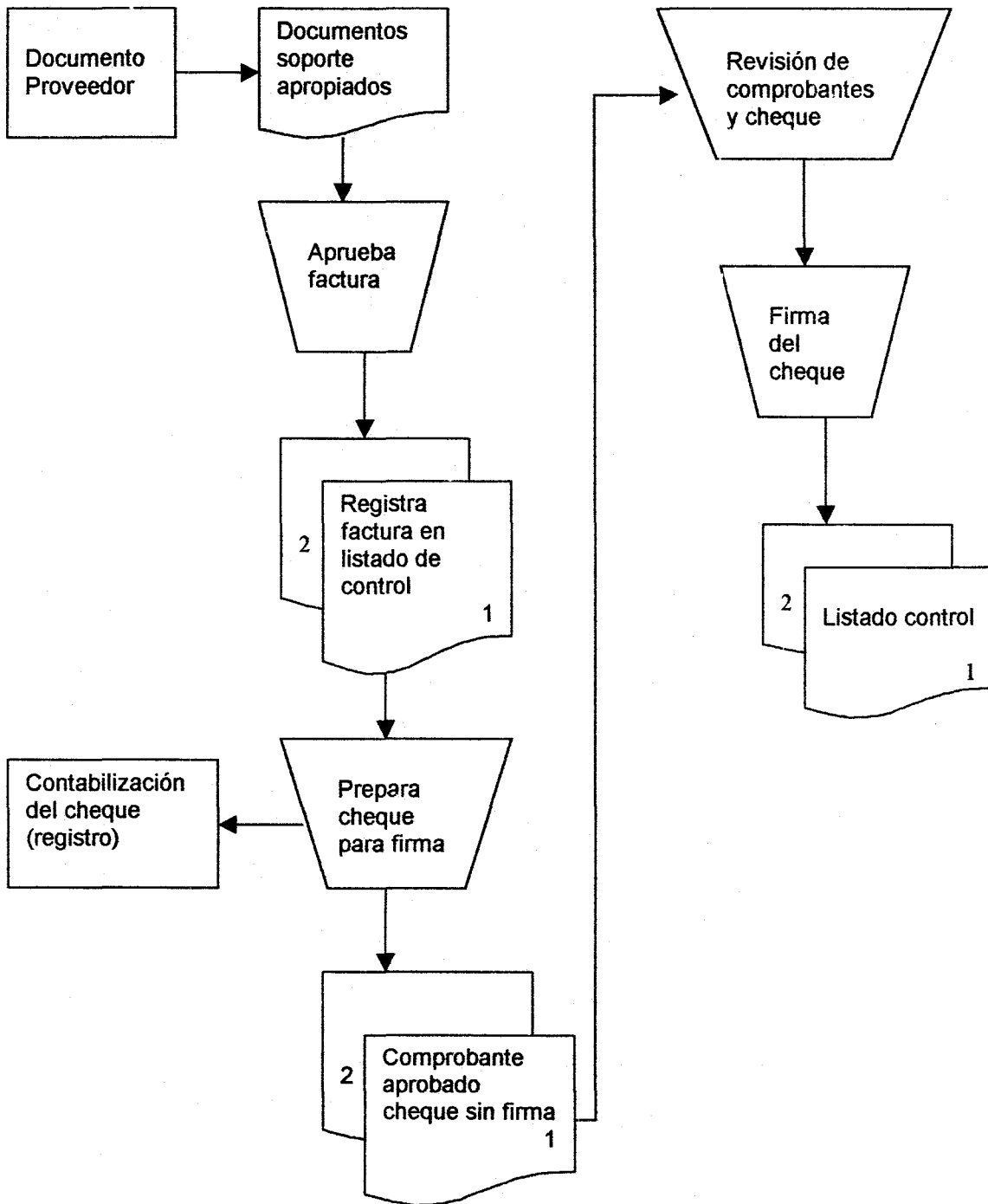




### 7.7.1.8.2 PROCESO GENERAL DE CONTABILIDAD (Creación Propia)

Contabilidad

Finanzas



## 7.7.2 SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la Auditoría Administrativa y emitidas las recomendaciones la Comercializadora Estrella procedió al cumplimiento paulatino de cada una de estas, motivo por el cual se ha dado seguimiento a cada una de las recomendaciones ofrecidas para verificar su buen desempeño.

Por lo que se ha podido observar:

1. La asignación de formatos y controles han sido utilizados adecuadamente
2. Se han definido más clara y específicamente las actividades de cada uno de los empleados
3. Se ha mejorado el control monetario de la Comercializadora
4. Las líneas de comunicación se han abierto
5. Empieza un control de los inventarios de la empresa
6. Se comienza una mejor selección de proveedores
7. Ha mejorado el control de bancos
8. Se ha dado inicio a la apertura de expedientes del personal

Pero aún falta por iniciar el proceso de mejora en los siguientes puntos:

1. Capacitación
2. Incentivos y motivación al personal
3. Retribución específica del propietario del negocio
4. Análisis de costos de productos en almacén antes de la auditoría administrativa
5. Realizar publicidad del negocio (volantes)

En estos puntos que se encontraron que aún no se llevan a la práctica se indagará el ¿Por qué? se han dejado a un lado y se volverá a hacer énfasis en los beneficios que el cambio de estos aspectos le traerá a la empresa.

Para verificar que los cambios se sigan llevando a cabo se realizará un monitoreo a través de visitas periódicas, además del establecimiento de un encargado en la pequeña empresa de vigilar que los cambios se estén cumpliendo, se celebrarán juntas periódicas para hacerles énfasis en lo que sí están realizando y lo que no, para poco a poco ir creando una nueva cultura administrativa. A su vez se preparará un programa de trabajo específico para profundizar en la revisión y lograr que la ejecución de las operaciones nuevas se adhieran a las ya establecidas en la organización.

## RECOMENDACIONES FINALES

La auditoría administrativa debe aplicarse a cualquier empresa sin importar el tamaño de la misma, a lo largo de la historia del desarrollo de empresas en México se puede corroborar que la mayoría de las organizaciones establecidas en el país se encuentran dentro de las micro y pequeñas, por lo cual para nosotros resulta relevante, el poder enseñar y concientizar a los empresarios mexicanos a llevar a cabo estas prácticas que les permitan obtener las herramientas necesarias para hacer frente a la competencia tanto nacional como internacional. Por lo que tenemos:

- a) La auditoría administrativa representa una evaluación sistematizada de la capacidad administrativa, permitiendo conocer las deficiencias u oportunidades de la entidad en el empleo de sus recursos, lo que les llevará a obtener las mejores decisiones, evitando el fracaso.
- b) La auditoría administrativa permite la reducción de errores en la empresa.
- c) A través de está, la organización podrá llegar más fácilmente a sus objetivos.
- d) El empresario mexicano debe estar conciente de que son varios los costos y gastos que se puede ahorrar al realizar auditorías administrativas periódicas dentro de la organización.
- e) Los directivos y los trabajadores deben estar dispuestos a colaborar en la obtención de la información y en el cumplimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores, considerándose esto como responsabilidad de todos los que se encuentran en una empresa.
- f) Los directivos de la empresa deben predicar con el ejemplo, por tal motivo tendrán que ser los primeros que cumplan con las recomendaciones establecidas por el auditor.
- g) La situación administrativa de cualquier organización debe ser revisada y reafirmada constantemente, para que los involucrados en ella puedan reaccionar rápidamente ante cualquier imprevisto que ponga en riesgo el buen funcionamiento de la misma.
- h) Resulta más beneficioso el "perder el tiempo" en la revisión de los procesos que el asumir las consecuencias de una mala administración.
- i) El programa de auditoría debe ser diseñado de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa, originando una personalización de esta y resultando imposible seguir los lineamientos establecidos para otra.
- j) Es importante que los directivos de cualquier empresa escuchen y platicuen con sus trabajadores en referencia al tema y a las problemáticas encontradas, ya que las posibles soluciones o cambios que ellos proporcionen pueden ayudar a encontrar las mejores alternativas.
- k) La realización de las auditorías administrativas debe contar con la misma importancia que cualquier otra actividad dentro de la organización.

- l) A través de la auditoría administrativa se logra tener una visión más clara para enfrentar los problemas que se lleguen a presentar.
- m) Una de las claves del éxito en cualquier organización se logra en tener una buena administración de la misma, motivo por el cual resulta muy importante la auditoría administrativa como complemento de esta.
- n) En una empresa organizada y con un excelente control de sus actividades logra que el personal desarrolle sus actividades en un ambiente laborar que le permite elevar su productividad.
- o) A través de la auditoría administrativa los pequeños empresarios del país pueden avanzar, logrando altos niveles de productividad y eficiencia.

Cabe resaltar la importancia del cuidado de las pequeñas empresas establecidas en el país, ya que si bien, éstas representan un número considerable para la economía y estabilidad del mismo, también resultan ser muy vulnerables, por lo cual se debe buscar su consolidación a nivel pequeño para cuando tengan que crecer lo hagan con bases sólidas que les permitan entrar a una nueva etapa sin los problemas administrativos que con ello conlleva.

Pero, resulta importante considerar que las cuestiones económicas de nuestro país no son las más favorables para que las pequeñas empresas consideren realizar auditorías periódicas debido a:

1. Altos costos para la realización de estas, ya que el simple pago a un auditor puede resultar excesivo para que la pequeña empresa pueda hacer frente a el.
2. Los cambios derivados de la auditoría pueden estar no considerados dentro del presupuesto de la empresa, originando que se pospongan por lo cual el objetivo de la auditoría quedará nulificado.
3. La falta de criterio de los mismos dueños y trabajadores originan barreras para los cambios que se proponen, por lo que se requiere un cambio de cultura organizacional dentro de este tipo de empresa.
4. La falta de apoyos gubernamentales en esta rama crea que las pequeñas empresas decidan no perder su tiempo ni sus pocos recursos.

Derivado de lo anterior tenemos que se debe considerar el costo que representa una auditoría administrativa dentro de una pequeña empresa, ya que si bien le traerá grandes beneficios, el desembolso económico para la realización de está puede resultar muy alto, por lo que se recomienda el luchar por la apertura de programas de apoyo gubernamentales (gratuitos o de bajos costo) dentro de este rubro, lo que permita mejorar la calidad administrativa de las pequeñas empresas del país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Amador Soto Mayor Alfonso. **Auditoría Administrativa: Conceptos y Proceso Básico**. Ed. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, Nuevo León
2. Anaya Sánchez Carlos Enrique. **Auditoría Administrativa, Evaluación de la Empresa**. Ed. Contables y Administrativas. México 1976
3. Anaya Sánchez Carlos Enrique. **Auditoría Administrativa**. Ed. Ediciones Contables. México 1982
4. Cook John, Winkle Gary. **Auditoría**. Ed. McGraw-Hill. México 1999
5. Cunningham William, Aldag Ramón. **Introducción a la Administración**. Grupo Editorial Iberoamérica. México 1991
6. **Diario Oficial de la Federación**. México D.F. 1993
7. Fernández Arena José Antonio. **La Auditoría Administrativa**. Ed. Diana. México 1982
8. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. **Auditoría Administrativa**. Ed. McGraw-Hill. México D.F. 2000
9. Garza Treviño Gerardo. **Administración Contemporánea. Reto para la Empresa Mexicana**. Ed. Alambra Mexicana. México D.F. 1995
10. Gutiérrez Hernández Eduardo. **La Auditoría Administrativa y su Aplicación**. ULSA. México D.F. 1984
11. INEGI, **Censos Económicos de 1999**
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. **Auditoría Operacional**. México 1999
13. Kast, Fremont. **Administración en las Organizaciones**. Ed. McGraw-Hill. México D.F. 1987
14. Kurb Milan. **La Consultoría de Empresas**. Ed. Limusa. México 1997
15. Lázaro Víctor. **Sistemas y procedimientos**. Ed. Diana. México 1974
16. Leonard William P. **Auditoría Administrativa. Evolución de los Métodos y Eficiencia Administrativa**. Ed. Diana. México 1971
17. Leonard William. **Auditoría Administrativa**. Ed. Diana. México 1981
18. Lindberg Roy, Cohn Theodore. **Auditoría de Operaciones**. Ed. Técnica. México 1981

19. Mancillas Pérez Eduardo. **La Auditoría Administrativa. Un Enfoque Científico.** Ed. Trilla. México D.F. 2001
20. Martínez Rodríguez Liz. **Liderazgo para la Pequeña Empresa Mexicana.** UNAM. México D.F. 2003
21. Molina Aznar. **Como Sanear las Finanzas de las Empresas.** Ed. ISEF. México 1996
22. **Nacional Financiera.** Sitio Web: <http://www.nafinsa.gob.mx>
23. Ocaña Gómez Pascual. **Cuestionarios de Supervisión de Auditoría.** Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. México D.F. 2001
24. Olivares Díaz Pablo. **Apoyos por Financiamientos para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.** UNAM. México D.F. 2003
25. O. Ray Whittington, Kurt Pany. **Auditoría un Enfoque Integral.** Irwin / McGraw-Hill. Santafé de Bogota, Colombia. 12ª. Edición. 2000.
26. Osorio Sánchez Israel. **Auditoría.** Ed. Contables y Administrativas. México 1977
27. Reyes Ponce Agustín. **Administración de Empresas.** Ed. Limusa. México D.F. 1973
28. Rodríguez Valencia. **Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.** Ed. Ecasa.
29. Rodríguez Valencia Joaquín. **Sinopsis de Auditoría Administrativa.** Ed. Trillas. México D.F. 1991
30. Rubio Ragazzoni Víctor, Hernández Fuentes Jorge. **Guía Práctica de Auditoría Administrativa.** Ed. PAC. México 1983
31. Sánchez Arredondo José Luis. **Guía de Auditoría Administrativa Aplicada a los Sistemas.** ULSA. México D.F. 1985
32. Santillana González. **Auditoría Interna Integral.** Ecasa. México D.F. 1984
33. **Secretaría de Economía.** Sitio Web: <http://www.contactopyme.gob.mx>
34. **Senado de la República.** Sitio Web: <http://www.senado.gob.mx>
35. Shein. **Serie de Desarrollo Organizacional. Consultoría de Procesos.** Ed. Fondo de Interamericano. 1977
36. **Sitio Web:** <http://www.gestiopolis.com.mx>
37. **Sistema Empresarial Mexicano (SIEM).** Sitio Web: <http://www.siem.gob.mx>
38. Thierauf Robert J. **Auditoría Administrativa.** Ed. Limusa. México D.F. 1984

39. Villegas Martínez Fabián. **Auditoría Estratégica. Más Allá de la Auditoría de los Estados Financieros.** Ed. Comunicaciones para Alta Dirección S. A. de C. V. México D.F. 1997
40. Walker Denis, **El Cliente es lo Primero,** Ediciones Díaz de Santos, 1991
41. Willingham John. **Auditoría Conceptos y Métodos.** Ed. McGraw-Hill. México D.F. 1984

## ANEXOS

### CUESTIONARIOS POR APLICAR

#### Anexo 1: CUESTIONARIO PARA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

1. ¿Existe una clara indicación por escrito que diga a donde va la compañía y cuáles son sus objetivos inmediatos?  
a) Sí                      b) No
2. ¿La empresa ha dado a conocer los objetivos a su personal?  
a) Sí                      b) No
3. ¿Están aceptadas y entendidas dichas metas por los miembros de la organización?  
a) Sí                      b) No
4. ¿Saben que métodos utilizar para la realización de sus metas (considerando la asignación de los recursos monetarios, físicos y humanos)?  
a) Sí                      b) No
5. ¿Se toman las decisiones principales de la organización basándose en las necesidades reales del negocio, es decir, se basan las decisiones en información objetiva?  
a) Sí                      b) No
6. ¿Se administra el negocio con criterios de mercado, cliente y productividad, en lugar de intereses individualistas?  
a) Sí                      b) No
7. ¿Tienen las personas que toman decisiones en la compañía un conjunto de políticas claramente definidas y escritas que abarquen la mayoría de los eventos repetitivos?  
a) Sí                      b) No
8. ¿Se ha desarrollado un análisis de actividad en la empresa?  
a) Sí                      b) No
9. ¿Existe un claro sentido de responsabilidad entre los colaboradores de la organización?  
a) Sí                      b) No
10. ¿Entienden los empleados las responsabilidades más comunes de la organización evitando actitudes negativas como "ese asunto es tuyo"?  
a) Sí                      b) No
11. ¿Tienen los encargados de la empresa una comprensión clara y precisa de su responsabilidad y autoridad?  
a) Sí                      b) No



12. ¿Se abstiene la administración superior de tomar decisiones que pertenecen a niveles inferiores?
- a) Sí                      b) No
13. ¿Están documentados los procedimientos de la organización?
- a) Sí                      b) No
14. ¿Se dan a conocer a los empleados de la organización los procedimientos?
- a) Sí                      b) No
15. ¿La empresa cuenta con sus documentos normativos, tales como: políticas, procedimientos, reglas y reglamentos, en un manual de fácil uso?
- a) Sí                      b) No
16. ¿Se han adoptado normas para la forma y contenido de dichos manuales?
- a) Sí                      b) No
17. ¿Existen controles para asegurar que los manuales se mantienen actualizados?
- a) Sí                      b) No
18. ¿En los últimos años la compañía ha añadido servicios?
- a) Sí                      ¿Cuáles?                      b) No
19. ¿Se ha realizado un trabajo constante para mejorar los servicios existentes?
- a) Sí                      b) No
20. ¿La empresa cuenta con una buena imagen ante el mercado al cual pertenece?
- a) Sí                      b) No
21. ¿La organización tiene buena imagen entre sus empleados?
- a) Sí                      b) No
22. ¿Existe una mezcla adecuada de control y delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles inferiores de la compañía?
- a) Sí                      b) No
23. ¿Existe en la compañía un ambiente abierto a compartir opiniones, información y poder?
- a) Sí                      b) No
24. ¿La administración se ha asegurado la sucesión adecuada en las actividades críticas, de acuerdo con la edad y desarrollo de los trabajadores?
- a) Sí                      b) No
25. ¿Se toleran las equivocaciones dentro de lo razonable y se emplean como base para ayudar a quien las comente a aprender y desarrollar nuevas capacidades?
- a) Sí                      b) No

26. ¿Se aprecia las acciones creativas o novedosas?  
a) Sí                      b) No
27. ¿Mide la empresa el desempeño de sus empleados?  
a) Sí                      b) No
28. ¿Elaboran los presupuestos las personas responsables de cumplirlos?  
a) Sí                      b) No
29. ¿Hay un apego real a los presupuestos?  
a) Sí                      b) No
30. ¿Se convierten las decisiones repetitivas en procedimientos estándar?  
a) Sí                      b) No
31. ¿Dedica la gerencia sus esfuerzos a evitar los problemas, en lugar de combatirlos?  
a) Sí                      b) No
32. ¿Se evalúan los problemas por su efecto y reciben ese orden de importancia?  
a) Sí                      b) No

## **Anexo 2: CUESTIONARIO PARA PERSONAL**

Nombre:

Puesto:

Tiempo en el puesto:

Nombre de su jefe inmediato:

Fecha de la entrevista

1. ¿Le gusta desempeñar las actividades derivadas de su trabajo?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
2. ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?  
a) Sí                      ¿Cuál?                      ¿Por qué?  
b) No
3. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?
4. Indique su edad
5. El principal objetivo de su trabajo es:
6. ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?
7. ¿Maneja información confidencial dentro de su puesto?  
a) Sí                      b) No                      ¿Cuál?

Planeación:

8. Mencione los objetivos de la empresa
9. Los objetivos se alcanzan de manera eficiente  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
10. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento
11. ¿Existe algún tipo de control para el logro de estos objetivos?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
12. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?
13. ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito, las políticas del departamento?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
14. Mencione las políticas del departamento, especificando las de su área
15. ¿Quién las elabora?
16. ¿Considera que las políticas señaladas son adecuadas?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
17. ¿Se siguen los lineamientos de estas políticas?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
18. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
19. ¿Quién los elabora y que periodo comprende?
20. ¿Quién los autoriza?
21. ¿Quién los evalúa?
22. ¿Cómo se evalúa?
23. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
24. Mencione cuáles son los reglamentos, instructivos, circulares, etc, en que se basa para desarrollar sus actividades (recopilar un ejemplar)
25. ¿Considera que sean adecuados?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

26. ¿Están actualizados?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
27. Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
28. ¿Considera que el manual de organización se encuentra actualizado?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
29. ¿Se adapta a las necesidades de operación?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
30. ¿Es conocido por el personal?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
31. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
32. ¿Existen funciones que originan una duplicidad de labores en el departamento?  
a) Sí                      b) No                      Indique su causa:
33. ¿Considera que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades de la empresa?
34. ¿Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su departamento?
35. ¿El personal con el que cuenta es el requerido para la carga y volúmenes de trabajo?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
36. ¿Existen planes de capacitación?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
37. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
38. ¿Existen planes de incentivos para el personal?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
39. ¿Hay planes de promoción?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
40. ¿El personal del departamento es de base?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?
41. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?  
a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

## Recursos Materiales

42. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

43. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

44. ¿Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo?

45. ¿Considera que el departamento cuenta con el material, equipo y demás medios requeridos para el desarrollo de sus actividades?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

## Recursos Financieros:

46. ¿Su departamento cuenta con presupuesto?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

47. ¿Considera que los recursos económicos de que dispone sean los adecuados?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

## Dirección:

48. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

49. ¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

50. ¿Cuenta con la autoridad debidamente de legada para el desarrollo de sus actividades?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

51. ¿Considera que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que lo integran?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

52. ¿En que oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?

Indique sus causas:

53. ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa, que se recibe en el departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

54. ¿La comunicación que tiene con sus superiores y compañeros es adecuada?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

55. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

56. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

57. ¿Utilizan medios de comunicación, como reportes o informes, que se hagan llegar a los superiores?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

58. ¿Existe un ambiente negativo entre el personal (malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc)?

Indique su causa:

Control:

59. ¿Existen registros de control de asistencia en su departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

60. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

61. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

62. ¿Considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan colaboran al logro de los planes y objetivos?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

63. ¿Existe un manual de sistemas y procedimientos?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

64. ¿Se encuentran actualizados los sistemas y procedimientos que se utilizan en el departamento?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

65. ¿Indique en que fecha fueron actualizados por última vez los manuales de sistemas y procedimientos que se utilizan en su área?

66. ¿Considera importante la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y emanar la información con fluidez?

a) Sí                      b) No                      ¿Por qué?

67. ¿Desea agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

### **Anexo 3: CUESTIONARIO PARA LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL**

Para conocer las características del personal se aplicó el siguiente cuestionario:

Nombre:

Puesto:

Dirección:

Tiempo para desplazarse:

Edad:

Escolaridad:

No. de dependientes (económicamente hablando):

1. ¿Qué espera de la empresa?

2. ¿Le gusta su labor?

a) Sí            b)No

3. ¿Qué le gustaría realizar en sus actividades de trabajo?

4. ¿Se siente a gusto en la compañía?

a) Sí            b)No

5. ¿Le agrada el ambiente?

a) Sí            b)No

6. ¿Qué le molesta de su trabajo?

7. ¿Qué actividades le gustaría realizar en un futuro en la empresa?

8. ¿Considera permanecer en esta compañía durante mucho tiempo?

a) Sí            b)No

9. ¿Le gustan las ventas?

a) Sí            b)No

10. ¿Cómo considera al cliente?

a)Importante            b)Sin importancia            c)Normal

11. ¿Considera que la calidad en el servicio es importante?

a) Sí            b)No

12. ¿Considera que el precio del producto es importante?

a) Sí            b)No

13. ¿Considera que es importante hacer bien las cosas desde la primera vez para retener al cliente?

a) Sí            b)No

14. ¿Considera que el nivel de satisfacción del cliente es responsabilidad de la empresa?

a) Sí            b)No

15. ¿Considera que los jefes lo entienden, lo conocen tanto en su papel en la empresa como en su vida personal?

a) Sí                    b)No

16. ¿Es tomada en cuenta su opinión o punto de vista en cuanto a las actividades que se desempeñan?

a) Sí                    b)No

17. ¿Existe buena comunicación entre los jefes y los trabajadores?

a) Sí                    b)No

18. ¿Qué imagen tiene de la compañía?

#### **Anexo 4: CUESTIONARIO PARA LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO**

Para conocer las características del propietario se aplicó el siguiente cuestionario:

Nombre:

Puesto:

Dirección:

Tiempo para desplazarse:

Edad:

Escolaridad:

No. de dependientes (económicamente hablando):

1. ¿Le interesa obtener la lealtad de sus empleados?

a) Sí                    b)No

2. ¿Reconoce el trabajo desempeñado por los empleados?

a) Sí                    b)No

3. ¿Otorga a sus empleados la facultad de tomar decisiones?

a) Sí                    b)No

4. ¿Reconoce que si sus empleados no venden la empresa tampoco?

a) Sí                    b)No

5. ¿Conoce las necesidades reales de sus trabajadores?

a) Sí                    b)No

6. ¿Esta dispuesto a proporcionar capacitación a sus empleados?

a) Sí                    b)No

7. ¿Cómo considera al cliente?

a)Importante                    b)Sin importancia                    c)Normal

8. ¿Considera que la calidad en el servicio es importante?

a) Sí                    b)No

9. ¿Considera que el precio del producto es importante?

a) Sí                    b)No



10. ¿Considera que el nivel de satisfacción del cliente es responsabilidad de la empresa?

a) Sí                    b)No

11. ¿Considera que los trabajadores se encuentran a gusto en la compañía?

a) Sí                    b)No

12. ¿Conoce a sus empleados tanto en sus funciones desempeñadas en la empresa como en su vida personal, lo que les permita caminar en paralelo con una meta establecida en común?

a) Sí                    b)No

13. ¿Existen en la empresa misión y objetivos?

a) Sí                    ¿Cuáles?                    b)No

14. ¿Considera importante tomar en cuenta la opinión o punto de vista de los empleados?

a) Sí    ¿Por qué?    b)No    ¿Por qué?

15. ¿Invita a sus trabajadores a que propongan ideas y participen en el desarrollo de la organización?

a) Sí                    b)No

16. ¿Tiene identificadas las características de sus consumidores?

a) Sí                    b)No

17. ¿Existe buena comunicación entre sus empleados y usted?

a) Sí                    b)No    ¿Por qué?

18. ¿Existe buena comunicación entre sus empleados y los clientes?

a) Sí                    b)No    ¿Por qué?

19. ¿Consiguen satisfacer las necesidades de sus clientes?

a) Sí                    b)No

20. ¿Considera que los empleados tienen una imagen positiva de la empresa?

a) Sí                    b)No

21. ¿Qué imagen tiene de la compañía?

22. ¿Se les otorga capacitación a los trabajadores?

a) Sí                    b)No

23. ¿Conoce las capacidades que poseen cada uno de sus colaboradores?

a) Sí                    b)No

#### **Anexo 5:    CUESTIONARIO    GENERAL    PARA    GERENTE    GENERAL    Y    SUPERVISOR**

1. Elaboran conciliaciones bancarias mensuales

a) Sí                    b)No    ¿Por qué?

2. ¿Quién firma y autoriza los cheques?

3. ¿Se lleva un listado de control de ventas diarias?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
4. ¿Se lleva un listado de control de depósitos diarios?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
5. ¿Se verifica que todas las ventas sean registradas?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
6. ¿Se registran las compras de mercancías realizadas?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
7. ¿Se lleva un control de inventarios de mercancías?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
8. ¿Lleva una conciliación entre ventas diarias y depósitos bancarios?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
9. ¿Realiza revisiones periódicas en los fondos de caja chica y en el fondo para cambio (conteos sorpresa)?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
10. ¿Se controla la calidad, condición y valor del inventario?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
11. ¿Lleva un control interno sobre el costo de los bienes vendidos?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
12. ¿Cuenta con un sistema de inventario periódico y no anual?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
13. ¿Realiza técnicas de muestreo para verificar los registros mediante conteos de prueba ocasionales durante el transcurso del año?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
14. ¿Existe precisión en las cantidades de inventario y la existencia física de los bienes  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
15. ¿Existe una persona específicamente encargada de las compras y recepción de estas?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
16. ¿La solicitud de compra es aprobada por alguien?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
17. ¿Se realiza la verificación de los productos recibidos?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
18. ¿Se lleva a cabo un informe de entrada de mercancías?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?

19. ¿Se revisan y se cuadran las facturas y mercancía recibida por los proveedores?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
20. ¿Se comparan las cantidades y precios de la factura, con las ordenes de compra e informe de entrada?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
21. ¿La mercancía obsoleta o dañada no se encuentra como parte del inventario total de la empresa?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
22. ¿Se realizan conteos físicos del inventario durante el año?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
23. ¿Se realiza el conteo físico anual de mercancías?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
24. ¿Emplea prácticas de contratación acertadas, incluidas la investigación de antecedentes del personal a contratar?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
25. ¿Se encuentran adecuadamente capacitados los empleados para cumplir con su trabajo?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
26. ¿Se les proporciona capacitación a los empleados?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
27. ¿Es evaluado el desempeño de los empleados con base a intervalos regulares?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
28. ¿Es delegada adecuadamente la autoridad y responsabilidad para lograr los objetivos y metas de la empresa?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
29. ¿Está suficientemente involucrado el personal de gerencia clave con las operaciones del negocio que le permitan hacer un efectivo seguimiento de los controles internos?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?
30. ¿Se encuentran los productos perfectamente ordenados y almacenados?  
a) Sí                    b)No    ¿Por qué?



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

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

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

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María del Rocío Cruz Ruiz** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Eduardo Villegas Hernández	Presidente
M. en C. Yolanda Funes Cataño	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini	Vocal
Dra. María Luisa Saavedra García	Secretario
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Suplente
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente

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

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 26 de mayo del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez**