



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

## “La Aplicación de la Auditoría Administrativa en las Pequeñas y Medianas Industrias de Transformación”

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

FRANCISCO ANTONIO CEREZO ROMERO  
JORGE ENRIQUE CABRERA LUNA  
JULIO CESAR SANTOS GALAN  
MARIA JUANA PRIETO GUZMAN  
RENE CARDENAS ARTEAGA  
TEODORA GARCIA PACHUQUEÑO  
VICTOR MANUEL PONCE GUTIERREZ

Director del Seminario: L. A. E. LILIA OLGA VARELA BARRAZA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

"La Aplicación de la Auditoría Administrativa en las  
Pequeñas y Medianas Industrias de Transformación"

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

FRANCISCO ANTONIO CEREZO ROMERO

JORGE ENRIQUE CABRERA LUNA

JULIO CESAR SANTOS GALAN

MARIA JUANA PRIETO GUZMAN

RENE CARDENAS ARTEAGA

TEODORA GARCIA PACHUQUEÑO

VICTOR MANUEL PONCE GUTIERREZ

Director del Seminario: L. A. E. LILIA OLGA VARELA BARRAZA

# I N D I C E

	Pág.
Prólogo	5
Introducción	7
Capítulo I	
ACCIONES PRELIMINARES DE LA INVESTIGACION	9
-Definición del problema	10
-Planteamiento de la hipótesis	10
-Objetivos de la investigación	11
-Investigación documental	11
-Elaboración de índice previo	13
-Índice previo	14
-Programa de trabajo	16
Capítulo II	
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	18
-Generalidades	19
-Empresa	22
-Empresa pequeña	24
-Empresa mediana	26
-Industria	28
-La necesidad del control en las pequeñas y medianas empresas	29
-Mención de la Auditoría Administrativa	30
-Auditoría	31
-Tipos de Auditoría	32
-Auditoría Administrativa	34
-Importancia de la Auditoría Administrativa	37
-Ambito de aplicación	38

## Capítulo III

DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	40
-Determinación del universo y tamaño de la muestra	41
-Constitución de la empresa pequeña y mediana (Distrito Federal), giros y clasificación	44
-Elaboración del cuestionario	48
-Cuestionario uno, preliminar	51
-Cuestionario dos, final	55
-Investigación de campo	62
-Limitantes	64
-Tabulación de cuestionarios	65
-Análisis de la información	72

## Capítulo IV

APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA PEQUEÑA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION	192
Introducción	193
Primera etapa	
-Visita de conocimiento de la empresa	195
-Breve historia de la empresa	196
-Determinación de la información primaria y secundaria	198
-Preguntas previas (Anexo I)	200
-Programa de trabajo	201
-Recopilación de la información	202
-Cuestionarios de organización, de descripción de puestos y de procedimientos	203
-Análisis de la información	208
-Conclusiones y propuestas	237
Segunda etapa	
-Investigación preliminar	269
-Entrevista preliminar	269
-Análisis preliminar	270
-Determinación de la información primaria y secundaria	270

Pág.

-Recopilación de la información	273
-Análisis e interpretación de la información	273
-Informe de Auditoría de la prosecución	276
Capítulo V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	280
-Conclusiones	281
-Recomendaciones	286
Bibliografía	291

P R O L O G O

## P R O L O G O

El sector industrial en su mayoría está formado por pequeñas y medianas empresas que, juegan un papel muy importante en el desarrollo económico del país, con base en esto se vió el interés de investigar si este tipo de negocios manejan sistemas de evaluación administrativos y en qué grado, así como la utilización de los servicios de especialistas en la administración de los mismos, ya que dentro del aspecto educativo, la Universidad Nacional Autónoma de México preocupándose en preparar eficientemente el mayor número de profesionistas, para que éstos puedan prestar su atención a todos los sectores del país y de tal manera que fomenten su desarrollo, encomienda a la Facultad de Contaduría y Administración la tarea de habilitar académicamente a estudiantes, que egresen capacitados para aplicar eficazmente técnicas contables y/o administrativas en las organizaciones, con el fin de coadyuvar a que prosperen en el desempeño de sus operaciones y obtengan óptimos beneficios.



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

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

El presente trabajo de seminario de investigación tiene como finalidad manifestar la metodología utilizada en las actividades del mismo, abarcando la secuen-cia desde la definición del problema, planteamiento de - muestra hipótesis, objetivos, etc. hasta nuestras conclu-siones y recomendaciones, que en cierta forma puede ser--vir como ejemplo para la realización de otros trabajos de investigación.

También se muestran algunas características y definiciones de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, así como su relación y su importancia con la técnica de la Auditoría Administrativa y la diferencia que existe contra otros tipos de Auditoría.

Incluye además información estadística de - una investigación realizada, acerca del grado de conoci---miento, difusión, concepto de los empresarios y aplica---ción de la Auditoría Administrativa en las pequeñas y me-dianas empresas del sector industrial, así como los aspectos generales de la aplicación de técnicas administrati---vas en las áreas que componen a este tipo de empresas.

Por otro lado, se presenta información acerca de una Auditoría Administrativa, realizada en dos eta-pas en una pequeña empresa industrial del Distrito Federal, dedicada a la producción y venta de cosméticos; siendo la primera específicamente de análisis de la situación y re-organización de la empresa, y dejando transcurrir siete -

meses para entrar a la segunda, que consiste propiamente - en la prosecución o verificación de las operaciones con ba se a lo establecido en la primera etapa; ésto con el fin - de abarcar un estudio completo y observar la factibilidad de su aplicación en estas empresas.

Por último, la aportación de algunas ideas - que pueden ayudar, en cierta forma, al campo de los siste- mas de evaluación administrativa en las organizaciones y - como consecuencia al desarrollo del país.

**CAPITULO I**

**ACCIONES PRELIMINARES DE LA INVESTIGACION**

## DEFINICION DEL PROBLEMA

El primer paso de nuestro seminario de inves  
tigación fue definir el enfoque que iba a tener este traba  
jo, mediante una tormenta de ideas en la que planteamos di  
ferentes puntos de vista, ideas, contenido del seminario,  
la trayectoria a seguir, el tiempo estimado; las diferentes  
alternativas de acción para el desempeño de nuestras acti-  
vidades y seleccionar las que nos resultaran más viables.

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

El paso que precedió a la definición del pro  
blema lo constituyó el planteamiento de una hipótesis la -  
cual fuera factible de comprobación; es así como determina  
mos a priori que:

- No existe la aplicación de técnicas modernas ad  
ministrativas en las pequeñas y medianas empre-  
sas que les permitan el manejo eficiente de las  
mismas.
- El grado de conocimiento y la aplicación de la  
Auditoría Administrativa en dichas empresas es  
muy bajo.
- Es poco el conocimiento que se tiene sobre la -  
accesibilidad de acción que puede tener el Li-  
cenciado en Administración en la aplicación de  
la Auditoría Administrativa en este tipo de em-  
presas.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Con el fin de encaminar nuestra investigación sobre alguna base, pensamos que era necesario fijar nuestros objetivos orientándolos al contenido que iba a abarcar el seminario y tomando apoyo de nuestra hipótesis planteamos los siguientes:

- Determinar el grado de conocimiento y aplicación de la Auditoría Administrativa en las empresas pequeñas y medianas.
- Conocer las razones por las cuales no se aplica la Auditoría Administrativa en este tipo de empresas.
- Saber quiénes efectúan en la actualidad la Auditoría Administrativa.
- Determinar por qué medios se interesan los empresarios en aplicar la Auditoría Administrativa en su organización.
- Realizar una Auditoría Administrativa en una pequeña empresa industrial, para observar el desarrollo y los resultados que se obtienen de la aplicación de la misma.

## INVESTIGACION DOCUMENTAL

En esta etapa fue necesario realizar visitas a las bibliotecas de las universidades, organismos descentralizados e instituciones gubernamentales del Dis-

trito Federal, también recurrir a los libros teóricos de metodología de la investigación, de Auditoría Administrativa y de otras áreas de la Administración con el fin de obtener información que estuviera relacionada con nuestra hipótesis planteada.

Concretamente los lugares visitados fueron:

- Universidad Nacional Autónoma de México,
- Universidad Anáhuac,
- Universidad Iberoamericana,
- Universidad La Salle,
- Instituto Politécnico Nacional,
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación,
- Nacional Financiera,
- FOGAIN y
- Dirección General de Estadística de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

En las bibliotecas de las universidades se buscó en los ficheros, todos los títulos de tesis con que cuentan, referentes al tema de Auditoría Administrativa - en las pequeñas y medianas empresas, se solicitaron seis libros seleccionados, se leyeron algunos capítulos que resultaron de nuestra importancia y sacamos la información que fuera de utilidad a nuestra investigación; al mismo tiempo verificamos que las tesis no fueran similares al enfoque de nuestra hipótesis, para evitar duplicidades.

En los organismos descentralizados e insti

tuciones gubernamentales se recabó información acerca de la clasificación, actividades, datos estadísticos y económicos de las pequeñas y medianas empresas industriales, giro de las mismas, resultados de estudios efectuados por estas organizaciones; y por último los nombres y domicilios de estas empresas, ya que nos serviría para la elaboración de cuestionarios y nuestro trabajo de campo.

#### ELABORACION DE INDICE PREVIO

Con el objeto de establecer una guía acerca de los capítulos y sus respectivos incisos en el contenido de nuestro seminario de investigación, elaboramos un índice previo que a continuación presentamos:



## INDICE PREVIO

## INTRODUCCION

## CAPITULO I: Estudio y aplicación de la Auditoría Administrativa en la pequeña y mediana empresa

1. Generalidades
2. Definición de los conceptos de:
  - 2.1 Empresa
  - 2.2 Empresa pequeña
  - 2.3 Empresa mediana
  - 2.4 Industria
  - 2.5 Clasificación de los factores que componen la industria en México.
3. La necesidad del control en las pequeñas y medianas empresas y la aplicación de la Auditoría Administrativa en éstas.

## CAPITULO II: La Auditoría Administrativa

1. Definición
2. Importancia, alcances y limitaciones
3. ¿Quién debe realizarla?

## CAPITULO III: Metodología de la investigación

1. Definición del problema
2. Hipótesis
3. Objetivos

4. Determinación del universo
5. Diseño de la muestra
6. Elaboración del cuestionario
7. Tabulación y análisis de la información
8. Conclusiones de la información obtenida

CAPITULO IV: Informe de la aplicación de la Auditoría Administrativa en una pequeña empresa.

1. Planeación de la auditoría
2. Trabajo de campo
3. Análisis de la información
4. Conclusiones y recomendaciones
5. Seguimiento

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

BIBLIOGRAFIA

## PROGRAMA DE TRABAJO

Para el desarrollo de nuestras actividades del seminario, una vez elaborado el índice previo, - creímos indispensable efectuar un programa de trabajo en forma de gráfica de barras o de Gantt, pues era el más - ilustrativo y fácil de manejar, ya que nos sirvió de guía en la trayectoria de nuestras acciones, apegándonos a un tiempo estimado para su realización. Justificando que - no fue elaborado desde el inicio de nuestra investigación porque así evitábamos que escapara de nuestro alcance el plasmar alguna actividad; y de otra manera, las actividades previas nos auxiliarían en poder anotar todas las re queridas, una vez encaminados en nuestro trabajo. (Ver programa de trabajo).



## CAPITULO II

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## GENERALIDADES

Desde épocas antiguas con la formación de grupos, la fuerza de trabajo, los medios de producción y el capital económico, nació la empresa.

La idea de crear una empresa se presenta básicamente por dos motivos:

- La necesidad de la sociedad por determinado producto o servicio, por inexistencia en el mercado o porque las organizaciones establecidas no satisfacen la demanda.
- Obtención de beneficios económicos para los propietarios.

La formación de una empresa constituye fuentes de trabajo y como consecuencia genera nuevos empleos, es además una fuerza motora para la economía ya que incrementa el capital nacional. En el aspecto industrial constituye un gran soporte a una considerable masa de trabajadores asalariados a los que absorbe para sus procesos productivos.

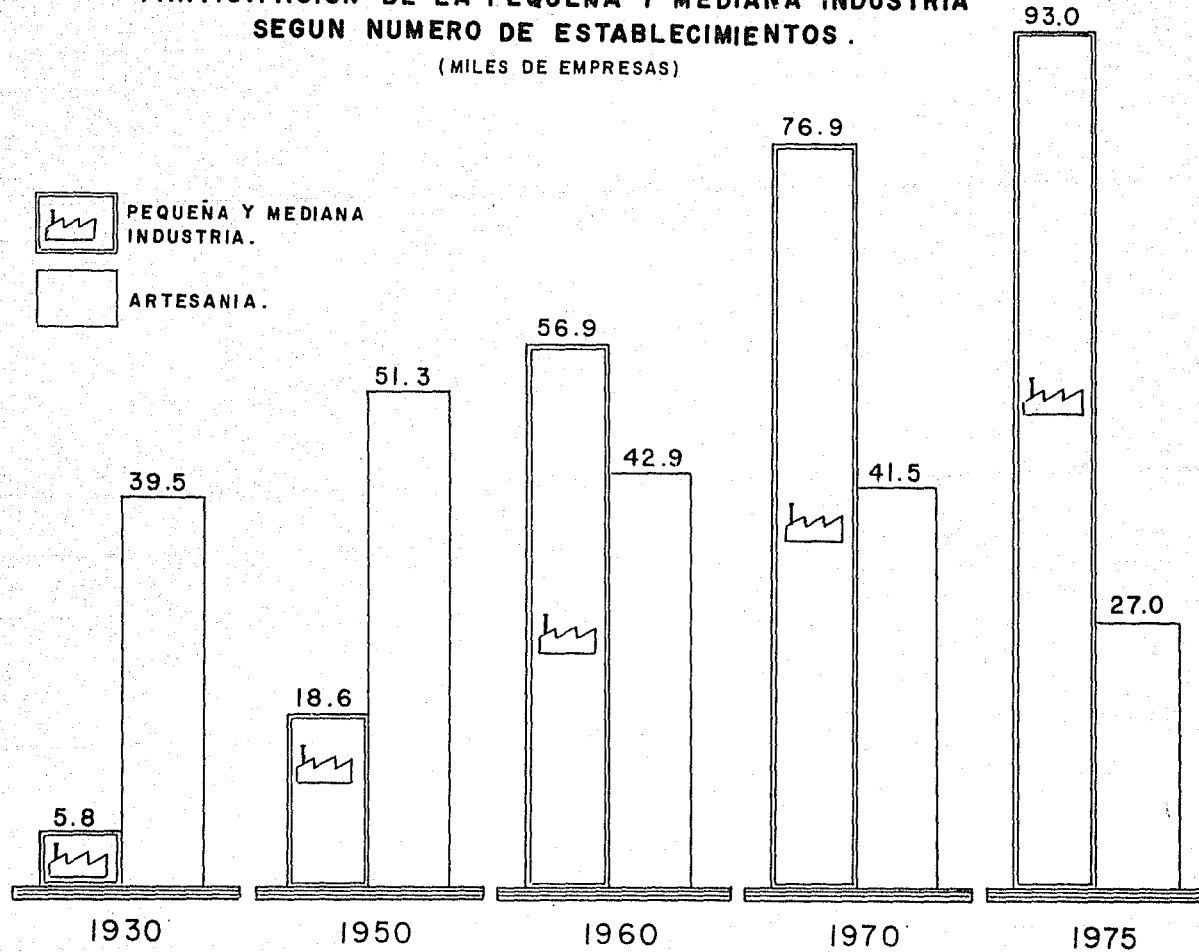
Nuestro país no podría ser la excepción a lo anterior ya que desde los comienzos de su vida independiente se fueron creando industrias como la textil, productos alimenticios, productos químicos, muebles de madera y muchos otros con beneficios económicos y sociales. - Ya para principios del siglo XX, se tenían grandes empresas en los sectores de la industria del cemento, la industria del jabón, además de contarse ya con el primer alto horno de América Latina, instalado en la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey.

Al lado de estas grandes empresas se venía desarrollando la incipiente pequeña y mediana industria mexicana, la cual cobrara gran impulso a partir de la Revolución Mexicana.

Esto lo podemos comprobar en la gráfica si siguiente:

# PARTICIPACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA SEGUN NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS .

(MILES DE EMPRESAS)





## EMPRESA

Al haber hecho mención de la empresa consideramos necesario dar su definición, la palabra Empresa - proviene del vocablo emprender que indica iniciar algo, és to quiere decir que se efectuarán un conjunto de actividades encaminadas hacia uno o varios objetivos específicos y supuestamente predeterminados, que serán la razón fundamental por la que cada organización funcionará; para esto sus elementos básicos son:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Técnicos

Estos elementos estarán debidamente coordinados para lograr los objetivos prefijados con el menor - costo, tiempo y esfuerzo.

\*"La empresa es una colección de factores, que están bajo la dirección de un empresario. Empresa es la organización económica aislada e independiente de un - proceso de producción en la economía moderna; empresario - es aquella persona que funda, posee, dirige y obtiene una determinada ganancia o pérdida de una tal organización".

La característica esencial de la empresa es el riesgo de la producción ante los términos desconocidos en que habrá de efectuarse la venta, ante el carácter abstracto del mercado.

Cualquier organización no puede operar prescindiendo del elemento humano ya que planea, edifica, toma decisiones, etc. de éste dependerá en gran parte la administración y organización de los elementos que conforman toda la empresa.

La manifestación de una serie de comportamientos no siempre corresponden a las necesidades de la organización y sin embargo, afectan el logro de los objetivos, siendo sus problemas los más difíciles de resolver, por lo que será necesario en todo momento corresponder a las necesidades del hombre; la mejor utilización de los bienes materiales y técnicos dependerán de las decisiones de este elemento humano.

La tarea del hombre tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva de los elementos que forman la organización, obteniendo los resultados indispensables para subsistir, como es el caso de ahorrar costo, tiempo, capital, etc.

La empresa comprende instalaciones que se adaptan de la mejor forma posible a la labor productiva, maquinaria que es el gran complemento de la labor del hombre, también hay que estar actualizado de las nuevas técnicas de producción, para así corresponder a las necesidades de la organización y la utilización eficaz de los sistemas de trabajo que coadyuvan en la consecución de los objetivos.

En resumen la empresa es una unidad de bienes y servicios que demanda un mercado, y para poder satisfacer

facen las necesidades de éste, es indispensable que contribuya a cubrir los requerimientos del elemento humano, coordinándose con los demás elementos, logrando un vínculo social estrecho y duradero.

Dentro del rango de las empresas, a continuación presentamos las definiciones y características de la pequeña y mediana empresa e industria, que fueron expuestas por tres organizaciones y un autor del país, relacionadas con este aspecto, considerando diferentes criterios, tales como la magnitud, el aspecto familiar, el capital o el número de personal que las componen.

#### EMPRESA PEQUEÑA

NAFINSA: "Modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o artesanal".

Fondo de Garantía y Fomento: "Es aquélla cuyo capital sea inferior a \$50,000.00 en el Distrito Federal, Estado de México y Monterrey; y menor de \$40,000.00 en el resto de la República.

Fundación Ford (Asociación 1963): "La que tuviera de 10 a 50 empleados".

Agustín Reyes Ponce: "Podría considerarse aquélla que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, ya que ésta implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios".

### Algunas características

Su ritmo de crecimiento es lento cualquier modificación que se presente está aparejada con bastante tiempo de análisis, los asuntos técnicos son elementales y reducidos; por lo general podemos decir que el gerente debe tener la capacidad y conocimiento necesarios para resolver favorablemente cualquier dificultad; los sistemas son artesanales, la maquinaria es elemental, por ende, la mano de obra es decisiva, su capital es mínimo, clasificado como causantes menores.

Reyes Ponce también considera algunas características como:

- El dueño o gerente conocen o pueden conocer a todos sus trabajadores. Los tratan con frecuencia y de cerca, que podían calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.
- Los problemas técnicos de las áreas de este tipo de empresa son más reducidos que el dueño o gerente puede resolverlos todos, por lo tanto la necesidad de técnicas y especialistas es por lo mismo bastante reducida.
- El administrador supremo dedica poco tiempo a cuestiones administrativas.
- Es mucho más factible una gran centralización, y, en cierto sentido, puede ser más conveniente, por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad

efectiva de atender todos los negocios.

#### EMPRESA MEDIANA

NAFINSA: "Aquella que está en proceso de crecimiento y que ha superado la etapa de taller familiar o artesanal".

Fondo de Garantía y Fomento: "Es la que está en el límite superior a \$300,000.00 hasta \$25,000,000.00".

Fundación Ford (Asociación, 1963): "La que tuviera de 51 a 200 empleados".

Agustín Reyes Ponce: "Podría considerarse entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores".

#### Algunas características

Su ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa, la complejidad de sus funciones así como la resolución de sus problemas necesita una mayor y mejor división del trabajo, pues resulta difícil que una sola persona pueda atender todos los asuntos, por lo que es necesario preveer y planear oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados, no sólo se conformará con abarcar el mercado local sino el regional y en algunos casos el nacional.

Características consideradas por Reyes Ponce dentro de esta clasificación:

- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento, frecuentemente se le confunde con pequeña o grande, ya que presenta los problemas de éstas y carece de los beneficios que son características de ellas.
- En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente, de delegar. Esto suele manifestarse en que los altos jefes sienten cada día más lleno e imposible de cumplir su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de "ayudantes" medio que no es realmente técnico.
- Conviene analizar la cantidad y calidad de las decisiones que se toman en la gerencia.
- Necesitan para resolver los problemas el apoyo técnico administrativo para planear y controlar mejor y así poder resolverlos, en vez de dar soluciones de tipo inmediato, que como consecuencia no les resuelve a largo plazo nada.

## INDUSTRIA

NAFINSA: "Aquella de máximas características en el grupo o actividad a que pertenezca".

Fondo de Garantía y Fomento: "La que cuenta con un capital superior a \$25,000,000.00".

Fundación Ford (Asociación, 1963): "La que tuviera de 200 empleados en adelante".

## Algunas características:

Su ritmo de crecimiento es contínuo y estable, básicamente su desarrollo se fundamenta en la división del trabajo desarrollando una gran complejidad de funciones, para ello se auxilia de herramientas financieras y administrativas, el conjunto de necesidades de adquisición de elementos es grandísima, para ello se ayuda de la previsión, planeación, organización, etc. permitiendo que las secciones en que está dividida la organización puedan contribuir a que todas cumplan sus objetivos, contando con un alto grado de mecanización y tecnificación, desplazando hasta donde sea posible la mano de obra directa.

Nuestro panorama industrial nacional está constituido en su mayoría por empresas pequeñas y medianas, que contribuyen grandemente al Producto Interno Bruto del país, y el hecho de que su capital es en su extensa mayoría de inversionistas nacionales, logran que las utilidades obtenidas se reinviertan en nuestro país.

## LA NECESIDAD DEL CONTROL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

El control es el instrumento medidor de los resultados actuales y pasados, en relación a los esperados en la empresa, éstos deberán corresponder a lo que se efectuó en todas las etapas del proceso administrativo.

Para llevar a cabo un control, es necesario revisar la información con que se cuenta, compararla con determinados indicadores que sean representativos y tomar decisiones lo más adecuado posible; con esto se estará en posibilidad de estructurar nuevos planes corrigiendo las deficiencias que se detecten.

El control es necesario en este tipo de empresas ya que sirva para:

- La seguridad en la acción seguida.
- Corrección de las anomalías, en caso de presentarse.
- Mejoramiento de lo obtenido.
- Nueva planeación general.
- Motivación del personal.

Se puede apreciar que las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar sus actividades de acuerdo a las necesidades y exigencias requeridas, por lo que es vital efectuar un análisis de todas las actividades que se realicen y poner en práctica los parámetros administrativos que nos permitan medir el grado de desarrollo que se va teniendo, con el fin de obtener un buen control de la organización.



## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con el fin de ubicarse y adentrarse más al tema de Auditoría Administrativa y su importancia en relación con las pequeñas y medianas empresas, cabe la necesidad de describir las definiciones de algunos autores acerca de las diferentes clases de auditoría que existen, ya que esto nos permite conocer las diferencias existentes.

A U D I T O R I A

A U T O R	D E F I N I C I O N
Arthur W. Holmes	La auditoría es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, - comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la - exactitud o integridad de la contabilidad, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que rinden.
Jorge Alvarez Anguiano	La técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros.
Montgomery	La auditoría es un examen sistemático de - los libros y registros de un negocio y -- otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a sus operaciones financieras y a los resultados de éstos para informar sobre los mismos.
Diez Barroso	Auditoría es la ciencia del análisis, comprobación y estimación de las cuentas.
George E. Mc. Arthur	El trabajo de auditoría tiene como finalidad inmediata suministrar al propio auditor elementos de juicio suficientes para - fundar de una manera objetiva y profesional la opinión que va a dar sobre los estados financieros sometidos a su examen.
Seckee	Auditoría es el examen de los libros de - contabilidad, con el propósito de establecer si son correctos y si reflejan completos las transacciones que deben contener.

DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA

A U T O R	D E F I N I C I O N
V́ctor Z. Brink	Auditoría Interna es el examen de los libros y registros de un negocio u organización, a fin de verificar y reportar los hechos juzgados, su situación financiera y sus operaciones, evaluadas por personal de la propia organización.
Instituto de Auditores Internos	Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, dedicada al análisis de la contabilidad, de las finanzas y de las demás operaciones como base de un servicio de dirección. Es un control cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles.
John B. Thurston	Auditoría Interna es la revisión efectuada con personal especializado, dependiente de la misma empresa, con el objeto de que los registros e interacción reflejen las operaciones en forma clara y correcta; que el control interno no sólo sea adecuado, sino que también se mantenga de una manera efectiva y que cada departamento o dependencia de la organización, esté llevando a cabo los planes, las políticas y procedimientos de las cuales es responsable.
Edward F. Norbeck	La Auditoría Operacional es una nueva técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos	La Auditoría Operativa es el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros, puede ofrecer y prestar el servicio de auditoría operativa.

A U T O R	D E F I N I C I O N
<p>Instituto Mexicano de Contadores Públicos</p>	<p>La Auditoría Externa consiste en el examen de apreciación independiente sobre la razonabilidad de las cifras reflejadas en los estados financieros principales preparados por una empresa y cuyo resultado se manifestará mediante la expedición de una opinión objetiva e imparcial, denominada dictamen, objetivo final de la actuación profesional del Contador Público independiente; en el que se hará constar - que dichos estados presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados sobre bases semejantes a las del ejercicio anterior.</p>

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A U T O R	D E F I N I C I O N
William P. Leonard	La Auditoría Administrativa es un examen <u>com</u> pleto y constructivo de la estructura orga <u>ni</u> zativa de una empresa, institución o departa <u>men</u> to gubernamental; o de cualquier otra ent <u>ida</u> d y de sus métodos de control, medios de operaci <u>ón</u> y empleo que dé a sus recursos huma <u>no</u> s y materiales.
Instituto Americano de la Administra <u>ci</u> ón	Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y <u>que</u> permite obtener una evaluación de la ad <u>mi</u> nistración.
Análisis Factorial del Banco de México. Nathan Grabinsky	Auditoría Administrativa es el análisis de <u>pot</u> encialidad de la productividad, que trata de incrementar la eficiencia de operaci <u>ón</u> ya sea en una empresa o en una rama industrial.
José Antonio Fernán <u>de</u> z Arena	La Auditoría Administrativa es la revisión <u>ob</u> jetiva, metódica y completa, de la satis <u>fac</u> ción de los objetivos institucionales, <u>con</u> base a los niveles jerárquicos de la em <u>pr</u> esa, en cuanto a su estructura y la parti <u>ci</u> pación individual de sus integrantes de la institución.
Comisión del ANCLA	La Auditoría Administrativa es el examen de la forma en que se administra una entidad <u>con</u> el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración.
George R. Terry	La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administra <u>ti</u> vos, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito es el significado esencial de la Auditoría Administrativa.
Fabian Martínez Vi <u>l</u> legas	La Auditoría Administrativa es el examen me <u>t</u> ódico y ordenado de los objetivos de una em <u>pr</u> esa, de su estructura orgánica y de la uti <u>li</u> ización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de <u>su</u> examen.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A U T O R	D E F I N I C I O N
Rafael Jiménez Reyes	La Auditoría Administrativa es una herramienta para el examen y evaluación de las políticas, de los métodos de operación en todas las áreas de una empresa.
Edward F. Norbeck	La Auditoría Administrativa es un método constructivo con el cual la gerencia mejora las operaciones de un negocio. Puede hacerse esto de varias maneras, llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas en las que se pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas ha afectado a éstas de manera significativa.
Juan José Bernal Matus	La Auditoría Administrativa es el examen que desarrolla un equipo de profesionales, ya sea C.P., L.A.E., Ingeniero Industrial, Lic. en Economía, etc., sobre la política de la administración, con el objeto de presentar a los inversionistas, dueños de la empresa un juicio imparcial a la luz de las técnicas de la moderna administración de empresas, de la situación efectiva de un negocio, de su posición actual respecto al futuro, ponderando las conveniencias de sus actuales políticas administrativas y presentando sugerencias para corregir las deficiencias presentes.
William L. Campfield	La Auditoría Administrativa es un análisis informativo y constructivo, evaluativo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica.
Neil Churchill y Richard Cyret.	La Auditoría Administrativa es aquélla que resulta de la manifestación de la opinión de un C.P. con respecto a la ejecución de la función administrativa.

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A U T O R	D E F I N I C I O N
Roberto Macías Pineda	<p>La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar lo que es un negocio y lo que se está logrando. Es una — audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que hace la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, de las actividades , de las relaciones de empleados en el negocio.</p>

## IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Consideramos que la Auditoría Administrativa es de suma importancia para cualquier tipo de organizaciones; por su versatilidad, objetividad y ventajas que ofrece para una buena administración de las mismas.

Decimos que es versátil porque se puede aplicar a organizaciones ya sea de carácter privado, como bancos, industrias, comercios, etc., o público, como fideicomisos, escuelas, secretarías de estado, etc.

Objetiva porque emite informes imparciales en los que se busca una mejoría integral del organismo que sea auditado, a través de una evaluación basada en una metodología que permite la emisión de recomendaciones para dicha mejora.

Ventajas como son la revelación de aquellas áreas de la administración que ameritan un análisis detallado, haciéndolo en forma integral y anticipándose a lo que podría poner en peligro la existencia de la organización; mejorando los medios de control interno, capacitando en forma adecuada al personal, permitiendo obtener información oportuna para la toma de decisiones, protegiendo los activos de la empresa y la inversión realizada; logrando la utilización eficiente de todos sus recursos.

De acuerdo con lo anterior y al aplicarla a la empresa pequeña y mediana, nos podemos dar cuenta de



los beneficios en que redundaría la práctica continua de la Auditoría Administrativa.

Ya que si analizamos la situación que mantiene México en su industria (actualmente pilar de su economía), podemos detectar que en gran porcentaje está formado por empresas catalogadas como pequeñas y medianas, las cuales cuentan con una administración empírica que no permite un crecimiento ordenado y planeado de las mismas, frenándose el desarrollo nacional, pero con la aplicación sistemática de la Auditoría Administrativa cambiaría su situación ya que permitiría una evolución paulatina de la administración, hasta lograr un funcionamiento más eficiente y permitiendo un desarrollo más rápido.

Esto aunque pudiera parecer utópico, es una realidad palpable ya que su aplicación en forma profesional y la colaboración y esfuerzo de todos los profesionistas de la administración abocándose a las pequeñas y medianas empresas, que en cierta forma no se han tomado mucho en cuenta y olvidándose de su potencial y de las posibilidades de desarrollo que nos ofrecen.

#### AMBITO DE APLICACION

La Auditoría Administrativa tiene la característica de poderse aplicar bien en una área específica, en un departamento o en toda la empresa, sin importar el -

número de personas o partes que la componen; esta elasticidad de aplicación le da un carácter de universalidad, que se puede llevar a cabo en cualquier organización de cualquier nación japonesa, rusa, mexicana, etc., con la misma efectividad, sin importar si su naturaleza es de tipo político, económico o social.

Ahora bien, de la aplicación en forma parcial o integral de la auditoría dependerá la profundidad del estudio, a través de un diagnóstico administrativo que nos determine el ámbito de investigación al que debemos adentrarnos en la organización.

CAPITULO III

DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACION

## DETERMINACION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Juzgando la necesidad de conocer el universo de las pequeñas y medianas empresas de la industria de transformación, pero específicamente de la zona metropolitana, ya que es muy grande comprender el universo de la República Mexicana y difícil de abarcar una cantidad que fuera más confiable para el diseño de nuestra muestra de las empresas a entrevistar, nos basamos en la información que recopilamos en un listado de giros de empresas registradas en el Registro Federal de Causantes, Cédula IV, emitido por una dependencia de la Tesorería Federal de la República porque era la única fuente donde encontramos esta información, además, la más confiable pues data de Abril de 1977 e inclusive hubo fácil acceso por parte de este organismo para obtenerla.

El listado contenía la clasificación por grupos de empresas con diferentes totales por cada ramo industrial los cuales sumamos y con esto llegamos a determinar finalmente nuestro universo, que comprendió 58, 526 empresas.

Viendo la complejidad en la fijación del tamaño de nuestra muestra recurrimos a los libros de estadística matemática y apuntes tomados en clase a través de nuestro ciclo escolar universitario, referentes al mismo tema, para interpretar con precisión la muestra. Dado que el universo es muy grande empleamos una aproximación normal y la deducción de una fórmula que ha sido confeccionada por la New York State Division of Housing, la cual dice:

Para un valor grande de "n" en que sea aplicable la aproximación normal, el intervalo de confianza del 95.44 por ciento, la fórmula es:

$$n = \frac{Z_c^2 \pi^2 N}{Z_c^2 \pi^2 + Ne^2} = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Vemos que para hallar "n", necesitamos conocer  $\pi$ , N, e y  $Z_c$ , entonces utilizamos la tabla de "Límites y precisión de confianza especificados para cantidades muestrales cuando la muestra se da en porcentajes", quien nos reflejó el valor de cada una de nuestras variables.

A continuación realizamos el siguiente proceso:

DATOS		DESCRIPCION DE LAS SIGLAS	FORMULA
N=	58526	universo	$n = \frac{Z_c^2 \pi^2 N}{Z_c^2 \pi^2 + Ne^2}$
e=	0.05	error de muestreo	
N de C=	95.44	nivel de confianza	$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$
$Z_c =$	2	coeficiente de confianza	
$\pi =$	0.5	proporción de la población	
n=	?	muestra	

Solución

Sustituyendo los datos de la fórmula tenemos que:

$$n = \frac{2^2 (0.5)^2 (58526)}{2^2 (0.5)^2 + 58526 (0.05)^2} \qquad n = \frac{58526}{1 + 58526 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{4 (0.25) (58526)}{4 (0.25) + 58526 (0.0025)} \qquad n = \frac{58526}{1 + 58526 (0.0025)}$$

$$n = \frac{(1) (58526)}{1 + 146.315} \qquad n = \frac{58526}{1 + 146.315}$$

$$n = \frac{58526}{147.315} \qquad n = \frac{58526}{147.315}$$

$$n = 397.28 \qquad n = 397.28$$

$$n = 400 \qquad n = 400$$

LUGAR	CONSTITUCION DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (DISTRITO FEDERAL) GIROS Y CLASIFICACION. FUENTE: TESORERIA FEDERAL DE LA REPUBLICA, 1977.		TOTAL DE EMPRESAS REGISTRADAS	%
1	Indumentaria y Toca <u>dor</u> .	Artículos de vestuario (9992) y artícu <u>los</u> de tocador (72).	10 064	17.20
2	Construcción y Mate <u>riales</u> .	Materiales (1035); y construcción -- (8808)	9 843	16.82
3	Fundición y Manufac <u>tura</u> de artículos - metálicos.	Colado, laminado, forja y batido de me <u>tales</u> comunes (429); manufacturas de - artículos metálicos (7420).	7 849	13.41
4	Madera, artefactos y muebles.	Preparación de la madera y productos - de su destilación (5); carpintería -- (6532); artefactos de corcho y muebles de carrizo o mimbre (29).	6 566	11.22
5	Artes Gráficas	Impresión, en encuadernación e indus--trias conexas.	4 997	8.54
6	Química	Productos químicos (2125); productos - farmacéuticos (1047); explosivos y ceri <u>llos</u> (7); jabonería y velerías (144); pinturas, barnices y tintas (139); hu <u>le</u> y artefactos (1372); regeneración - de aceites (12); aceites, lubricantes, combustibles y aditivos (64).	4 910	8.39
7	Productos Alimentici <u>os</u> .	Beneficio, molienda y preparación (546); productos hechos con harina (946); chi <u>cles</u> , dulces, chocolates, jarabes (486); productos derivados de la caña (14); - conservas alimenticias (370); bebidas (97); leche, crema, mantequilla y que-	..#	

(Ver gráfica PM GC 1977)

LUGAR	CONSTITUCION DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (DISTRITO FEDERAL) GIROS Y CLASIFICACION. FUENTE: TESORERIA FEDERAL DE LA REPUBLICA, 1977.		TOTAL DE EMPRESAS REGISTRADAS	%
		so (33); aceite, mantequilla, manteca, vegetales y animales(45); hielo, nieve y paletas heladas (350); empacadoras - y embotelladoras (66).	2 953	5.05
8	Textiles	Desfibración, desepite y preparación (3); hilados y tejidos de fibras blandas y acabados de tela (1789); hilados tejidos, torcidos de fibras duras -- (100); artículos de lona, redes, hamacas, fundas para mueble (61).	1 953	3.34
9	Fotografía y Cinematografía	Fotografía y Cinematografía.	1 767	3.02
10	Electricidad	Generación y distribución de electricidad (5); aparatos y material eléctrico (1706).	1 711	2.92
11	Joyas, relojes, objetos de arte, artículos religiosos e instrumentos musicales.	Bisuterías, joyerías, orfebrerías y platerías (1483); relojerías (13); objetos de arte (77); instrumentos musicales y accesorios (32); artículos religiosos (7).	1 612	2.15
12	Transporte y comunicación.	Transporte de pasajeros y carga (594); transporte marítimo y fluvial (15); - transporte aéreo (2); telégrafos, teléfonos, radiodifusores y plantas televisoras (224).	835	1.43

(Ver gráfica PM GC 1977)



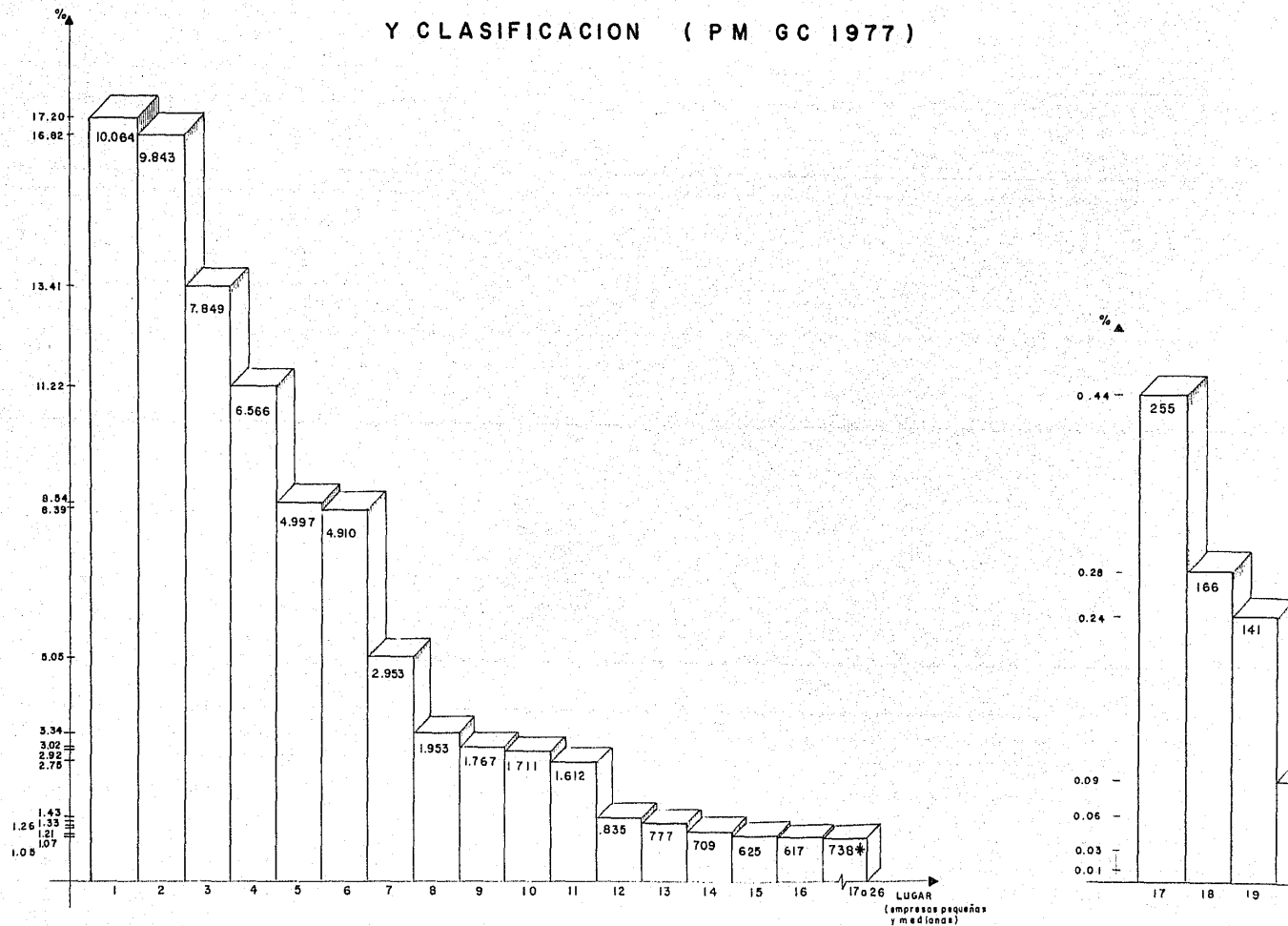
LUGAR	CONSTITUCION DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (DISTRITO FEDERAL) GIROS Y CLASIFICACION. FUENTE: TESORERIA FEDERAL DE LA REPUBLICA, 1977.		TOTAL DE EMPRESAS REGISTRADAS	%
13	Cueros y Pieles.	Curtidería y fabricación de artículos de cuero.	777	1.33
14	Cerámica, vidrio y mica.	Alfarería, loza, porcelana, vidrio -- (698); mica (11).	709	1.21
15	Papel cartón, artículos de papel y de cartón y para escritorio.	Papel cartón, artículos de papel y de cartón y para escritorio.	625	1.07
16	Lanchas y artefactos para pesca o deporte y protectores.	Lanchas y artefactos para pesca o deporte y protectores.	617	1.05
17	Discos, estuches, - juguetes, maniquies y artículos dentales.	Discos, estuches, juguetes, maniquies y artículos dentales.	255	0.44
18	Optica, aparatos y artículos ortopédicos.	Optica, aparatos y artículos ortopédicos.	166	0.28
19	Industrias extractivas.	Minas metálicas y plantas metalúrgicas (77); minas de carbón y destilación de la hulla, productos derivados (2); minas no metálicas y plantas de tratamiento e industrial (56); petróleo y gas natural (3); productos forestales (3).	141	0.24

(Ver gráfica PM GC 1977)

LUGAR	CONSTITUCION DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (DISTRITO FEDERAL) GIROS Y CLASIFICACION. FUENTE: TESORERIA FEDERAL DE LA REPUBLICA, 1977.		TOTAL DE EMPRESAS REGISTRADAS	%
20	Avíos para calzado, muestrarios, pantallas, petacas y baules.	Avíos para calzado muestrarios, pantallas, petacas y baules.	53	0.09
21	Accesorios para la industria textil, - lijas, esmeriles y productos protectores o aislantes.	Accesorios para la industria textil, - lijas, esmeriles y productos protectores o aislantes.	50	0.09
22	Purificadores de suministro de agua y gas.	Purificadores de suministro de agua y gas.	35	0.06
23	Plumeros y trapeadores.	Plumeros y trapeadores.	20	0.03
24	Tabacos	Cigarros, puros y picadura.	8	0.01
25	Molienda de minerales, mollejones y - piedras para encendedor.	Molienda de minerales, mollejones y - piedras para encendedor.	6	0.01
26	Copropietario en comercio, industria, agricultura, ganadería, caza y pesca.	Copropietario en comercio, industria, agricultura, ganadería, caza y pesca.	4	0.01
		TOTAL	58 526	100%

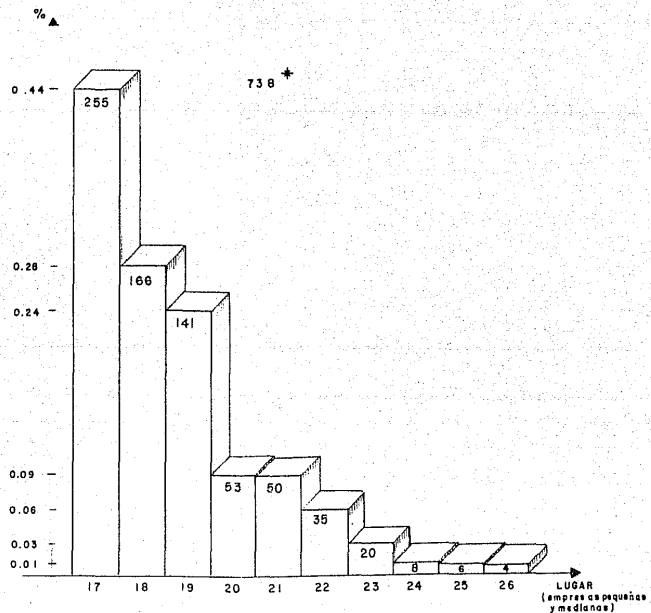
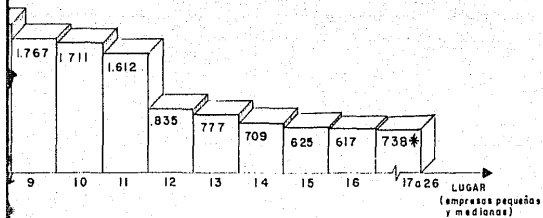
(Ver gráfica PM GC 1977)

# GRAFICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. GIROS Y CLASIFICACION ( P M GC 1977 )



FUENTE : Tesorería Federal de la República, 1977

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. GIROS  
 ASIFICACION ( P M G C 1977 )



## ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Para efectos de nuestra investigación de campo y coadyuvar en parte, el cumplimiento de nuestros objetivos referentes al contenido del seminario, elaboramos un cuestionario porque consideramos que nos proporcionaría información más amplia y elástica y nos evitaría el escape de ideas que en ocasiones fácilmente se van de la memoria, haciendo la comparación con la utilización de otros medios de investigación. El cuestionario se hizo de tal manera que nos reflejara con base al tamaño de nuestra muestra, la difusión de la Auditoría Administrativa en las pequeñas y medianas empresas industriales y su grado de aplicación, con el fin de detectar el auge que ha tenido y ver hasta que punto se requiere de su aplicación en este tipo de empresas; por otra parte saber si se aplican técnicas administrativas que ayuden a la solución de sus problemas y conocer quién las aplica, esto con el objeto de determinar si necesitan el apoyo administrativo del Licenciado en Administración, que favorezca al funcionamiento eficaz de estas empresas.

El procedimiento que seguimos para la elaboración del cuestionario fue primeramente el definir qué tipo de preguntas iba a comprender, y llegamos a la conclusión de que fueran dicótomas y de opción múltiple cerradas, ya que éstas serían más fáciles y rápidas de contestar por los entrevistados e inclusive más accesibles al responder;

pero hicimos hincapié en poner también preguntas abiertas cuando fueran necesarias porque en cierto modo nos comple-mentan la información a respuestas ambiguas. Además de--terminamos que el cuestionario iba dirigido a los niveles de apoyo o mandos superiores y directivos en general.

Una vez delimitado lo anterior, procedimos a idear el mayor número de preguntas, tomando como base -- nuestra hipótesis y objetivos planteados, seleccionando -- las que consideramos más adecuadas y asignándoles un or--den secuencial que hiciera más flexible la aplicación del cuestionario. Terminado éste (ver cuestionario uno, pre--liminar) lo presentamos a nuestra directora de seminario para su aprobación, quien nos sugirió hacer algunas modi--ficaciones que a su consideración resultaban de mayor en--riquecimiento a nuestra investigación. Después hicimos -- las modificaciones y se lo volvimos a presentar, propo---niendo nuevas a éste, posteriormente lo corregimos y le -- dimos una estructura final (ver cuestionario dos, final), lo turnamos nuevamente con la directora, dándonos su apro--bación y nos recomendó que efectuáramos una prueba piloto para confirmar si el cuestionario procedía.

Para pilotear el cuestionario primeramente fotocopiámos veinte tantos del mismo y escogimos catorce empresas pequeñas al azar de diferentes zonas del Distri--to Federal, utilizando el Directorio Azul por Calles para su localización. Después nos designamos dos empresas y -- dos cuestionarios para cada uno de los integrantes del equi

po para la aplicación piloto del mismo, en el entendido de que si no era posible aplicarlo en una por cualquier circunstancia, recurrir a la otra; ésto nos dió un total de siete entrevistas, considerándolas suficientes, ya que el resultado cumplía con los cometidos para lo que fue diseñado.

Por último, comunicamos a nuestra directora de seminario del positivo alcance, autorizándonos la reproducción del cuestionario; lo fotocopiamos sacando reducción a media carta del mismo ya que nos resultaba más económico y funcional, obteniendo cuatrocientas veinte copias e integramos juegos del mismo para su posterior aplicación en el campo de nuestra investigación.

(cuestionario uno, preliminar)

C U E S T I O N A R I O

Que realizan los alumnos de la Facultad de Contaduría y -  
Administración, en el área de Sistemas de Evaluación Admi-  
nistrativa.

D A T O S   G E N E R A L E S

- A. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
B. Puesto del entrevistado \_\_\_\_\_  
C. Grado máximo de estudios \_\_\_\_\_

P R E G U N T A S

1. ¿Sabe usted lo que es la Auditoría Administrativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

(vaya a la pregunta 13)

2. ¿A través de qué medio la conoció?

Libros \_\_\_\_\_  
Cursos \_\_\_\_\_  
Comentarios \_\_\_\_\_  
Revistas \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo define usted la Auditoría Administrativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



4. ¿Se aplica la Auditoría Administrativa dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

(vaya a la pregunta 13)

5. ¿Con qué periodicidad se aplica?

Anual \_\_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_\_

Cuando se requiera \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

6. ¿En qué áreas se aplica?

Toda la organización \_\_\_\_\_

Áreas específicas \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué personal realiza la Auditoría Administrativa?

Interno \_\_\_\_\_

Externo \_\_\_\_\_

(continúe)

(vaya a la pregunta 10)

8. ¿Qué cargo(s) desempeña(n)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Qué profesión o estudios tiene(n)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Quién la realiza?

Profesionista(s) \_\_\_\_\_

Despacho \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

11. ¿De qué tipo?

---

---

12. ¿Lleva a cabo las recomendaciones de mejora que le arroja la Auditoría Administrativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

(vaya a la pregunta 22)

13. ¿Se aplican técnicas de estudio dentro del negocio, que les permitan determinar las debilidades, deficiencias y mejoras para la organización del mismo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

(vaya a la pregunta 18)

14. ¿Cada cuándo se aplican?

- Anualmente \_\_\_\_\_
- Semestralmente \_\_\_\_\_
- Trimestralmente \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

15. ¿En qué áreas se aplican?

- Toda la organización \_\_\_\_\_
- Áreas específicas \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

---

16. ¿Quién o quiénes se encargan de aplicar las técnicas de estudio?

---



---

17. ¿Se llevan a cabo las recomendaciones de mejora con los resultados obtenidos en la aplicación de dichas técnicas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Por qué?

---



---

19. ¿Le gustaría aplicarlas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Por qué?

---



---

21. ¿Quién le gustaría que le auxiliara en la aplicación de esas técnicas?

Despacho de Consultores en

Administración \_\_\_\_\_

Organización del Gobierno \_\_\_\_\_

Grupos de estudiantes de

universidades y escuelas

superiores \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

22. ¿Qué profesionalista cree usted que es el más capacitado para aplicar esta(s) técnica(s)?

---

(cuestionario dos, final)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

C U E S T I O N A R I O

Que realizan los alumnos de la FACULTAD DE CONTADURIA Y -  
ADMINISTRACION, en su seminario de investigación de Sistemas  
de Evaluación Administrativa.

D A T O S   G E N E R A L E S

- A. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
B. Puesto del entrevistado \_\_\_\_\_  
C. Grado máximo de estudios \_\_\_\_\_

P R E G U N T A S

1. ¿Conoce usted la Auditoría Administrativa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

(continúe)

(pase a la pregunta 14)

2. ¿A través de qué medio la conoció?

Libros \_\_\_\_\_

Cursos \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_

Revistas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su definición o concepto de lo que es la Audi-  
toría Administrativa?

\_\_\_\_\_

4. ¿Se aplica la Auditoría Administrativa dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 14)

5. ¿Con qué periodicidad se aplica?

Anualmente \_\_\_\_\_

Semestralmente \_\_\_\_\_

Cuando se requiera \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

6. ¿En qué áreas se aplica?

En todas las áreas de la empresa \_\_\_\_\_

En áreas específicas \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué personal realiza la Auditoría Administrativa?

Interno \_\_\_\_\_

Externo \_\_\_\_\_

(continúe)

(pase a la pregunta 10)

8. ¿Qué cargo(s) ocupa(n) el personal que realiza la Auditoría?

I \_\_\_\_\_

II \_\_\_\_\_

III \_\_\_\_\_

IV \_\_\_\_\_

9. ¿Qué estudios tiene(n)?

	I	II	III	IV
Primaria	_____	_____	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____	_____
Técnicos	_____	_____	_____	_____

(Especialidad) \_\_\_\_\_  
 Bachillerato \_\_\_\_\_  
 Profesional \_\_\_\_\_  
 (carrera) \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 12)

10. ¿Quién la realiza?

Profesionista(s) independiente(s) \_\_\_\_\_  
 Despacho \_\_\_\_\_  
 Institución gubernamental \_\_\_\_\_  
 Otra(s) \_\_\_\_\_

11. ¿De qué tipo?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. ¿Llevan a cabo las recomendaciones de mejora que le sugiere la Auditoría Administrativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 26)

13. ¿Cuáles son los resultados obtenidos en la aplicación de la Auditoría?

Excelentes \_\_\_\_\_  
 Muy buenos \_\_\_\_\_  
 Buenos \_\_\_\_\_  
 Regulares \_\_\_\_\_  
 Malos \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 27)

14. ¿Se aplican técnicas de estudio dentro del negocio, que les permitan determinar las deficiencias, productividad, evaluación de métodos de trabajo y mejoras para la organización del mismo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 24)

15. ¿Cada cuando se aplican esas técnicas?

Anualmente \_\_\_\_\_

Semestralmente \_\_\_\_\_

Trimestralmente \_\_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

¿Cada cuándo? \_\_\_\_\_

16. ¿En qué áreas se aplican?

En toda la organización \_\_\_\_\_

En áreas específicas \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Qué personal aplica estas técnicas de estudio?

Interno \_\_\_\_\_

Externo \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 20)

18. ¿Qué cargo ocupa el personal que aplica esas técnicas?

I \_\_\_\_\_

II \_\_\_\_\_

III \_\_\_\_\_

IV \_\_\_\_\_

19. ¿Qué estudios tiene(n)?

Primaria	_____	_____	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____	_____
Técnicos	_____	_____	_____	_____
(Especialidad)	_____	_____	_____	_____
Bachillerato	_____	_____	_____	_____
Profesional	_____	_____	_____	_____
(Carrera)	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____

(pase a la pregunta 22)

20. ¿Quién las aplica?

Profesionista(s) independiente(s)	_____
Despacho	_____
Institución gubernamental	_____
Otra(s)	_____

21. ¿De qué tipo?

\_\_\_\_\_

22. ¿Se llevan a cabo las recomendaciones de mejora que le sugieren las técnicas?

Si _____	No _____
(continúe)	¿Por qué? _____

(pase a la pregunta 26)

23. ¿Cuáles son los resultados obtenidos en la aplicación de dichas técnicas?

Excelentes	_____
Muy buenos	_____
Buenos	_____
Regulares	_____



Malos \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 26)

24. ¿Le gustaría aplicarlas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

(continúe)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

(pase a la pregunta 26)

25. ¿Qué organismo consultaría para que le auxiliara en la aplicación de esas técnicas?

Despacho de consultores en Administración \_\_\_\_\_

Dependencia del gobierno \_\_\_\_\_

Grupo de estudiantes de último grado de nivel profesional \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

¿Quién(es)? \_\_\_\_\_

26. ¿Si tuviera algún problema en las siguientes actividades de su empresa, a quién consultaría?

Areas	A quién	Ocupación	Estudios
Finanzas	_____	_____	_____
Personal	_____	_____	_____
Administración	_____	_____	_____
Compras	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____
Producción	_____	_____	_____
Ventas	_____	_____	_____
Otras	_____	_____	_____

27. ¿Qué profesionista cree usted que es el más adecuado para aplicar esta(s) técnica(s)?

Licenciado en Administración Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Contador Público	_____	_____
Ingeniero Industrial	_____	_____
Ingeniero Químico	_____	_____
Ingeniero Mecánico	_____	_____
Psicólogo	_____	_____
Economista	_____	_____
Otros	_____	_____
¿Cuáles?	_____	
	_____	

28. ¿Tiene usted alguna propuesta para mejorar el funcionamiento eficiente de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
(continúe)

29. ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## INVESTIGACION DE CAMPO

Para efectuar nuestra investigación de campo una vez elaborados los cuestionarios se presentaron dos casos:

- I Recopilación de información en las pequeñas y medianas empresas industriales de la zona metropolitana según el tamaño de nuestra muestra.
- II Recopilación de información para la aplicación de una Auditoría Administrativa en una pequeña empresa industrial.

El primer caso se inició con la división de trabajo entre los integrantes del equipo, se hizo la asignación de las empresas que correspondían investigar a cada uno de nosotros, utilizando el listado que nos fue proporcionado por la CANACINTRA acerca de la clasificación de las pequeñas y medianas empresas, conteniendo además el domicilio de cada una de ellas, después zonificamos las áreas de encuestamiento para así plantear nuestra ruta a seguir, utilizando planos de las calles y colonias en la zona metropolitana en la Guía Roji.

Con el fin de agilizar y ahorrar tiempo en nuestra investigación contamos también con la coordinación y el apoyo de dos grupos de alumnos del sexto semestre (Generación '76) de la Facultad de Contaduría y Administración de esta Universidad, que cursan la misma carrera.

Una vez determinado lo anterior, nos dirigimos a las empresas para aplicar los cuestionarios. Se presentó el caso de la inexistencia de algunas de ellas, por lo que fuimos directamente a zonas industriales haciéndose visitas al azar en las empresas pequeñas y medianas, verificando que en realidad lo fueran, siguiendo los criterios a que hicimos referencia en el Capítulo II, dándonos con - ésto la validez requerida de nuestro estudio.

En la mayoría de las empresas era necesario identificarnos con la credencial de alumnos de la UNAM para facilitar el acceso de las entrevistas.

Algunas empresas que accedieron a la aplicación de los cuestionarios mostraron interés en emplear la administración de las mismas, ofreciéndonos trabajo. En - otras empresas dejábamos los cuestionarios para su llenado, volviendo posteriormente para recogerlos, con la confianza de que estuvieran debidamente contestados.

Se aplicaron cinco cuestionarios promedio - diarios, por persona, en días hábiles; aunque algunas veces fueron más y otras menos, debido a que existieron tiempos muertos referentes a la solicitud de entrevistas y la espera para recibirnos y después aplicarlos, el tiempo utilizado en la búsqueda de empresas que resultaron inexistentes o cerradas, la selección física de otras empresas al - azar, etc. El tiempo efectivo de encuesta fue aproximadamente de cinco minutos.

Una vez terminada la aplicación de cuestio-

narios, se procedió a integrarlos y clasificarlos para su tabulación.

En el segundo caso se recabó información — acerca de las funciones, objetivo y estructura orgánica, problemática y deficiencias administrativas de la empresa; mediante la observación directa de las operaciones y trámites administrativos dándonos un panorama general del funcionamiento de la organización. También por medio de las entrevistas dirigidas obtuvimos la información lo más detallada posible para después evaluar acerca de la situación y debilidades de todas las áreas de la empresa y dar su atención en base al orden de importancia requerido para la subsistencia de la misma.

#### L I M I T A N T E S

Dentro de la elaboración de nuestro seminario de tesis, tuvimos las limitaciones que a continuación se mencionan:

De acuerdo a la información recolectada en CANACINTRA, acerca de los domicilios de las pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana, nos dimos cuenta al recurrir, que el 50% de éstas resultaron con domicilios incorrectos o habían cerrado definitivamente u otras estaban en quiebra, lo que nos restringió el tiempo de nuestra investigación.

En las visitas a las empresas se presentó -  
lo siguiente:

Los directivos y dueños de las empresas reflejaron desconfianza por la creencia de que podríamos ser cobradores de impuestos o auditores del gobierno, de algún movimiento estudiantil o simplemente por ser ajenos a éstas, por lo tanto se cohibían y actuaban con cautela.

Algunos empresarios negaron su ayuda, otros no entendieron lo que pretendíamos con nuestra investigación, inventaban cualquier tipo de disculpa o no tenían -- tiempo. Los que accedieron a la aplicación de los cuestionarios nos hicieron dar varias vueltas en un mismo día, en dos, una semana o quince días; ésto afectó nuestro tiempo.

Al efectuar nuestras entrevistas, nos percatamos de que hubo falta de veracidad en la información debido al desconocimiento de alguna situación de la empresa en relación con las preguntas del cuestionario y no querer que notáramos sus deficiencias; también la creencia de que éstas podrían ser confidenciales, la desconfianza o a la - falta de interés al proporcionarnos la información.

#### TABULACION DE CUESTIONARIOS

Realizada la investigación de campo, para - el caso de los cuestionarios aplicados, procedimos a integrarlos, dividiéndolos en grupos de 57, ésto nos dio un to

tal de siete grupos; correspondiendo uno para cada integrante del equipo de trabajo. Esta fragmentación se hizo con el fin de agilizar la tabulación.

Posteriormente elaboramos un formato de tabulación para cada pregunta del cuestionario, tomando en cuenta que la amplitud de dicho formato variaba según el tipo de pregunta; ya que hubo preguntas cerradas que dentro de ellas originaban una abierta, también definimos la magnitud del formato de las preguntas abiertas basándonos en el tipo de respuestas que los entrevistados contestaron y que en cierta forma caían en la frecuencia de conceptos similares.

Específicamente el formato abarcó en general el número y el nombre de la pregunta, para efectos de identificarla; objetivo de la misma con el fin de precisar lo que pretendíamos lograr con cada una; conceptos de respuesta; periodicidad; número de frecuencia y porcentaje referentes a cada concepto de respuesta; total de éstos y observaciones a anotar en caso de haber habido. (Ver ejemplos del formato).

Una vez terminado esto, fotocopiamos en ocho tantos el formato de las preguntas y nos repartimos un tanto para cada uno, sobrando uno más para concentrar un total general de los resultados de cada pregunta que nos reflejaron los siete formatos distribuidos.

Finalmente, tabulamos los cuestionarios ca

da uno de nosotros en el formato correspondiente y concentramos después los resultados en general en el formato - restante, ésto con el objeto de presentar una sola tabla de formatos de cada pregunta, pero en éste último, agregamos una columna más de información en algunas preguntas, referente al porcentaje muestral de nuestra investigación, ya que resultaba necesaria para efectos del análisis.



Ejemplos del formato de tabulación

Pregunta dicótoma cerrada.

Pregunta I. Conoce Ud. la Auditoría Administrativa ?			
Objetivo: Saber el grado de conocimiento de la Auditoría Administrativa en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial.			
Concepto	Periodicidad	# Frecue.	% Frecue.
Si	### ## # ## # # #	35	61
No	### ## # ## # #	22	39
Total		57	100
Observaciones:			

## Pregunta de opción múltiple cerrada

Pregunta 2. A través de qué medios la conoció P			
Objetivo: Determinar principalmente los medios por los cuales se ha difundido y dado a conocer			
Concepto	Periodicidad	# Frecue.	% Frecue.
Libros	+++ ##	10	28.6
Cursos	+++ ## II	12	34.3
Comentarios	IIII	4	11.4
Revistas		0	0
Práctica	II	2	5.7
Escuela	+++	5	14.3
No contestó	II	2	5.7
Total		35	100
Observaciones :			

## Pregunta abierta

Pregunta 3. Cual es su definición o concepto de lo que es la Auditoría Administrativa ?			
Objetivo: Verificar si en realidad conocen o han oído acerca de la Auditoría Administrativa y determinar a grandes rasgos el concepto que se tiene de ésta.			
Concepto	Periodicidad	# Frecus.	% Frecue.
Acertado	II	2	5.7
Poco acertado	### ## I	11	31.5
Confundido con otro concepto	### IIII	9	25.7
No la conoce	### ## III	13	37.1
Total		35	100
Observaciones :			

Pregunta cerrada que originó una abierta.

Pregunta 6. En qué áreas se aplica ?			
Objetivo: Conocer si se le da atención administrativa a toda la empresa o a las áreas específicas, determinar dónde se considera necesaria la aplicación y en qué grado.			
Concepto	Periodicidad	# Frecue.	% Frecue.
En todas las áreas	### ## # # # II	17	60.7
En áreas específicas	### IIII	9	32.1
No contesto'	II	2	7.2
Total		28	100
Cuáles ?			
Concepto	Periodicidad	# Frecue.	% Frecue.
Producción	### III	8	34.8
Ventas	### I	6	26.1
Administración	IIII	4	17.4
Contabilidad	IIII	4	17.4
Otras	I	1	4.3
Total		23	100
Observaciones :			

## ANALISIS DE LA INFORMACION

Para la realización de nuestro análisis y dar una presentación más objetiva, mostramos la información que nos refleja cada una de las preguntas, anotando los resultados y haciendo referencia de la tabla y gráfica a las que hay que remitirse, respecto de cada pregunta; las cuales nos complementan y representan más claro e ilustrativo el producto del análisis, con el fin de que sea más práctico y funcional.

### Pregunta 1.

De acuerdo con la información obtenida se puede observar que en el 53% de los entrevistados indican tener conocimiento de la Auditoría Administrativa, sólo el 47% contestó negativamente.

Este índice es bastante bajo por algunas consideraciones que fundamentaremos más adelante. (Ver - tabla 1, gráfica 1).

### Pregunta 2.

Basándonos en nuestra experiencia esta técnica es conocida sólo en las carreras económico-administrativas y en los últimos años del bachillerato. Por lo que como resultado del índice de difusión, por las escuelas, es obvio que se presenta un bajo índice de preparación de los dirigentes en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, los libros han sido el medio por el

que se realiza mayor difusión, ello de alguna forma contrarresta la falta de conocimiento de ésta técnica aunque de alguna manera se iguala, por limitaciones de tiempo, - interpretación, etc. Un dato interesante es el de que el 42% de los entrevistados contestaron conocerla a través - de cursos, éstos impartidos en las cámaras o por agrupaciones especializadas, en comparación con las entrevistas y comentarios, éstos tienen mayor relevancia. (Ver tabla 2, gráfica 2).

#### Pregunta 3.

El 53% de los entrevistados contestaron afirmativamente acerca del conocimiento de la Auditoría Administrativa; de ellos el 9% expresaron un concepto acertado de la misma, pero con respecto al total de nuestra muestra sólo el 5% la conoce realmente. El 29% nos dieron definiciones que estaban relacionadas con algunos de los elementos de la Auditoría Administrativa, mientras - que el 17% la confundieron con conceptos de otras Auditorías, los cuales se relacionan principalmente con la Auditoría Contable. Esto se debe a que para ellos el término Auditoría representa en sí el hecho de la revisión contable de un negocio. (Ver tabla 3, gráfica 3).

#### Pregunta 4.

El 60% de las personas que contestaron conocer la Auditoría dijeron que sí la aplican y el 40% restante indicó no hacerlo, lo que significa un 32 y un 21%

respectivamente del total de la muestra. (Ver tabla 4, -  
gráfica 4).

Pregunta 5.

Resulta de gran importancia el hecho de que un 28% de las personas que dijeron aplicar la Auditoría en sus empresas, contestaron que lo hacen hasta que existen - problemas, lo cual nos indica que buscan como último recur- so la aplicación de técnicas especializadas, pero por la - gravedad de sus problemas muchas veces ya no son capaces - de resolver satisfactoriamente sus crisis con lo que queda la idea de que son inútiles las técnicas de administración.

El 32% contestó que la realiza anualmente y un 25% semestralmente. El resto de los entrevistados dije- ron que la efectuaban mensualmente (3%) y permanentemente un 12%, más dudamos que éste 15% en verdad la apliquen, - pues resultaría costoso para la empresa además de ser ino- perante, pues para verificar los resultados de la Audito- ría Administrativa se requiere tiempo, permitiendo obser- var si se llevaron a cabo en forma positiva o negativa. - (Ver tabla 5, gráfica 5).

Pregunta 6.

La mayoría de las empresas (79.5%) en las - que se aplican Auditorías, contestaron que la efectúan en relación a todas las áreas, esto representaría un 25% de - nuestra muestra total, quedando un 18% que sólo lo hace en áreas específicas que será el 6% aproximadamente del total,

las cuales fueron producción con un 36%, ventas y contabilidad con 28% y por último administración con 8%, esto nos indica el poco interés que existe por esta última área en comparación con otras de la empresa. Además de que la producción es a la que se le presta mayor atención por ser el área más definida en este tipo de empresas. (Ver tabla 6, gráficas 6 y 6.1).

Pregunta 7.

En este caso el personal externo participa con un 46% contra un 44% que tiene el personal interno, esto resulta significativo en el sentido de que un 14.75% de las empresas encuestadas utilizan servicios más profesionales, aunque en esta pregunta no sepamos exactamente de que carrera o especialidad son los mismos.

El 9% nos contestó que utiliza ambos tipos de personal y sólo el 1% se negó a contestar la pregunta. (Ver tabla 7, gráfica 7).

Pregunta 8.

Las respuestas a esta pregunta resultan muy interesantes pues nos indican que de las ocasiones en que la Auditoría Administrativa es aplicada y practicada con intervención de personal interno de la empresa, está presente el contralor de la misma en un 63% del total, seguido por el gerente con un 39.4%, el jefe de departamento con 22.7% y por último auxiliares de auditoría con 13.6%. Esto nos indica que por ser el contralor por lo general con



Contador Público Titulado, Licenciado en Contaduría Pública o Contador Privado, la auditoría que se practica es de matices más contables que administrativos, ésto lo fundamentaremos con la siguiente pregunta.

Por otro lado, el que sólo participen auxiliares de un departamento de auditoría en un 13.6%, nos indica que sólo en esa proporción se cuenta en las empresas con un departamento de auditoría lo que representa un 2.25% de las empresas de la muestra; ésto es alarmante y nos hace además dudar de que exista personal capacitado realmente en la aplicación de la Auditoría Administrativa pues si no se cuenta con personal o un departamento especializado para la Auditoría Contable mucho menos para una técnica que es más novedosa y además que no es obligatoria como en el caso de la Contabilidad. (Ver tabla 8, gráfica 8).

#### Pregunta 9.

Los resultados nos indican que el nivel académico del personal interno que realiza la auditoría es excelente pues el 78% son profesionistas y sólo el 1% tienen bachillerato, el 8% estudios técnicos, el 1% con secundaria y el 1% con primaria, aunque hubo un 11% que no contestaron y es de suponer que sus estudios no son altos, por lo que no quisieron decirnos hasta que grado llegaban. Del 78% que contestó que eran profesionistas, el 65% tenían la carrera de Contador Público, el 11% Ingeniería Industrial, el 12% Licenciados en Administración, el 6% Licenciado en Economía e Ingeniero Químico otro 6%.

El hecho de que el 65% sean contadores nos fundamenta nuestra idea de que la auditoría que se practica es más dirigida al área contable que administrativa.

Otro dato relevante nos lo proporciona el hecho de que empieza a destacar el Licenciado en Administración dentro de este tipo de empresas ocupando un 12% en seguida del Contador Público, aunque también nos hace ver que siendo la persona más capacitada para llevar a cabo ésto, tiene poca participación, lo que nos hace pensar en posibles deficiencias que pueden tener esas auditorías que se verifican en la pequeña y mediana empresa, no por incapacidad de los otros profesionistas para ello, si no por el hecho de que sus campos de acción los hacen enfocarse a áreas específicas pudiendo perder de vista el contexto total de la empresa. (Ver tabla 9, gráfica 9).

#### Pregunta 10.

Como apreciamos en la pregunta No. 7, el personal externo participa en un 54% de las ocasiones en que se practica la Auditoría Administrativa y en esta pregunta podemos observar que son despachos los que en un 79%, que la efectúan seguidos por profesionistas independientes con un 17% y tan sólo en un 1% Instituciones Gubernamentales.

Ese 79% representa un 13.75% del total de la muestra contra un 3% de los profesionistas independientes. (Ver tabla 10, gráfica 10).

## Pregunta 11.

Los resultados de esta pregunta continuaron ofreciendo un dominio del panorama por parte del C.P. ya - que el 71% de los despachos fueron contables y sólo un 22% de consultores los cuales no sabemos con exactitud la carrera o estudios de sus integrantes, el 7% restante fue de encuestados que no quisieron darnos esta información.

Dentro del rubro de profesionistas independientes el Licenciado en Administración ocupa el liderazgo con 67% contra un 33% del Contador Público, pero estos porcentajes en relación a la muestra nos dan un 2% y 1% respectivamente lo cual es bastante bajo. (Ver tabla 11, gráficas 11 y 11.1).

## Pregunta 12.

En un 94% de los casos sí se llevaron a cabo las recomendaciones de la Auditoría Administrativa y - tan sólo un 2% no las aplicó por considerarlas inoperantes o por desconocimiento de cómo hacerlo, 33% lo cual indica - que es bajo el porcentaje de casos en los que no se cumple con la parte tal vez más importante de la Auditoría y que es la prosecución de la misma. (Ver tabla 12, gráfica 12).

## Pregunta 13.

Con relación a los resultados obtenidos de la aplicación de la Auditoría encontramos que en un 49% - nos contestaron que habían sido buenos un 22%, excelentes un 18%, muy buenos 11%, regulares un 11%, mientras que un

8% contestó que habían sido malos, esto es bastante significativo pues al obtenerse resultados positivos en la mayoría de los casos (89% descontando regular y malo), creemos que se logra mayor confianza de parte del empresario en técnicas de administración moderna como la Auditoría Administrativa. (Ver tabla 13, gráfica 13).

#### Pregunta 14.

En las pequeñas y medianas empresas un 57% no utiliza técnicas de control lo que significa que el 39.5% del total de la muestra se desarrolla deficientemente, esto es de preocupar pues las técnicas que se llegan a utilizar no son Auditorías Administrativas que brindan beneficios considerables para la organización en la que se aplican. (Ver tabla 14, gráfica 14).

#### Pregunta 14.1

Esta pregunta refleja la grave situación en la que nos referíamos anteriormente pues el 26% de las personas entrevistadas contestaron no utilizar técnicas de control por creer que no tienen ningún problema, ésto es parte de la ceguera del industrial mexicano que se conforma con las "ganancias" que está obteniendo, sin importarle el crecimiento de su negocio por considerarlo innecesario.

Un 24% contestó no conocerlas lo cual nos lleva también a relacionar esto con la falta de difusión de estas técnicas y sobre todo de las personas y profesionistas adecuadas para su aplicación.

El 21% considera que por ser el tamaño de su empresa pequeño, no es necesario aplicar técnicas de Administración, con lo que caemos en ignorancia y desconocimiento prevaleciente en estas negociaciones.

Un 9% no las aplica por la falta de personal que lo haga.

Un 7% por su alto costo, y un 2% porque los han engañado, esta respuesta nos llama la atención por ser indicio de posibles charlatanes que utilizan a la Administración Científica como medio para timar al empresario y obtener ganancias fáciles, poniendo en peligro la reputación de los verdaderos profesionales de la Administración.

Un 11% se negó a contestar posiblemente por desconocimiento de la existencia de las mismas, con lo que podría aumentar a un 35% el porcentaje de personas que no han tenido oportunidad de conocer medios y técnicas que los auxiliarían para un mejoramiento de sus industrias. (Ver tabla 14.1, gráfica 14.1).

#### Pregunta 15.

En la periodicidad de aplicación se observa que el más alto porcentaje lo tiene la respuesta de períodos mensuales en un 28%, esto lo consideramos relevante porque vemos que las técnicas que se emplean, están un tanto cuanto lejos de una verdadera Auditoría Administrativa, ya que la práctica nos ha indicado que la apli-

cación y comprobación de resultados de la misma ocupa períodos de tiempo mayores dependiendo de varios factores, como la magnitud de la empresa, la profundidad del estudio, facilidades para su realización, etc.

Aún así, consideramos bastante positivo el hecho de que exista esa preocupación casi permanente por controlar.

Un 26% está considerado en el renglón de otros donde agrupamos las respuestas: quincenal, semanal y diario, ésto se hizo así por considerar el período de tiempo demasiado corto con lo que se descarta la idea de que sean Auditorías Administrativas completas.

Un 19% las aplican semestralmente y un 16% anualmente, estos porcentajes los consideramos como los más significativos en el sentido de que las técnicas que se aplican con esa periodicidad se acercan más a lo que es Auditoría Administrativa.

Por último, un 2% nos contestó haberlas efectuado en forma trimestral. (Ver tabla 15, gráfica 15).

Pregunta 16.

El 66% utiliza técnicas de control administrativo en toda la empresa, un 34% lo hace sólo en áreas específicas, el mayor número de establecimientos que se preocupan por toda su organización, es de gran relevancia puesto que ofrece mayores perspectivas para la aplicación de Auditorías Administrativas.

Ahora bien, del 34% de empresas que las aplican sólo en áreas específicas, el 92% lo hace en áreas de producción, el 12.8% en ventas, el 5% en las áreas de finanzas, administración, contabilidad y personal y sólo un 2.5% en el área de compras. Estos resultados son hasta cierto punto lógicos pues al dirigir la presente investigación a industrias de transformación, su principal preocupación está en las actividades productivas y posteriormente en las ventas, olvidándose de las otras áreas funcionales de sus empresas. (Ver tabla 16, gráficas 16 y 16.1).

Pregunta 17.

El 78% del personal que aplica las técnicas de estudio es interno, siendo un 18% externo, y un 4% de los casos de ambos tipos. (Ver tabla 17, gráfica 17).

Pregunta 18.

Del personal interno que realiza la aplicación de estas técnicas el 40% son de nivel gerencia, el 21% de nivel de jefatura, el 12% son directores, el 10% contadores, un 8% asesores, 7% empleados y 2% dueños, éste último porcentaje lo consideramos bajo, pues por lo general en estas empresas nos encontramos con que el nivel de dirección o gerencia era ocupado por el dueño de la empresa. (Ver tabla 18, gráfica 18).

Pregunta 19.

El 51% de los encargados de la aplicación -

de estas técnicas está dentro del renglón de estudios profesionales el cual se desglosa a su vez en contadores 38%, ingenieros 25%, Licenciado en Derecho 1%, Licenciado en Administración 8% y área no especificada un 28% de lo anterior, lo más relevante es el hecho que de un 28% haya dejado de contestarnos, ésto nos refleja que posiblemente no era cierto que tuvieran nivel profesional, por lo que bajo este concepto el 31.72% es considerado un poco más real.

Por otro lado, el hecho de que exista un 8% de Licenciados en Administración dentro de estas empresas, nos revela lo bajo de la participación en los mandos superiores de este tipo de profesionistas.

El nivel de personal con estudios técnicos ocupó el 10% de las respuestas y el desglose de este nivel de estudio nos mostró la siguiente situación: el 65% de los mismos tenían estudios comerciales (Contador Privado), el 21% mecánicos, el 7% mecánicos automotrices y el 7% restante no contestó. Esto nos indica que de ese 10% realmente los estudios con que cuentan no son los más adecuados como para dirigir técnicas que pudieran equipararse a la Auditoría Administrativa. Los demás resultados fueron 23% a nivel de bachillerato, 10% de secundaria y 6% de primaria. Lo que indica que aún es largo el camino en cuanto a la preparación que tienen los dirigentes actuales de la pequeña y mediana empresa. (Ver tabla 19, gráfica 19).

Pregunta 20.

Del personal externo que aplica técnicas de



control administrativo dentro de la empresa un 22% son profesionistas independientes, un 52% despachos, un 17% otros y un 9% no contestaron. (Ver tabla 20, gráfica 20).

Pregunta 21.

Del 52% que ocuparon los despachos, el despacho contable tiene un 58% contra el 42% de los despachos de administración. En los profesionistas encontramos que el 40% es de Licenciado en Administración, el 40% de los Contadores y el 20% Ingeniería. El renglón de otros se constituyó por 50% de proveedores y 50% de Cámaras Industriales. (Ver tabla 21, gráfica 21).

Pregunta 22.

Esta pregunta nos ofrece un resultado altamente positivo con relación a la aplicación de las recomendaciones, producto de las técnicas de verificación y análisis de la estructura administrativa del negocio ya que como observamos un 95% contestaron que sí las efectuaban y sólo el 3% indicaron no hacerlo, esgrimiendo los siguientes argumentos: por considerar a sus negocios muy pequeños, porque no existen normas, no quiso intentarlo y por falta de recursos económicos. En todas las razones anteriores, se observó que existe una idea negativa con respecto al ta maño del negocio y su validez para ser sujetos de la aplicación de técnicas de administración modernas, lo cual nos hace pensar seriamente en considerar a éste como en uno de los problemas, mismos que podemos enfrentar al tratar de -

introducimos a este campo de trabajo. (Ver tabla 22, gráfica 22).

Pregunta 23.

En el 55% de los casos se nos contestó que los resultados en general son buenos, un 10% los considera ron excelentes, otro 21% muy buenos, el 14% como regulares y nadie externó una opinión en contra de ellos.

Todo esto nos indica que prevalece una idea bastante favorable ya que el 86% contestó que por lo menos eran buenos, con ello se logra aumentar la confianza del - empresario para continuar con la aplicación de este tipo - de estudios, además de propagar el uso de técnicas más modernas de administración por los resultados que se obtie-- nen con ello, y por consiguiente con las ventajas que esto acarrea. (Ver tabla 23, gráfica 23).

Pregunta 24.

Como lo mencionamos en nuestro objetivo de esta pregunta el poder conocer la posible demanda de la - aplicación de la Auditoría Administrativa es de gran impor- tancia, por lo que al recibir un 73% de contestaciones a fa- vor de utilizarla en su negocio, podríamos verificar que - el pequeño y mediano empresario se encuentra con una acti- tud franca y abierta a recibir ayuda para la mejora de su negocio.

Por otra parte el hecho de que del 25% que contestó que no se interesaba por ello, al explicarnos sus

razones podemos observar que con una mayor información y - con servicios con un costo adecuado realizados en una forma verdaderamente profesional se vencería su actitud lográndose una penetración positiva en estas negociaciones. Por qué pensamos ésto, pues es básicamente por las respuestas de los mismos empresarios ya que un 27.5% cree que por ser técnicas especializadas no son aplicables en sus negocios, el 35% objetó no tener problemas, pero esto sería tanto como vivir en utopía, otro 27.5% tiene gran desconfianza de las personas que ofrecen estos servicios en la actualidad. Aduciendo como razón de ésto que han sido engañados por algunas personas sin los conocimientos necesarios para ésto. Por lo que creemos definitivamente que no son profesionales de la administración. Por último, nos contestó el 10% que no lo hacían por falta de medios para ello. (Ver tabla 24, gráficas 24 y 24.1)

#### Pregunta 25.

Ya hemos visto en las preguntas anteriores diversos aspectos de la Auditoría Administrativa, ahora - bien aquí deseamos conocer en realidad al empresario mexicano, a quién desearía recurrir para la aplicación de la Auditoría Administrativa, contestándonos que en el 69% se inclinaban por un despacho de consultores en administración, en un 12% a estudiantes de último grado de especialidad administrativa, en el 6% a dependencias de gobierno y en el 13% a distintas agrupaciones. Con ello podemos ver que el pequeño y mediano industrial desearía contratar los servi-

cios más capacitados para la aplicación de éstas técnicas. Aunque tampoco se descartan los servicios de estudiantes o incluso de algunos organismos gubernamentales. (Ver tabla 25, gráfica 25).

Pregunta 26.

En esta pregunta tratamos de obtener la información sobre las personas o profesionistas a los que re curr en los pequeños o medianos empresarios, para la resolu ción de problemas surgidos en las áreas funcionales de una industria, es así que obtuvimos los siguientes resultados: en el área de finanzas el 40% recurre al Contador Público, el 33% al gerente del banco o funcionario del mismo, el 9% a consultores, un 5% a los dueños, 5% al Licenciado en Administración, 3% al ingeniero, 1.5% al economista, el 1.5% al Contador Privado y por último con un 7% respectivamente al gerente, a clientes y al Licenciado en Derecho. Lo anterior nos indica que en su mayoría las industrias recurren al Contador Privado y en un porcentaje menor al personal - de su banco de confianza, con lo cual podemos concluir que dentro de la organización acuden a la persona que puede - ofrecer una resolución práctica de una confiabilidad deter min ada por los estudios o experiencia del individuo quien es parte de la empresa o el que la conoce, lográndose en - la mayoría de las consultas, un ahorro, aunque a la larga pueda resultar contraproducente por no ser un especialista del área. En el área de personal encontramos que en un - 22% de los casos se recurre a sindicatos para la resolución

de sus problemas, a éstos los siguen con un 14% de los administradores del negocio y también los despachos contables, con el 13% el Licenciado en Derecho, con 12% el Contador Público, con 6% el ingeniero, con 5% asesores, profesionistas y empleados de confianza, con 3% a las bolsas de trabajo y al dueño, y en el 1% de los casos al Licenciado en Economía y al Licenciado en Psicología. Este 22% que contestó al sindicato es de una significación ya que nos muestra curiosamente en lugar de estar en contraposición, estas agrupaciones ayudan al empresario lo cual nos pone a pensar seriamente en el por qué de esto; por consiguiente de cómo será la situación de los trabajadores.

Otro aspecto a considerar es el de la gran diversidad de personas, profesionistas y de negocios que intervienen en la asesoría de los industriales en esta área, llamándonos la atención el hecho de que el psicólogo obtuviera sólo un 1% de participación y de que el Licenciado en Relaciones Industriales ni siquiera fuera mencionado.

Un área que aunque muchos autores no la consideran como parte autónoma sino como componente de otras, es la compra la cual, de cualquier forma cobra gran importancia, aquí los porcentajes de respuesta fueron al igual que en la anterior muy variados: el 20% contestó que el Contador Público es la persona que asesora en estas situaciones, en un 11% el dueño es el que auxilia a los encargados de estas funciones, en un 9% el departamento encargado es el único que participa sin requerir ninguna ayuda, en un 7% se recurre al despacho del contador que atiende -

al negocio, en un 4% a los ingenieros o personas que tienen un nivel de estudios de bachillerato los cuales por su experiencia o puestos son a los que consultan los industriales, en un 3% respectivamente a las Cámaras Industriales, al Consultor, al Ingeniero Químico, a los proveedores y el 1% de las contestaciones los ejecutivos de empresa y la secretaria, éstos resultados nos hablan por sí solos de las equivocaciones y aciertos al consultar un problema de esta área pero más que ello lo disímulo de las actividades diarias de las personas a las que se consulta.

En el área de administración el 27.8% consulta al Contador Público, seguido por el Licenciado en Administración con 24.8%, luego los ejecutivos del negocio con 17.3%, consultores en Administración con 13.5%, el ingeniero y el Ingeniero Industrial con 3% respectivamente, y el Licenciado en Relaciones Industriales y personal con bachillerato con el .75% cada uno. Aquí observamos lo incipiente del Licenciado en Administración en su área, aunque continúa en primer lugar el Contador Público, ya en esta área se reducen las alternativas de personas a las que consultan los empresarios y se nota una mayor ubicación de las identidades profesionales de los asesores.

Los problemas contables son atacados en el 77% de los casos por los Contadores Públicos, en el 15% por los Despachos Contables, con el 3% los dueños o consultores auxilian a estas decisiones y en el 1% de los casos

respectivamente al Contador Privado y el Licenciado en Administración. Aquí consideramos que la mayoría de las industrias es ayudada por las personas más adecuadas ya que el 93% de los asesores son especialistas del área y sólo un 7% no lo es aunque sí conocen de ello como son los consultores y el Licenciado en Administración. En relación de a quiénes consulta cuando se trata de problemas del - área de ventas observamos los siguientes resultados, en - el 22% de los casos el gerente de ventas es el que resuelve los posibles problemas que se presenten en su área, en el 14% de los casos el Contador Público es a quien consultan, seguido del despacho contable y el Licenciado en Administración con 12% luego el ingeniero con 10%, los consultores en Administración con el 6%, los gerentes de ventas, el gerente general y los dueños con el 4% y por último con el 2% cada uno el Licenciado en Mercadotecnia, el Publicista, el Ingeniero Mecánico y la Agencia de Publicidad, volviendo a encontrar así una gran diversificación - de criterios, pues las contestaciones en un 50% son de - personas relacionadas con el área pero el resto son de actividades disímboas.

La última área que investigamos fue la de producción la cual podría ser la más importante por ser - empresas de transformación a las que nos referimos, encontrándose lo siguiente: el 15% de los casos la gerencia y el ingeniero asesoran los problemas que se suscitan si--- guiéndole los despachos contables, los ingenieros quími--- cos y los técnicos con 11% respectivamente, luego el Con

tador Público y el Licenciado en Administración con el 9%, el Ingeniero Electricista y el dueño con el 6%, el Ingeniero Industrial con el 4% de las respuestas y por último los consultores al personal con cargos dentro del área y con estudios de bachillerato y el Licenciado en Economía. Todo esto nos da por resultado un 56% de personas que poco o mucho conocen del área y un 44% que dista de tener los conocimientos teóricos aunque pueda existir la posibilidad de que dominen la práctica lo cual no indica que esto les dé la forma de lograr los mejores resultados en sus decisiones. (Ver tablas de la 26.1 a la 26.8 y gráficas de la 26.1 a la 26.8).

Pregunta 27.

Podemos observar que el 35% de los entrevistados contestaron que el Licenciado en Administración es la persona que consideran más adecuada para efectuar la Auditoría Administrativa, lo que está en contrapunto con las respuestas de quienes están actualmente realizándola, por lo que creemos que contestaron así por saber que ésta es nuestra carrera.

El Contador Privado resultó con un índice del 32% lo cual si es congruente con la realidad actual, aunque no por ello se debe de creer que sea una actividad propia únicamente para ellos como lo explicamos en el Capítulo II; el Ingeniero Industrial obtuvo un 15%, volviendo a contradecir lo anterior, ya con menor porcentaje el Psicólogo un 4%, el economista con 8%, el Ingeniero Mecánico con



2%, y algunas otras profesiones que entre todas apenas alcanzan el 1%. Esto en general nos muestra un panorama bastante desalentador ya que realmente no se conocen las características de los profesionistas que egresados de las universidades y escuelas, lo cual puede ser inculcado a nosotros mismos por los cambios de campos naturales para los cuales se supone que fuimos preparados, además de otros factores en el que destaca la falta de divulgación de las ventajas de las diversas carreras profesionales y el prejuicio de muchos a trabajar en empresas medianas o pequeñas. (Ver tabla 27, gráfica 27).

Pregunta 28.

Aquí sólo deseábamos saber el índice de dirigentes que tenían pensado realizar mejoras administrativas a lo que el 42% nos contestó que sí y el 57% que realmente no tenían pensado, esto nos mueve a una gran preocupación ya que ese desinterés o falta de cambio es un reflejo de que la empresa seguirá igual lo cual repercute a nivel nacional ya que afecta el crecimiento económico del país. (Ver tabla 28, gráfica 28).

Pregunta 29.

En esta pregunta tratamos de conocer hacia dónde están dirigidas las principales ideas de cambio de la administración de los pequeños y medianos negocios encuestados, para así formarnos una idea de las preocupaciones de los actuales dirigentes conociendo de antemano los

problemas a los cuales nos enfrentaríamos si tuviéramos - la oportunidad como Licenciado en Administración de pres- tar nuestros servicios en estas empresas.

De acuerdo con lo anterior la información que obtuvimos fue la siguiente: el 24.6% expresó su idea de mejorar la organización de su negocio; un 14.5% capaci- tar su mano de obra; el 10% aumentar su productividad; el 8.7% expresó su deseo de definir áreas de responsabilidad; un 5.8% nos contestaron que deseaban realizar un mejor - aprovechamiento de los recursos y otros con el mismo por- centaje, aumentar su calidad, con el 4.3% cada uno, aumen- tar su capital, realizar innovaciones técnicas y emplear asesoría administrativa; el 2.9% ampliar su mercado e im- plantar sistemas de costos; por último, con 1.4% contesta- ron que la idea de unos era lograr una mayor distribución y de otros trasladarse a provincia.

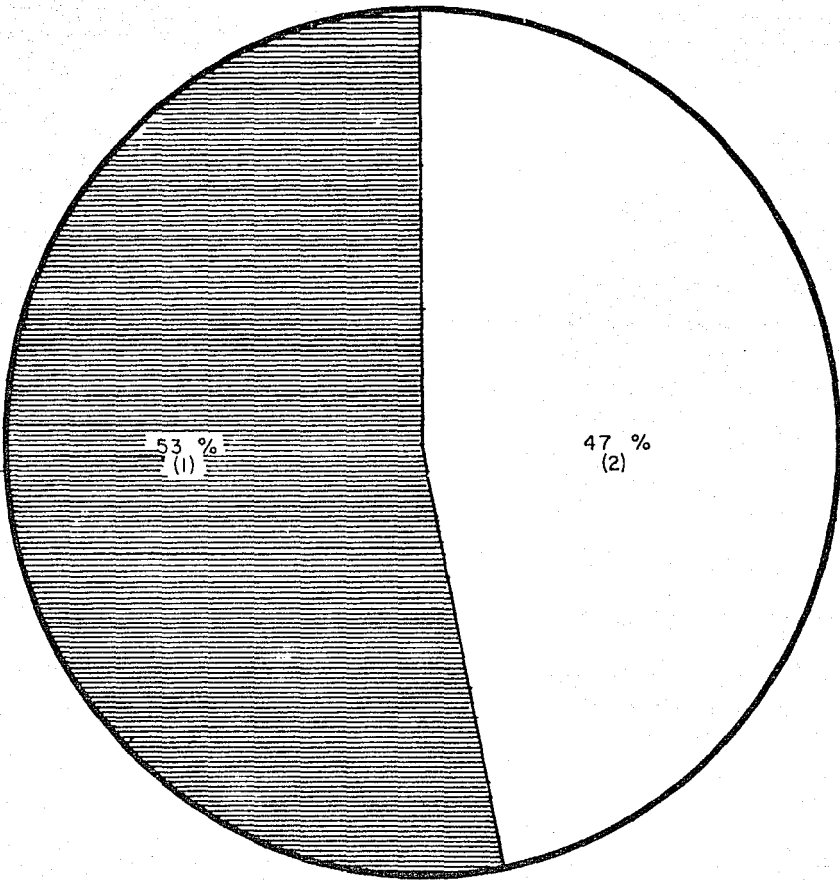
Como podemos observar en todas las ideas - que nos expresaron demuestran la necesidad de la Audito- ría Administrativa para llevarlas a cabo de la manera más adecuada lo cual nos alienta para apoyar esta técnica y - fundamentar la utilidad e importancia de ellas. (Ver ta- bla 29).

Tabulación total, gráficas y análisis de las preguntas.

Pregunta 1. Conoce Ud. la Auditoría Administrativa ?			
Objetivo: Saber el grado de conocimiento de la Auditoría Administrativa en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1. Si		212	53
2. No		188	47
	Total	400	100%

Tabla.. 1

GRAFICA No. 1

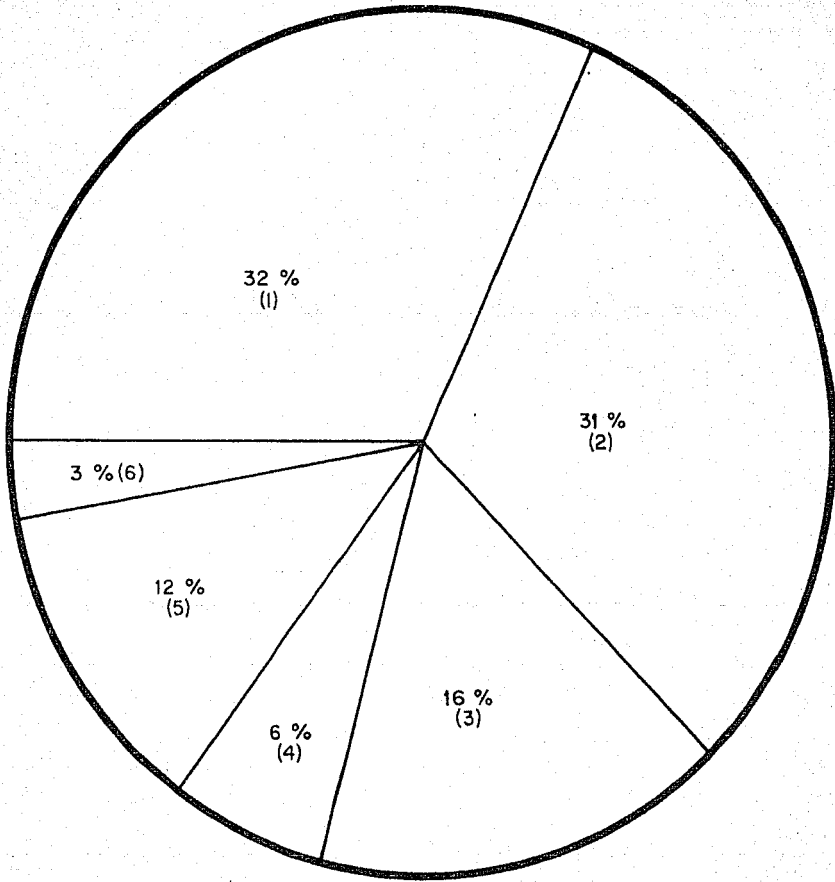


400 = 100 %

Pregunta 2. A través de qué medios la conoció ?			
Objetivo : Determinar principalmente los medios por los cuales se ha difundido y dado a conocer.			
Concepto		# Frecuen.	% Frecue.
1.. Libros		91	32
2.. Cursos		88	31
3.. Comentarios		46	16
4.. Revistas		16	6
5.. Práctica		33	12
6.. Escuela		9	3
7.. No contestó		1	0
Total		284	100%

Tabla..2

GRAFICA No. 2

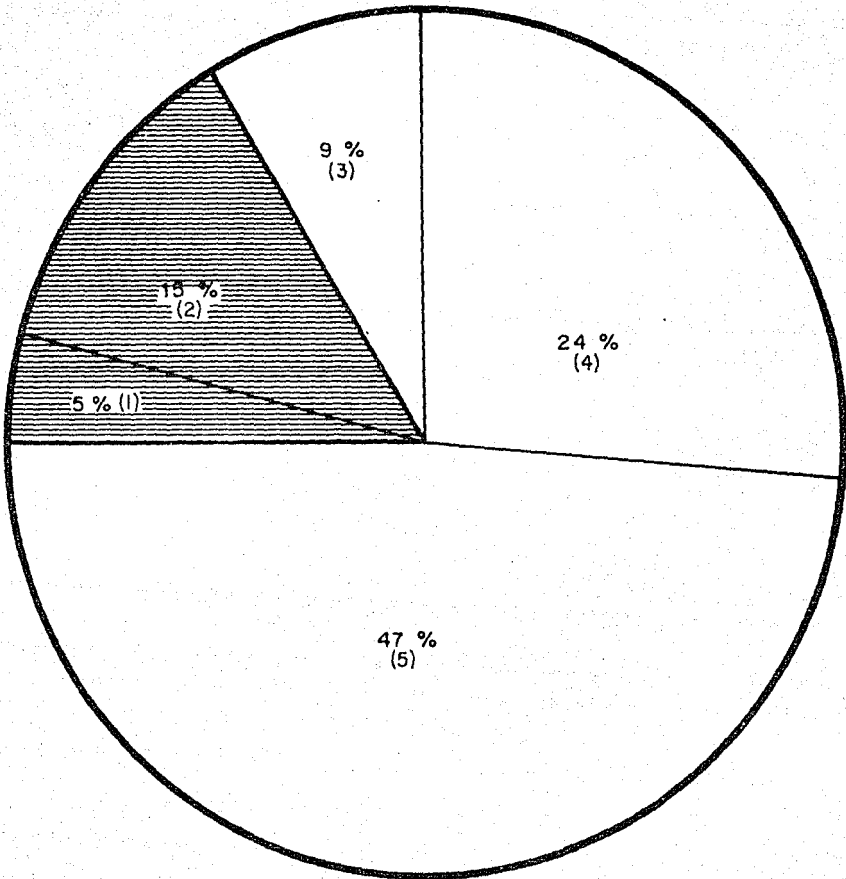


284 = 100 %

Pregunta 3. Cual es su definición o concepto de lo que es la Auditoría Administrativa. ?				
Objetivo: Verificar si en realidad conocen o han escuchado acerca de la Auditoría Administrativa y determinar a grandes rasgos el concepto que se tiene de ésta.				
Concepto		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. Acertado		5	20	9
2.. Poco acertado.		15	61	29
3.. Confundido con otro concepto		9	36	17
4.. No la conoce		24	95	45
	Total	53%	212	100%

Tabla.3

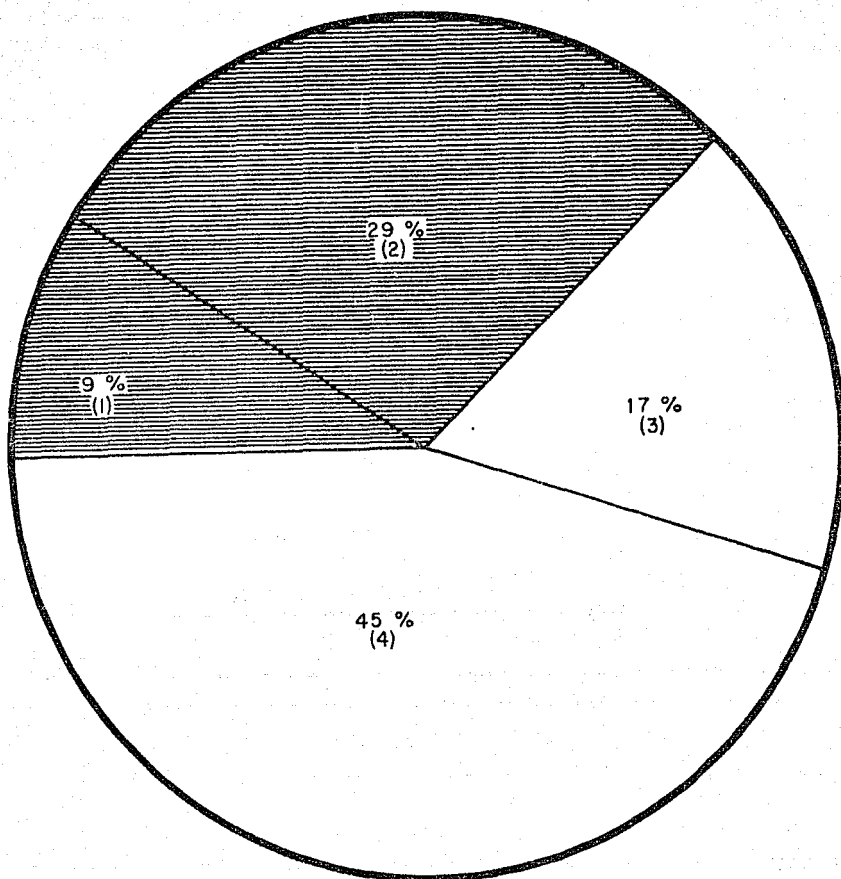
GRAFICA No. 3



400 = 100 %



GRAFICA No. 3.1

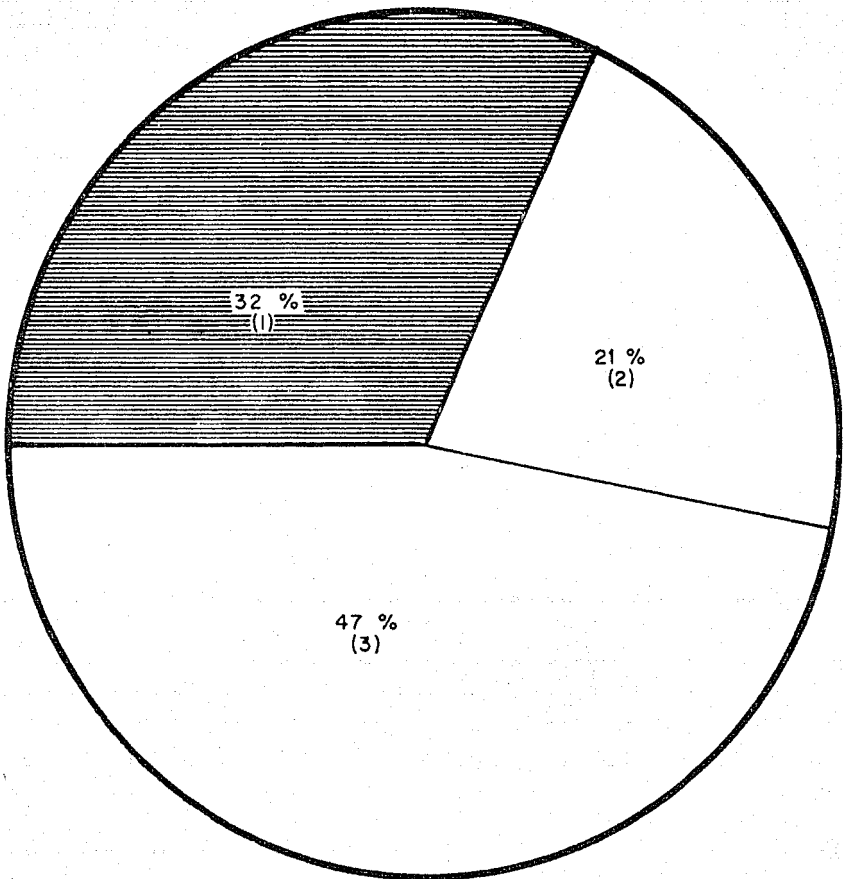


212 = 100 %

Pregunta 4      Se aplica la Auditoría Administrativa dentro de la empresa ?				
Objetivo:      Determinar en base a la muestra, si se ha aplicado la Auditoría Administrativa en este tipo de empresas y en cuántas de estas.				
Concepto		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.- Si		32	127	60
2.- No		21	85	40
Total		53%	212	100%

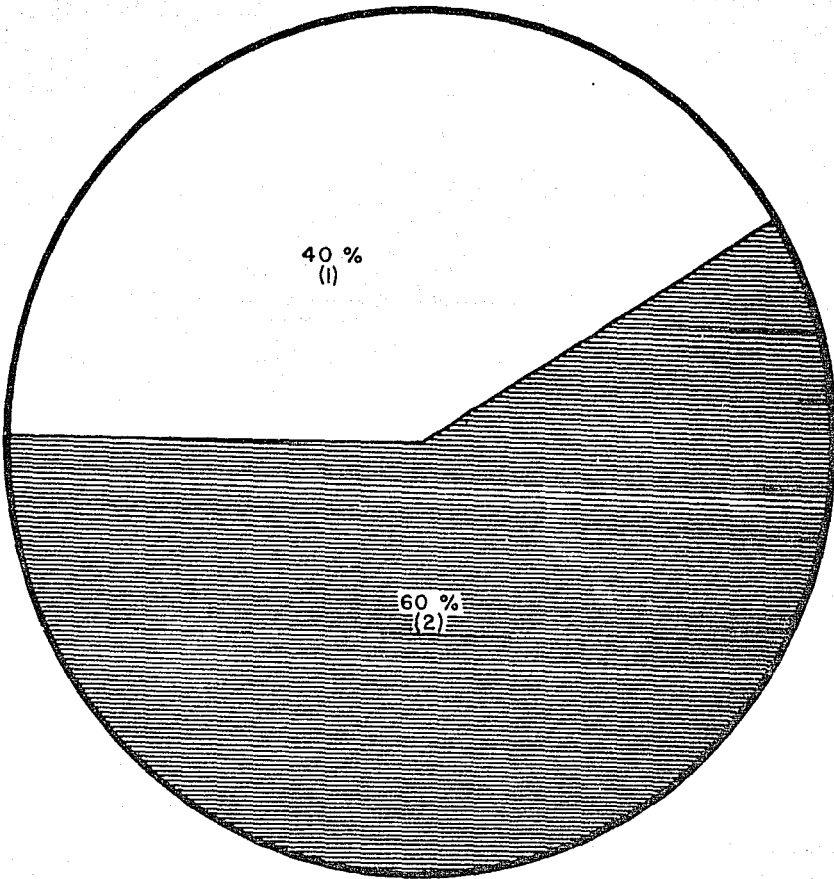
Tabla.. 4

GRAFICA No. 4



400 = 100 %

GRAFICA No. 4.1

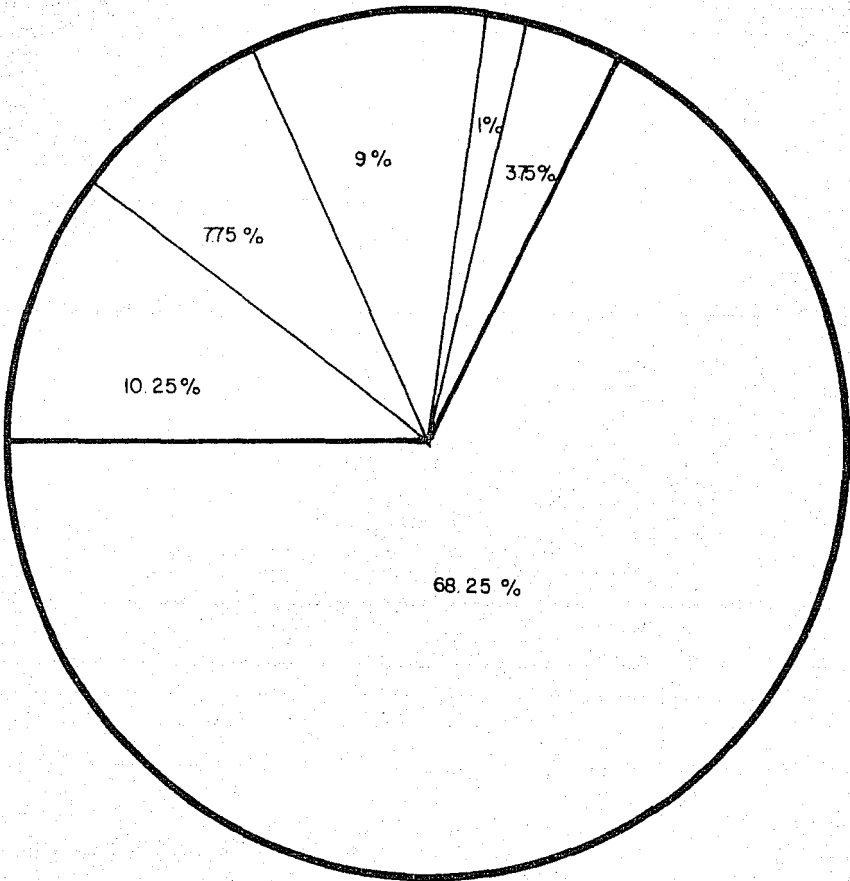


212 = 100 %

Pregunta 5. Con qué periodicidad se aplica ?				
Objetivo : Saber si se le ha dado importancia en estas empresas determinando la periodicidad.				
Concepto		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. Anualmente .		10.25	41	32
2..Semestralmente.		7.75	31	25
3..Cuandoselerequiere		9.00	36	28
4.. Mensual		1.00	4	03
5.. Permanente		3.75	15	12
Total		31.75	127	100%

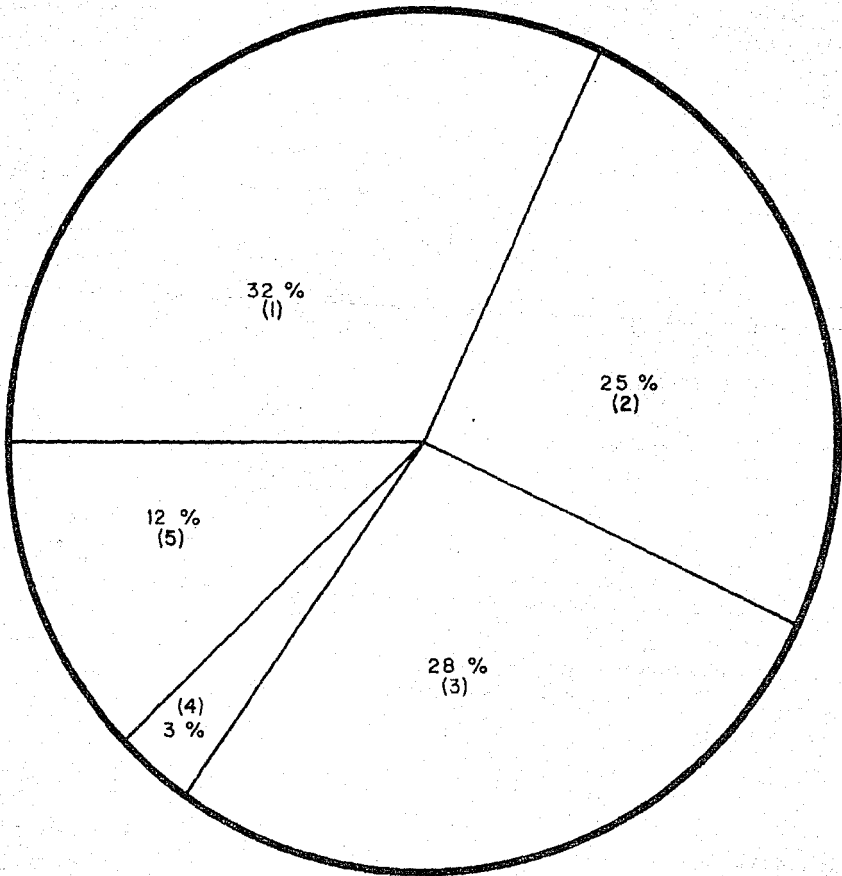
Tabla..5

GRAFICA No. 5



400=100 %

GRAFICA No. 5.1



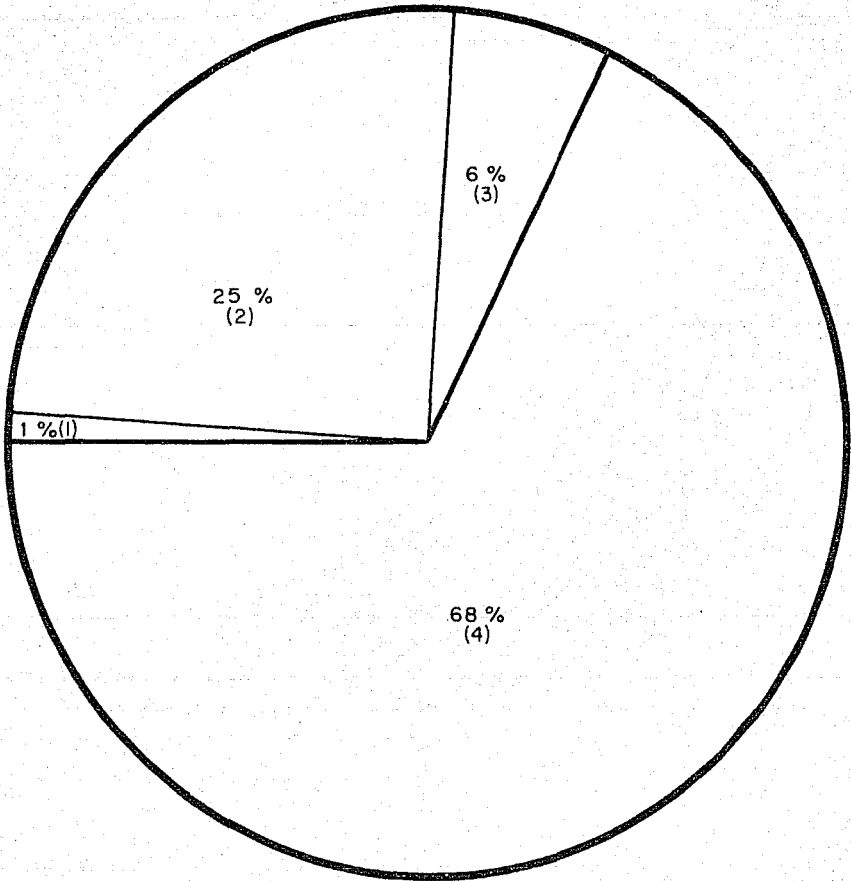
127 = 100 %

Pregunta 6. En qué áreas se aplica ?				
Objetivo: Conocer si se le da atención administrativa a toda la empresa o a las áreas específicas que se considere necesaria la aplicación y en qué grado.				
Concepto		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. No contestó.		0.75	3	2.4
2.. Entodas las áreas.		25.00	101	79.5
3.. * En áreas específicas		5.75	23	18.1
Total		31.50	127	100%
3.1 Producción	*		9	36
3.2 Ventas			7	28
3.3 Administración			2	8
3.4 Contabilidad.			7	28
Total			25	100%

Tabla.. 6

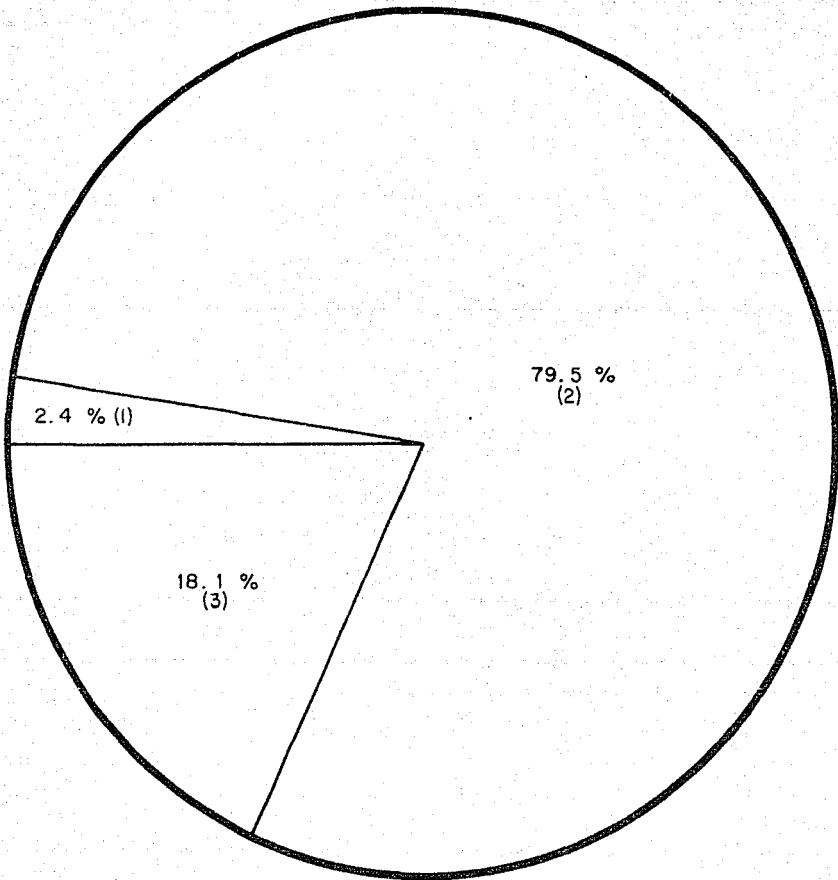


GRAFICA No. 6



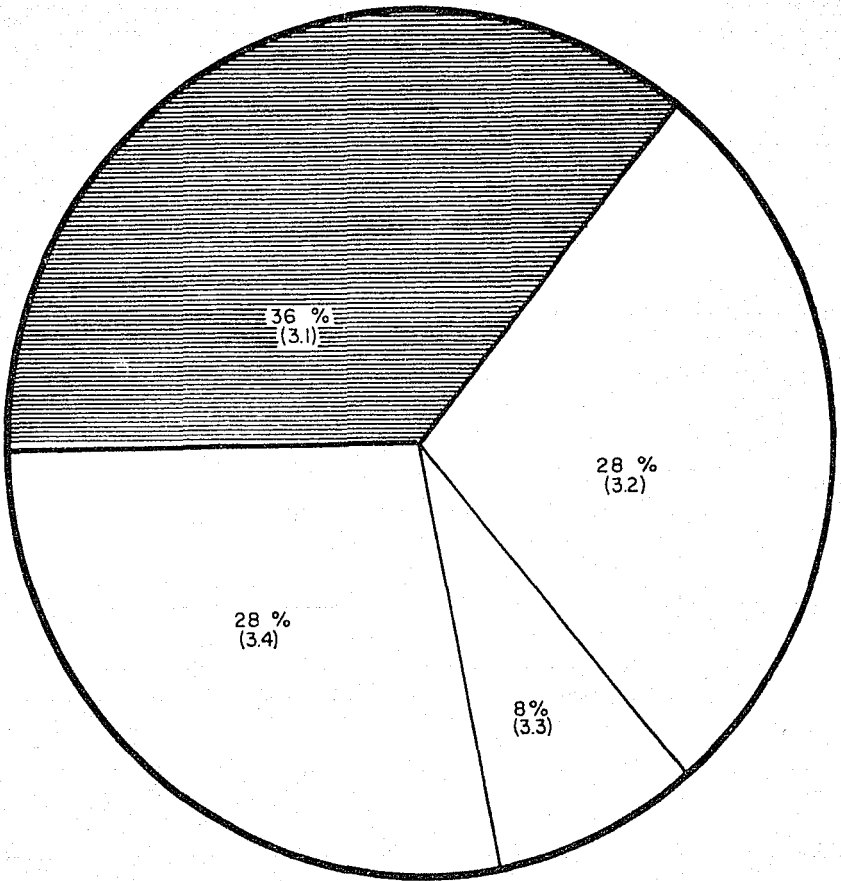
400 = 100 %

GRAFICA No. 6.1



127 = 100 %

GRAFICA No. 6.2

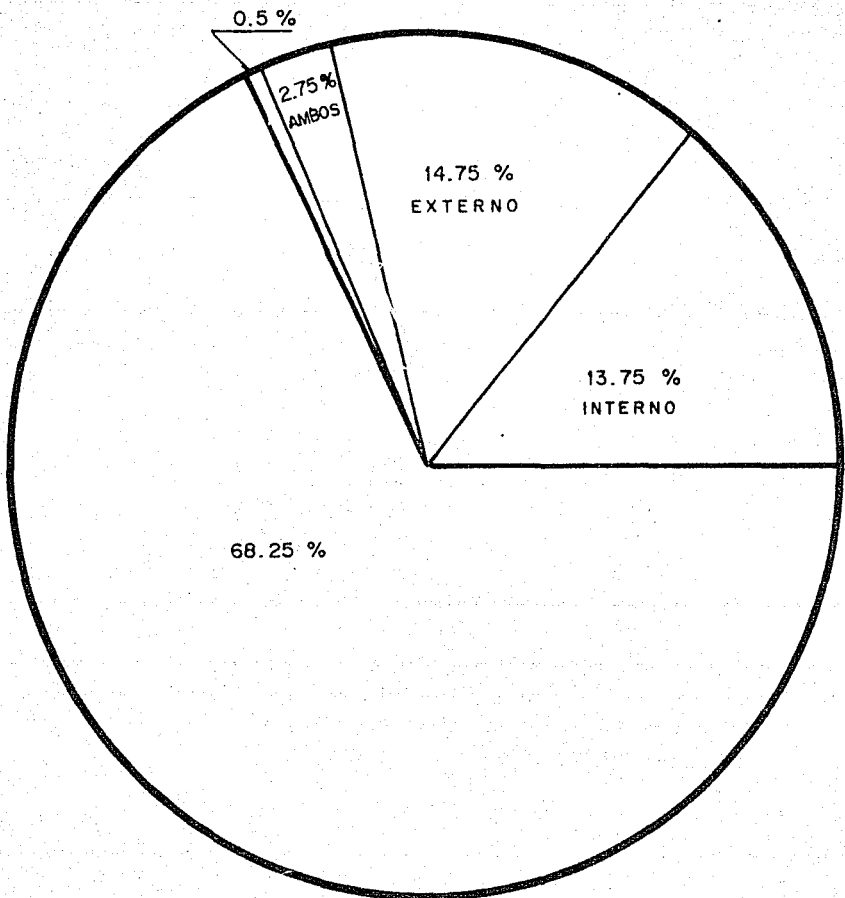


25 = 100 %

Pregunta 7. Qué personal realiza la Auditoría Administrativa. ?				
Objetivo: Conocer si en su mayoría no la aplican con personal interno de la empresa o utilizan los servicios externos que prestan este apoyo a las empresas.				
Concepto.		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. Interno		13.75	55	44
2.. Externo		14.75	59	46
3.. Ambos		2.75	11	9
4.. No contestaron		0.5	2	1
Total		32	127	100%

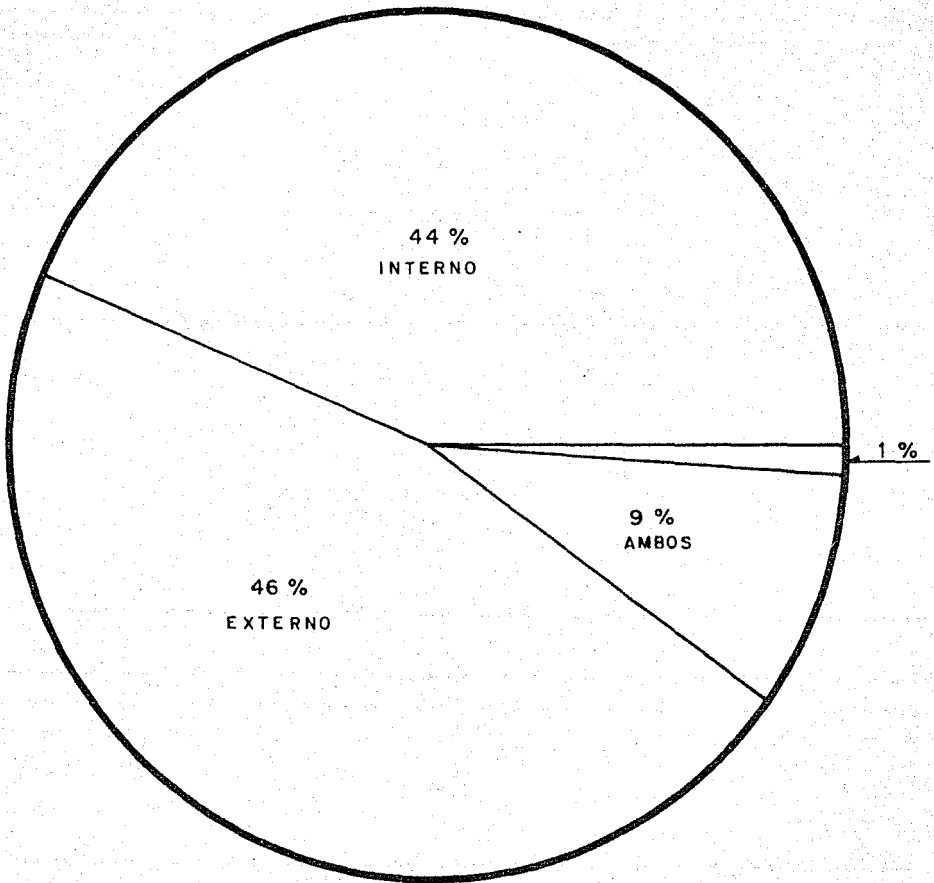
Tabla. 7

GRAFICA No. 7



400 = 100 %

GRAFICA No. 7.1

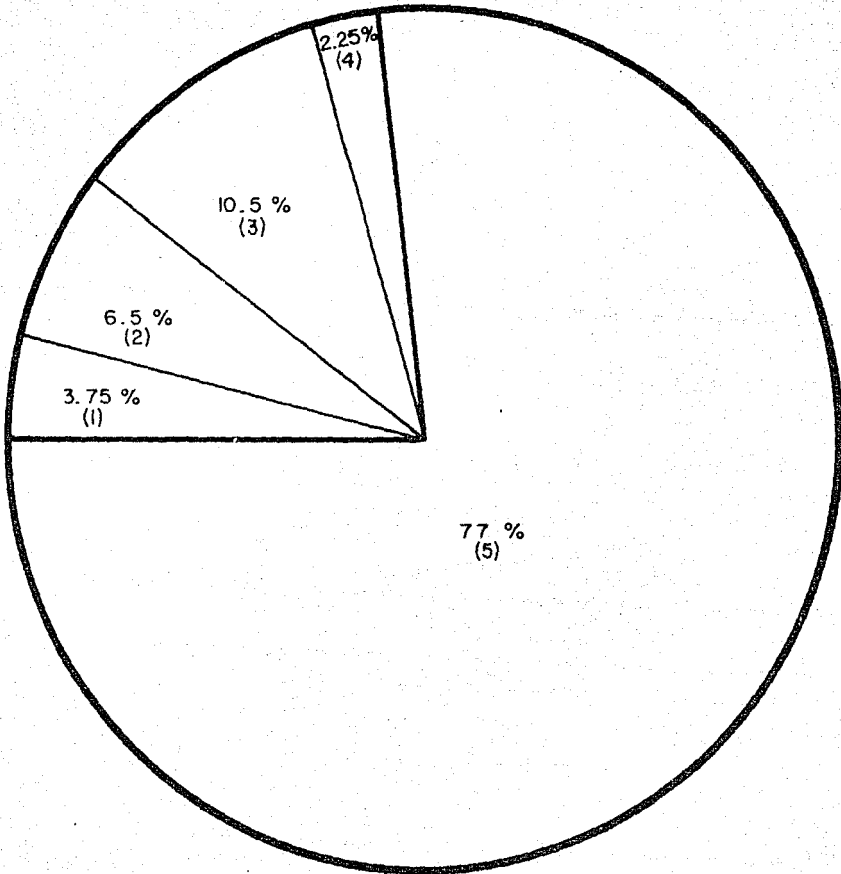


127 = 100 %

Pregunta 8. Qué cargo ocupa (n) la(s) persona(s) que realiza(n) la auditoría ?				
Objetivo : Conocer a través del nivel jerárquico, el predominio de la aplicación de la Auditoría Administrativa .				
Concepto		% Muestra	# Frecus.	% Frecus.
1.. Jefe de Depto.		3.75	15	18
2.. Gte. o Director.		6.50	26	28
3.. Contraloría.		10.50	42	45
4.. Aux. Auditoría.		2.25	9	9
Total		23	92	100 %

Tabla.. 8

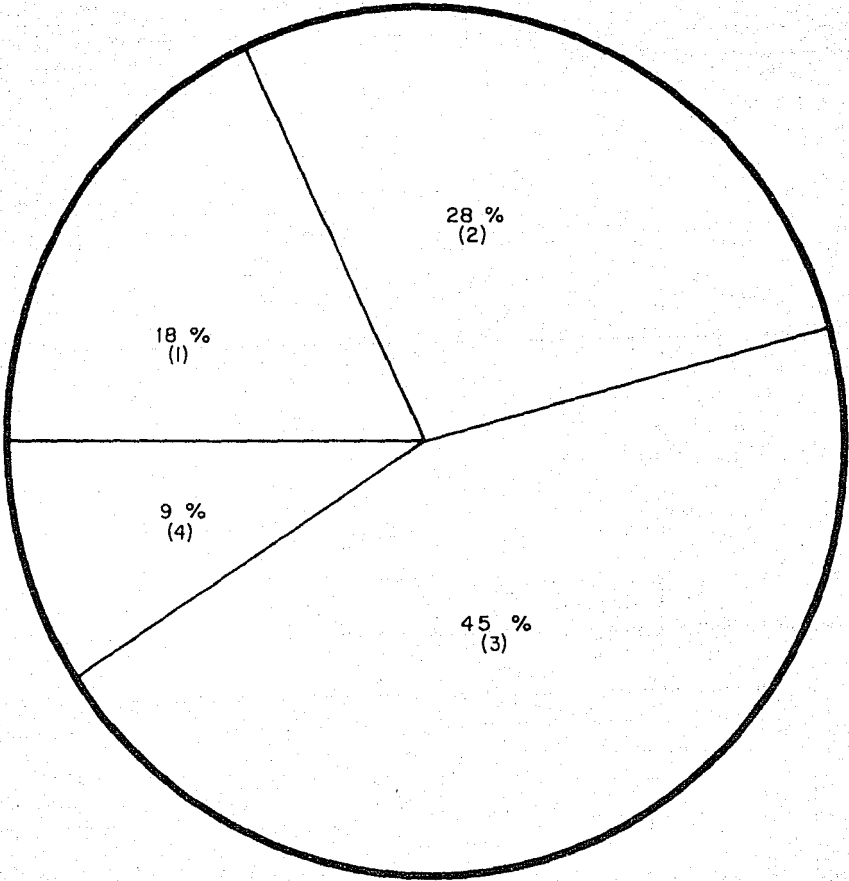
GRAFICA No. 8



400 = 100 %



GRAFICA No. 8.1



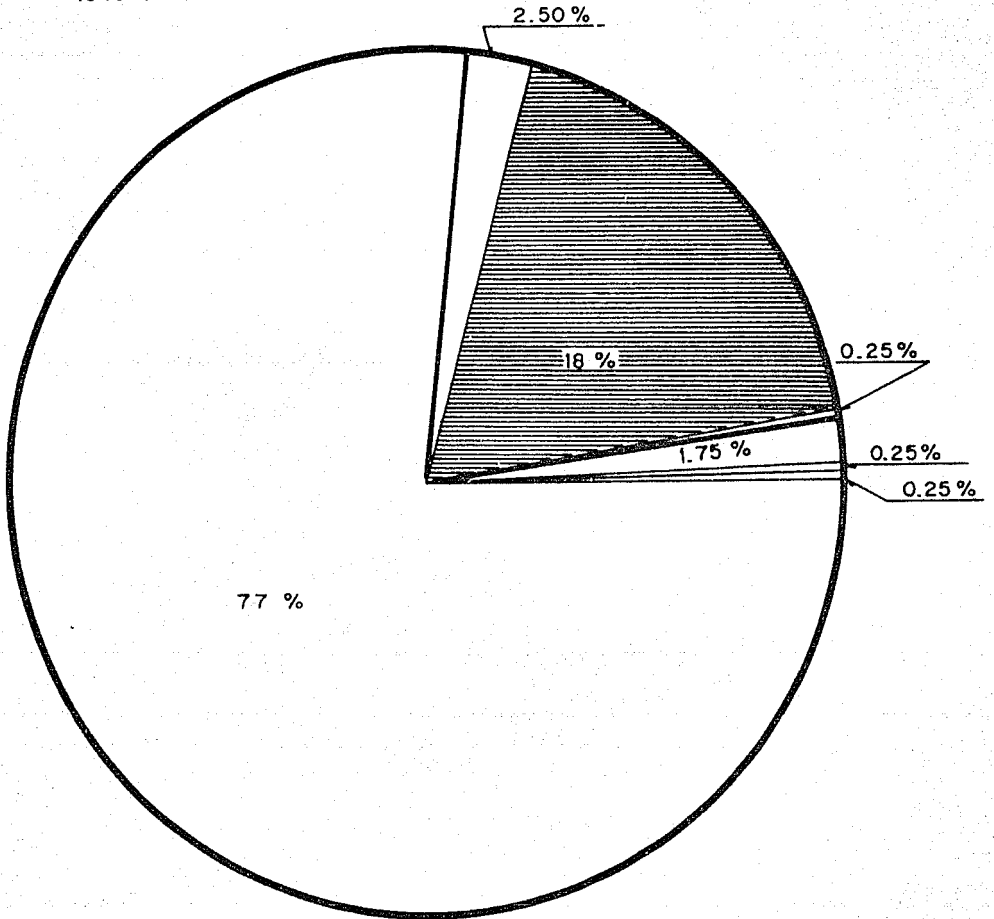
92 = 100 %

Pregunta 9. Qué estudios tiene(n) ?				
Objetivo: Conocer el nivel académico de las personas que la aplican y la especialidad educativa en el caso de los niveles medio superior y superior y hacer comparaciones con la carrera de L.A.				
Concepto.		% Muestra	# Frecue.	% Frecue.
Primaria.		0.25	1	1
Secundaria		0.25	1	1
Técnica		1.75	7	8
Bachillerato		0.25	1	1
*Profesional		18.00	72	78
No contestaron		2.50	10	11
Total.		23%	92	100%
C. P.	*	11.75	47	65
Lic. Economía.		1.00	4	6
Ing. Industrial.		2.00	8	11
Lic. Admón.		2.25	9	12
Ing. Químico.		1.00	4	6
Total		18	72	100%

Tabla.. 9

GRAFICA No. 9

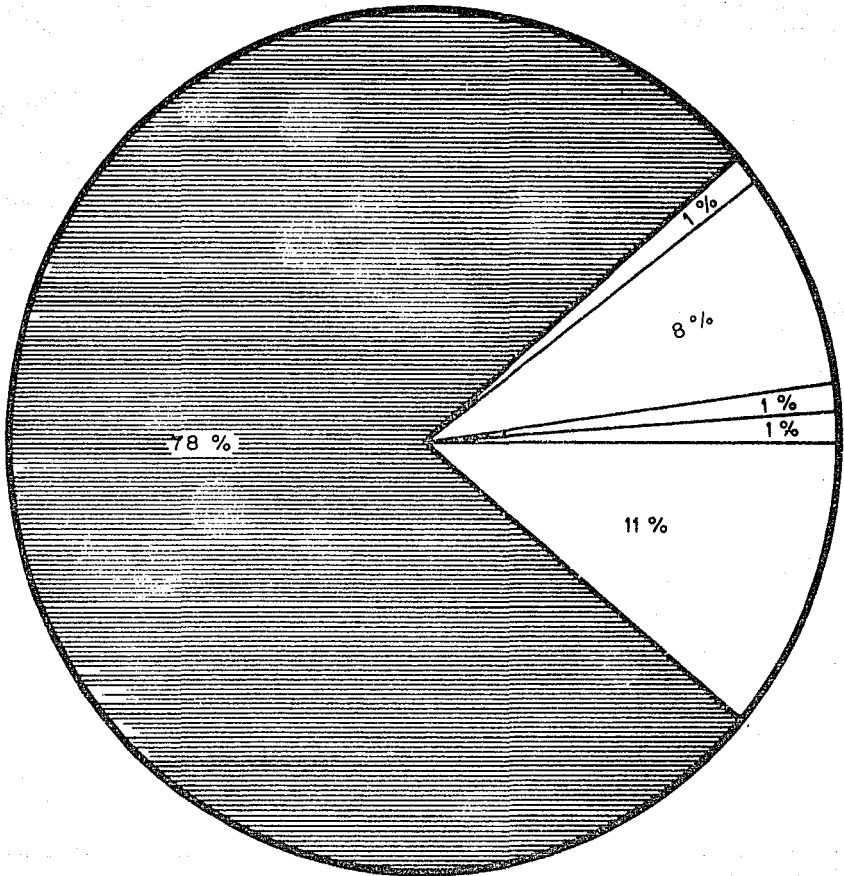
18% = PROFESIONISTAS



400 = 100 %

GRAFICA No. 9.1

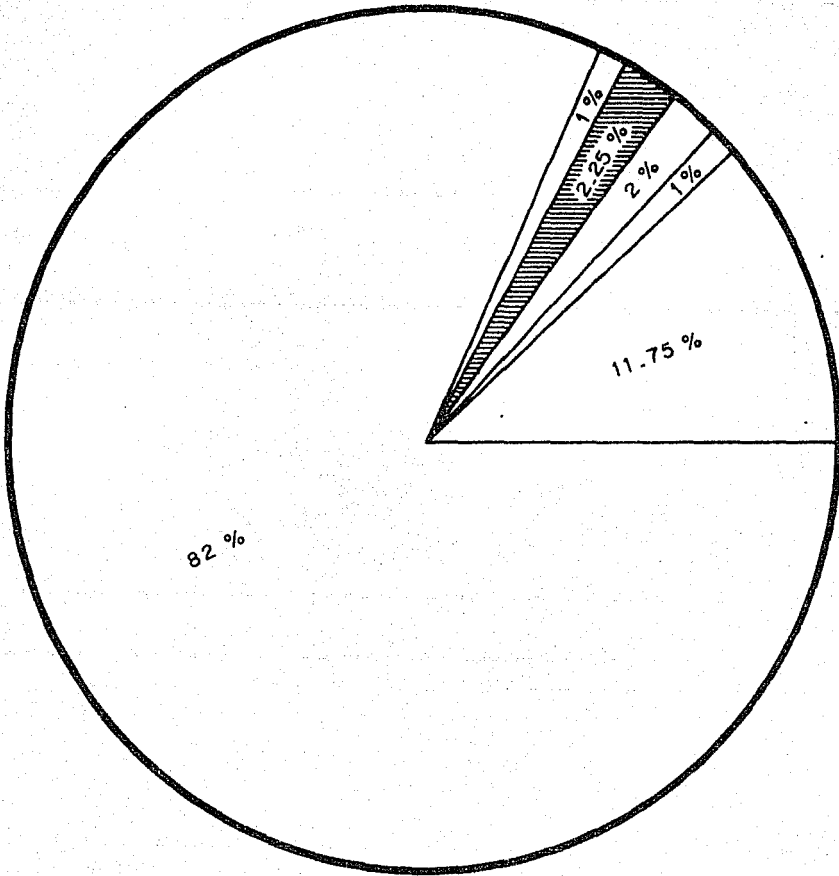
78% = PROFESIONISTAS



92 = 100 %

GRAFICA No. 9.2

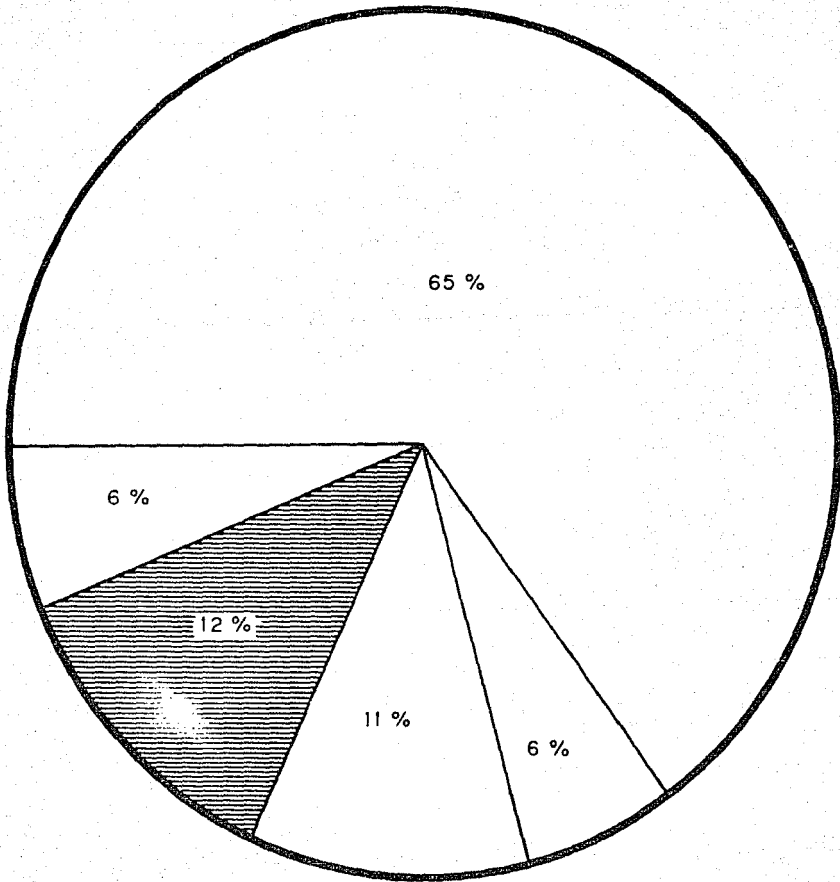
2.25%=LICENCIADO EN ADMINISTRACION



400 = 100 %

GRAFICA No. 9.3

12%=LICENCIADO EN ADMINISTRACION

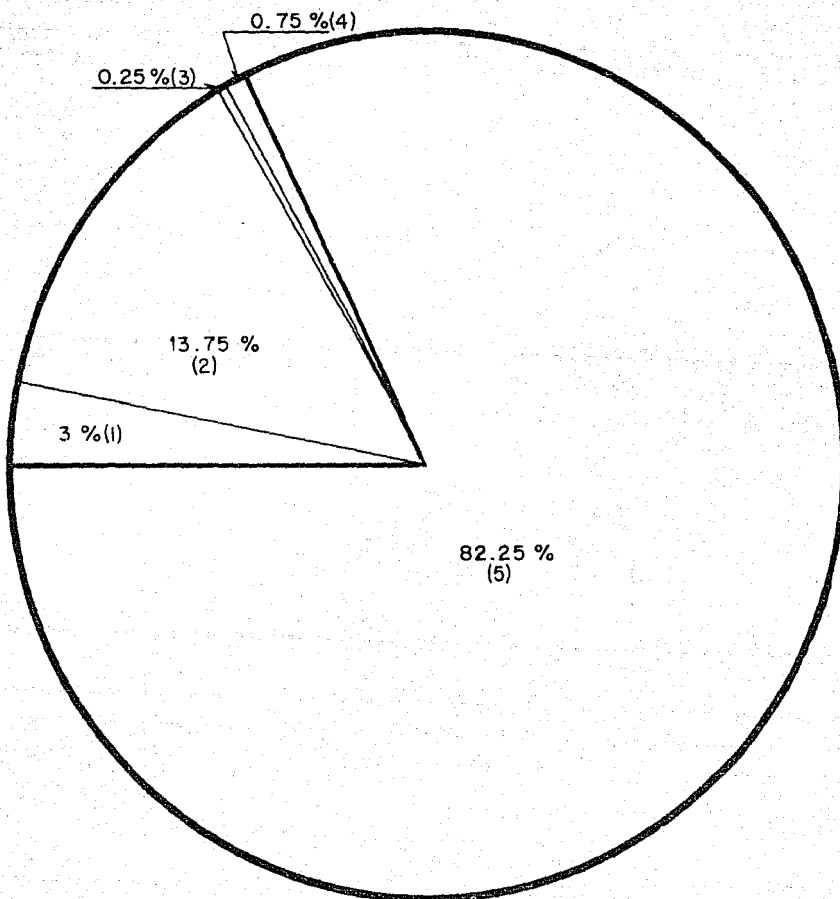


72 = 100 %

Pregunta 10: Quién la realiza ?				
Objetivo: Conocer a donde recurren externamento las empresas para la aplicación de la Auditoría Administrativa.				
Concepto.		% Muestral	# Fracus.	% Fracus.
1.. Profesionista(s)		3	12	17
2.. Despacho.		13.75	55	79
3.. Institución Gubernamental.		0.25	1	1
4.. No contestaron		0.75	2	3
Total		17.75	70	100%

Tabla.. 10

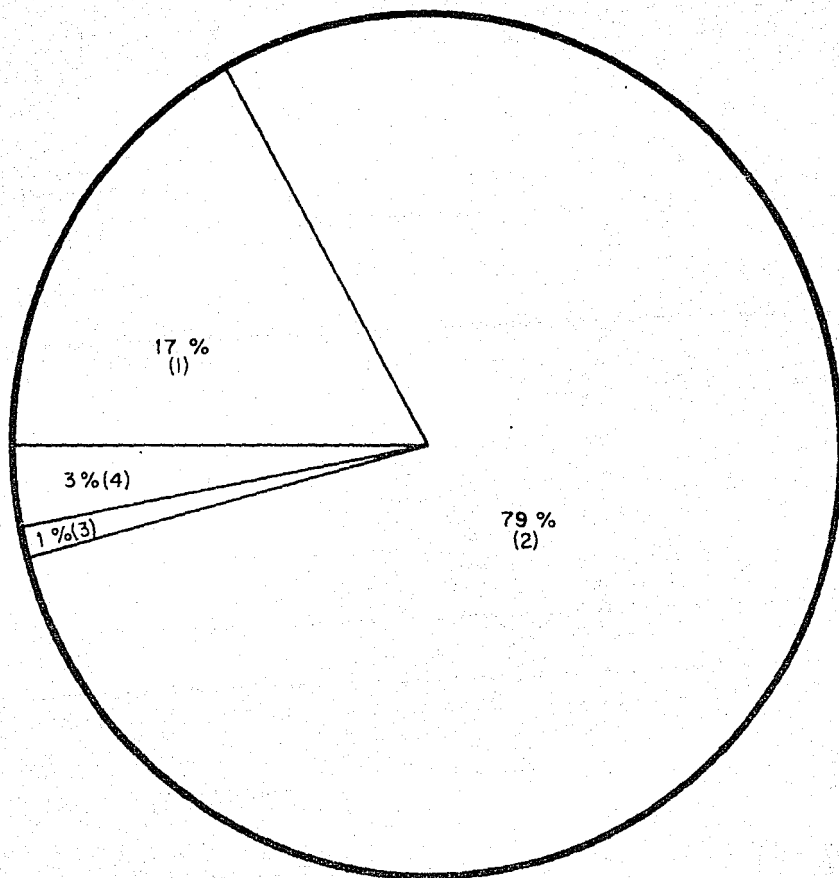
GRAFICA N. 10



400 = 100 %



GRAFICA No. 10.1

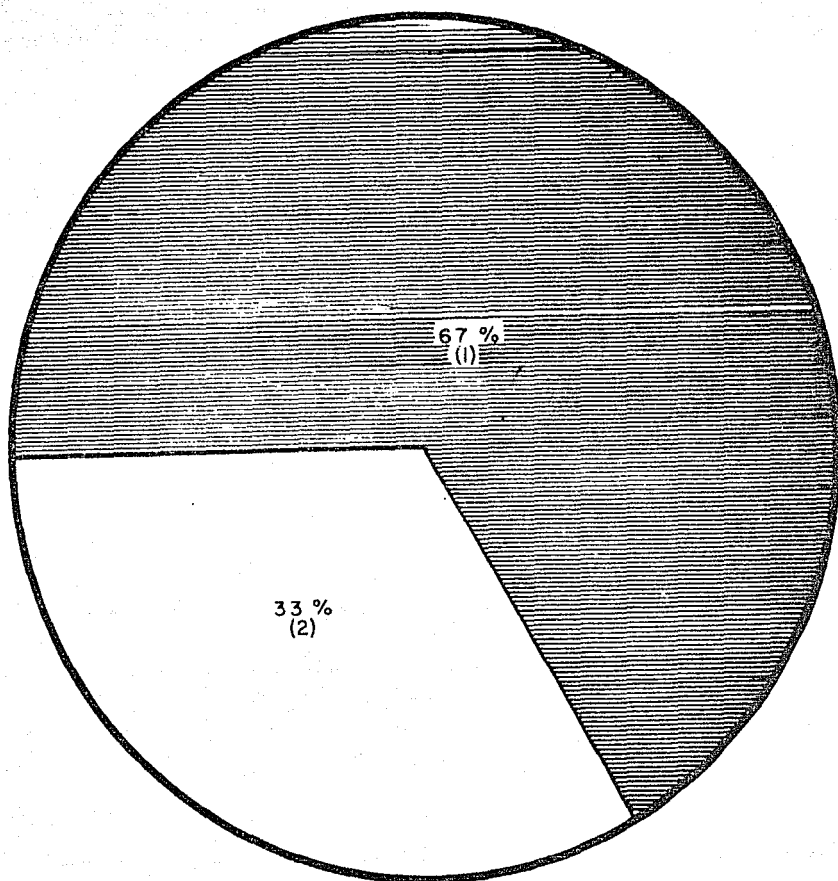


70 = 100 %

Pregunta II. De qué tipo ?			
Objetivo : Saber a través de qué tipo de profesión se ha demandado este servicio y hacer la comparación con la carrera de Licenciado en Administración.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
Profesionistas Independientes.			
1.- Licenciado en Administración		8	67
2.- Contador Público.		4	33
Total.		12	100
Despacho.			
3.- Contadores Públicos.		39	71
4.- Consultores.		12	22
5.- No contestaron		4	7
Total		55	100
Institución Gubernamental			
6.- No contestó		1	100
Total		1	100
7.- No contestaron en general			
Total		2	100

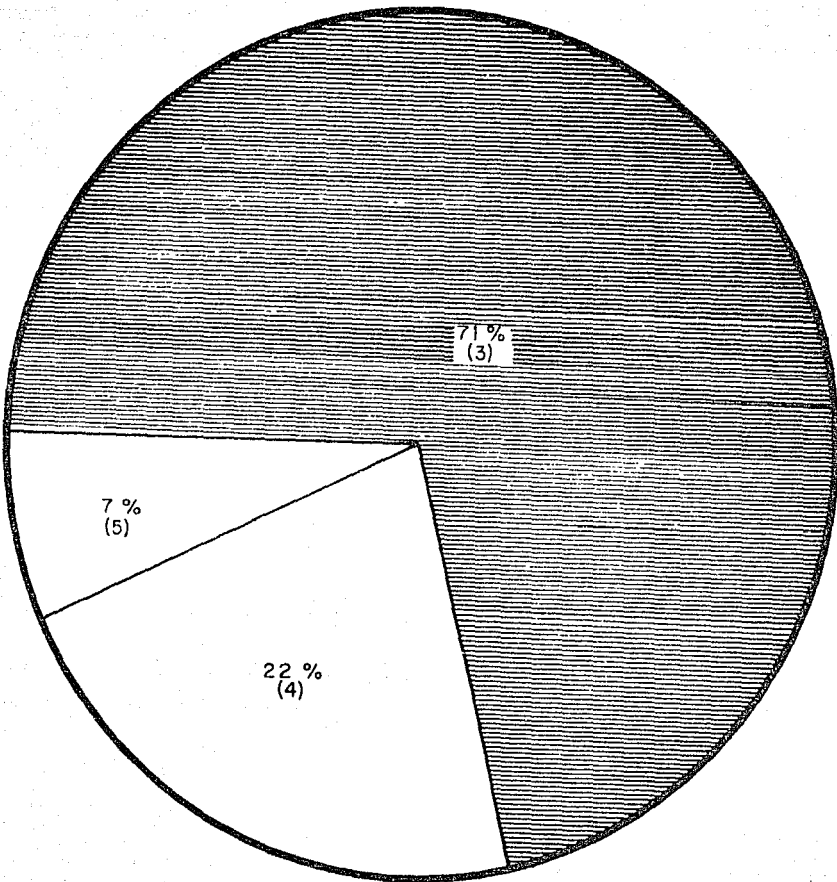
Tabla... II

GRAFICA N.º 11



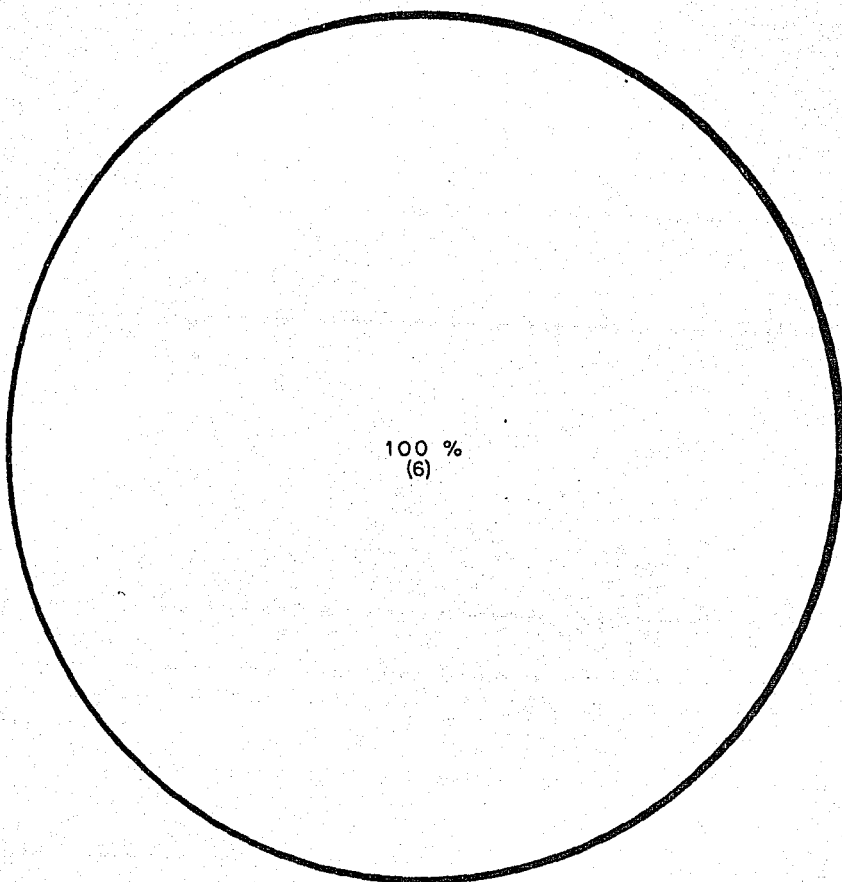
12 = 100 %

GRAFICA No. 11.1



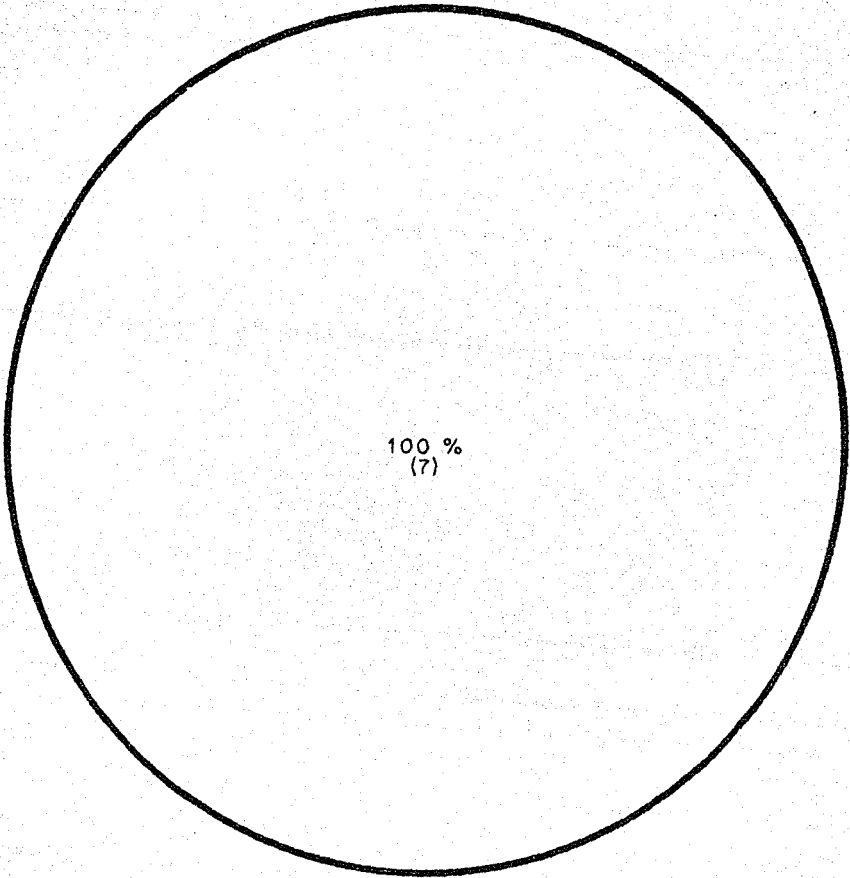
55 = 100 %

GRAFICA No. 11.2



1 = 100 %

GRAFICA No. 11. 3

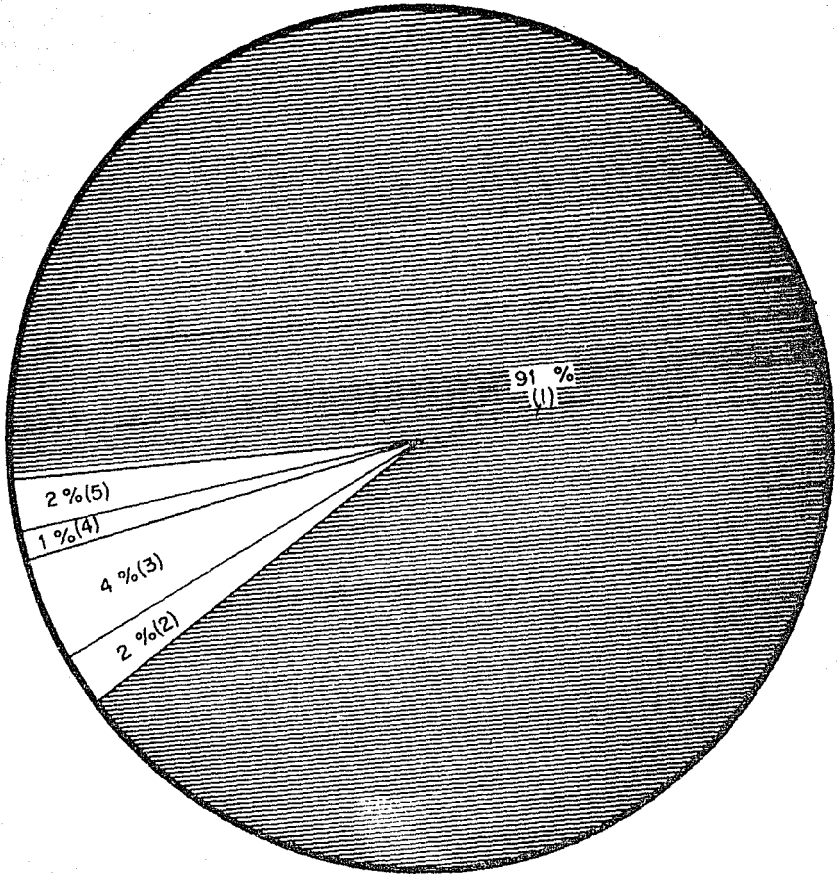


2 = 100 %

Pregunta 12. Se llevan a cabo las recomendaciones de mejora que le sugiere la Auditoría Administrativa?			
Objetivo: Conocer si las empresas de este tipo han tenido confianza en los beneficios que le sugiere la Auditoría al determinar si se han llevado a cabo y saber razones en caso contrario.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Si		119	91
2.. No		3	2
3.. No contestaron.		5	4
4.. No saben porqué.		1	1
5.. No son aplicables.		2	2
	Total	130	100%

Tabla..12

GRAFICA No. 12



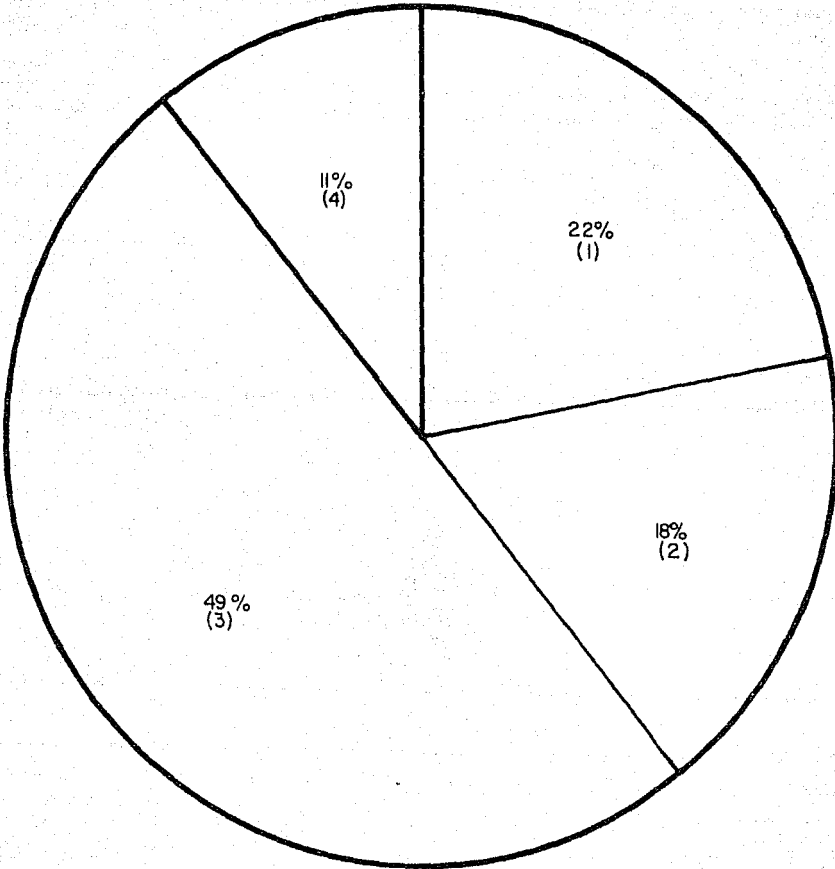
130 = 100 %



Pregunta 13. Cuales son los resultados obtenidos en la aplicación de la Auditoría Administrativa?			
Objetivo: Jerarquizar la calidad que arroja la Auditoría Administrativa en base a resultados obtenidos en las empresas.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Excelentes.		26	22
2.. Muy buenos .		21	18
3.. Buenos .		58	49
4.. Regulares .		12	11
5.. Malos .		1	0
6.. No contestaron.		1	0
Total		119	100%

Tabla..13

**GRAFICA 13**

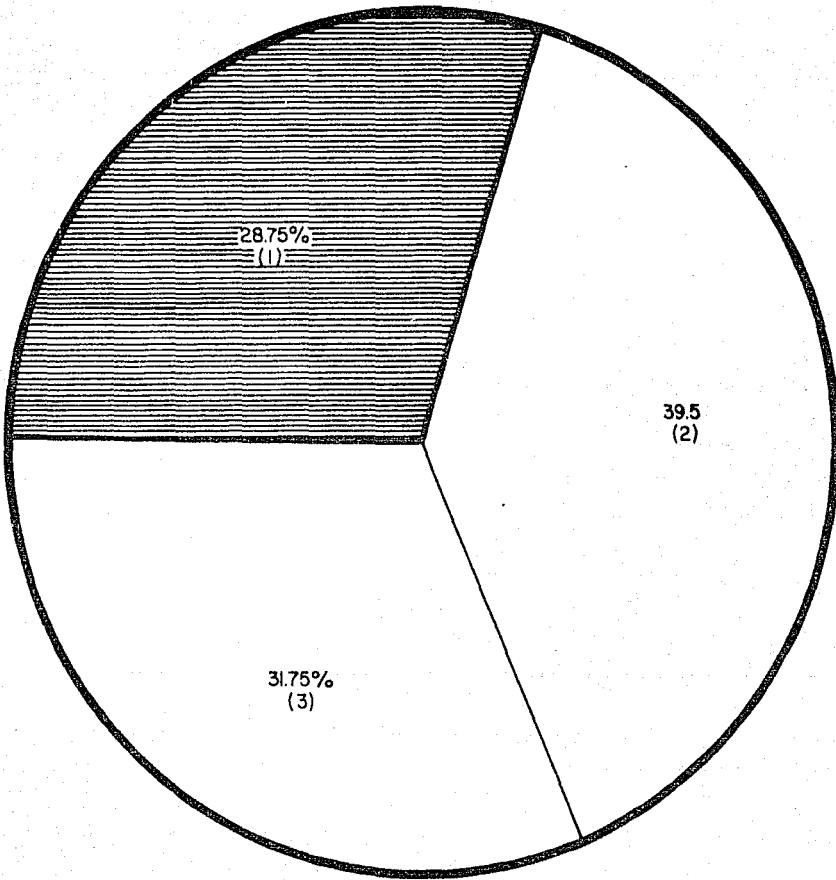


119=100%

Pregunta 14. Se aplican técnicas de estudio dentro del negocio, que les permitan determinar las deficiencias, productividad, evaluación de métodos de trabajo y mejoras para la organización del mismo. ?				
Objetivo: Saber si se han aplicado técnicas administrativas de mejora en las empresas que en cierta forma resultan semejantes a la aplicación de la Auditoría Administrativa.				
Concepto.		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. Sí		28.75	115	43
2.. No		39.50	158	57
Total		68.25	273	100%

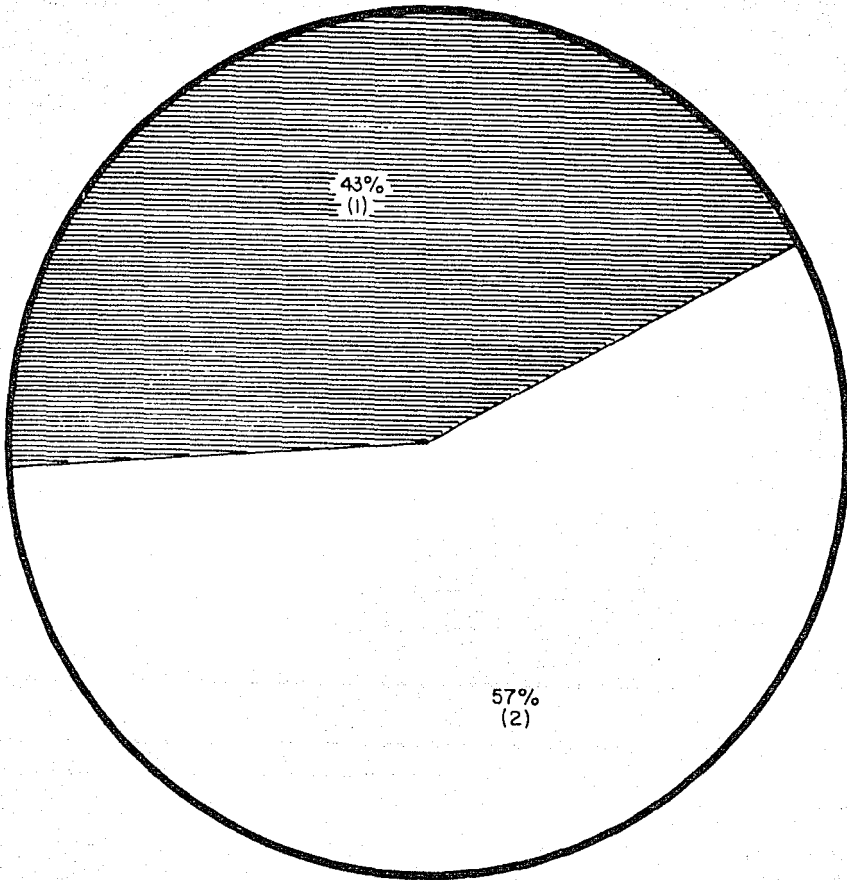
Tabla.. 14

**GRAFICA 14**



400=100%

# GRAFICA 14.1

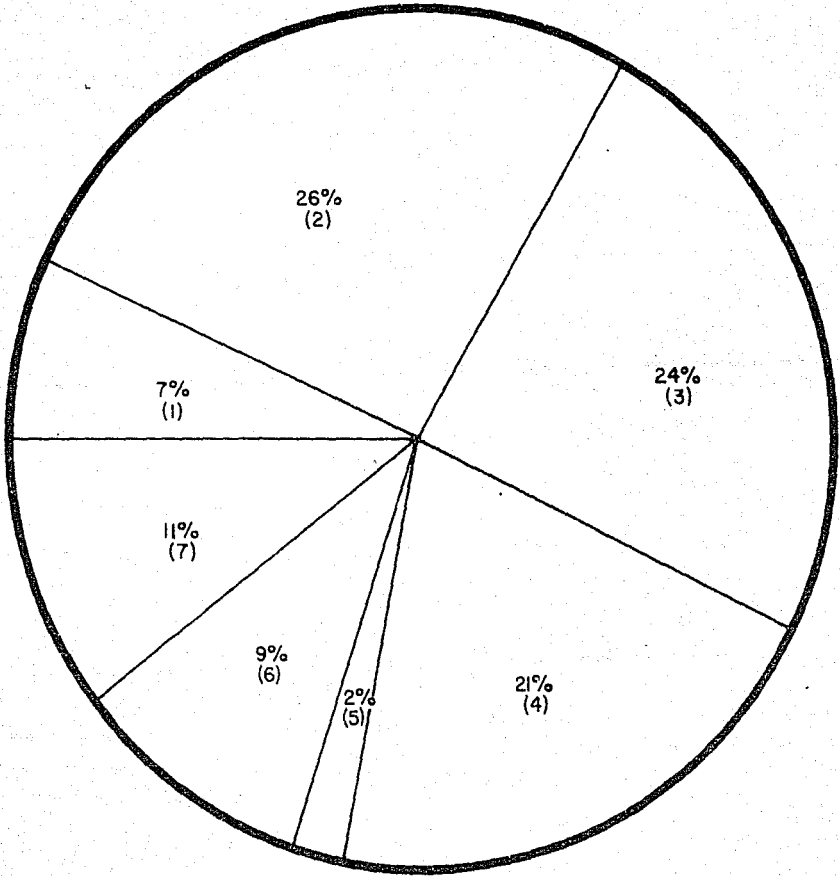


273=100%

Pregunta(14.1) Porqué ?			
Objetivo: Conocer las razones en caso de que no se aplican técnicas administrativas y determinar con éstas, las limitantes a que se enfrenta la Auditoría Administrativa.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Son muy costosas		12	7
2.. No existen prots.		41	26
3..No la conocen .		38	24
4.. Es muy pequeña		33	21
5.. Los han engañado.		3	2
6.. No tienen personal capacitado.		13	9
7.. No contestaron.		18	11
Total		158	100%

Tabla.. 14.1

GRAFICA 14.1.1



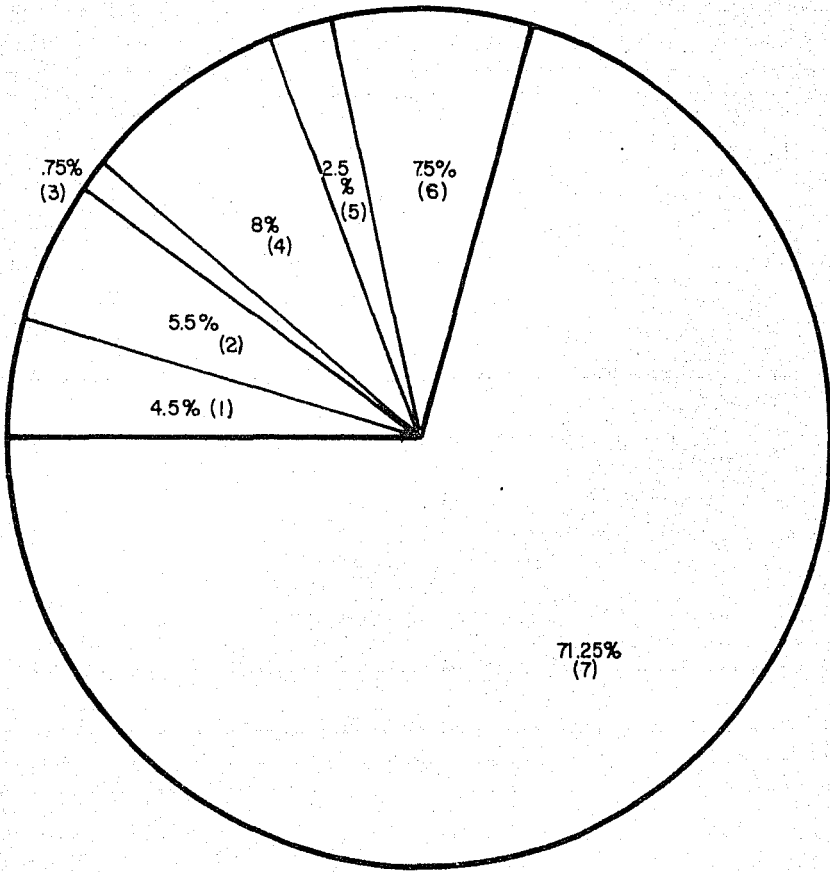
158=100%

Pregunta 15. Cada cuándo se aplican esas técnicas ?				
Objetivo: Saber si las empresas le han dado la importancia requerida, al determinar y comparar la periodicidad de su aplicación				
Concepto		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. Anualmente.		4.5	18	16
2.. Semestralmente.		5.5	22	19
3.. Trimestral		0.75	3	2
4.. Mensual		8.0	32	28
5.. Cuando se req.		2.5	10	9
6.. Otros		7.5	30	26
<b>Total</b>		<b>28.75</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Tabla.. 15

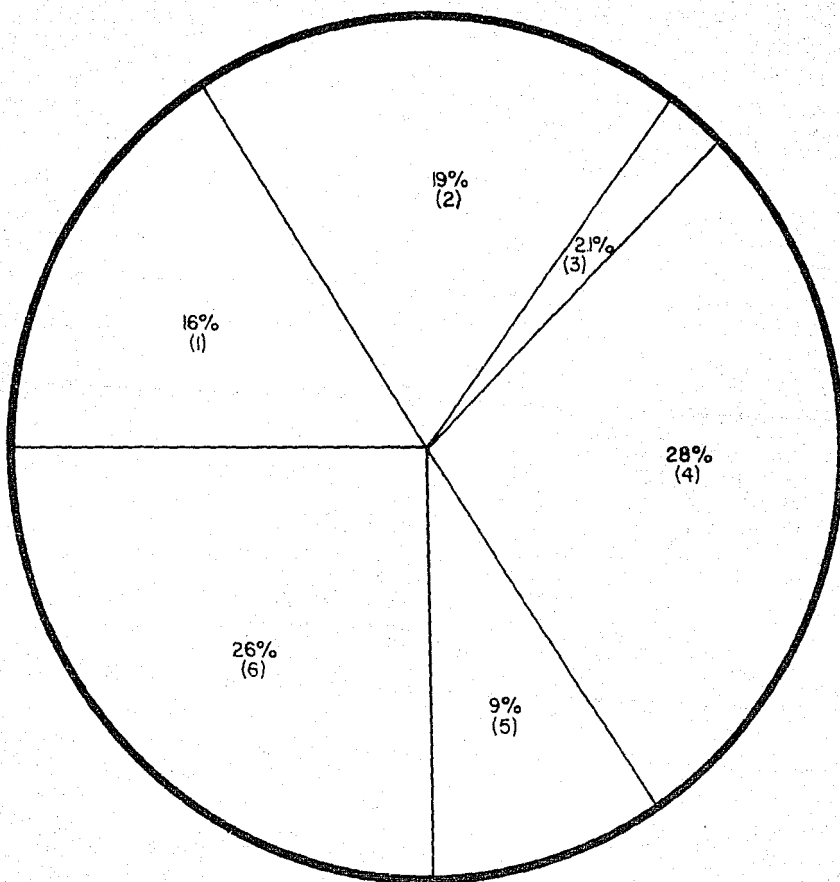


**GRAFICA 15**



400=100%

**GRAFICA 15.1**

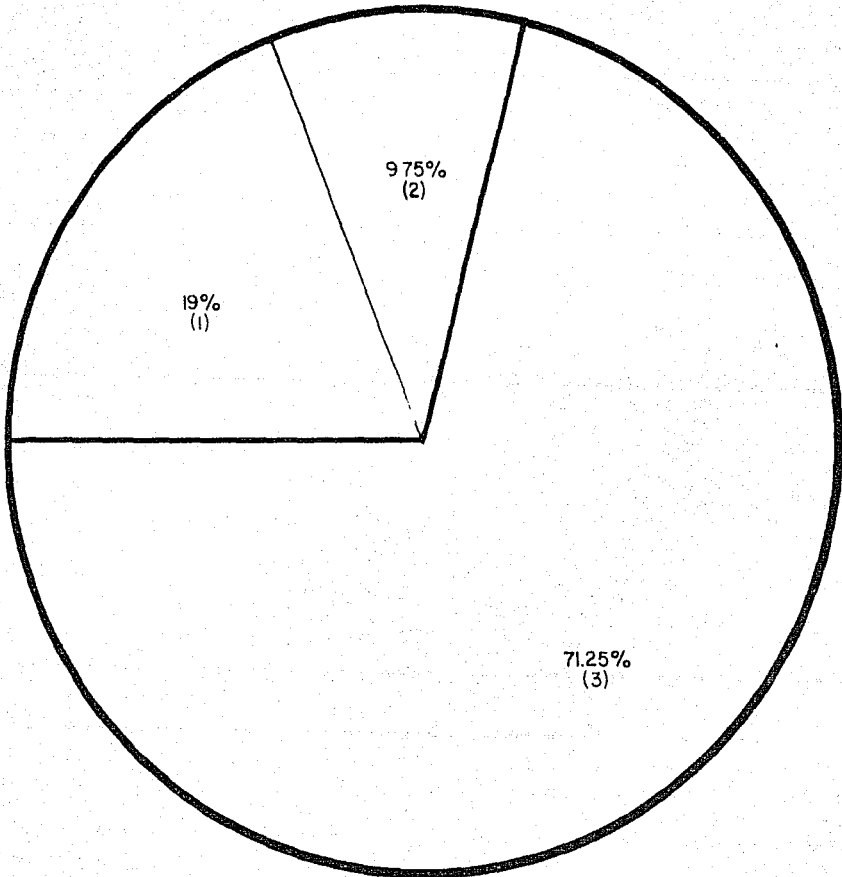


115=100%

Pregunta 16 En qué áreas se aplican ?				
Objetivo: Determinar el área(s) que demanda(n) mayormente la aplicación de la Auditoría Administrativa en este tipo de empresas.				
Concepto.		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.- Toda la Org.		19	76	66
2.- Areas específicas		9.75	39	34
	Total	28.75	115	100%
2. 1.- Producción.			36	72
2. 2.- Ventas.			5	10
2. 3.- Compras.			1	2
2. 4.- Finanzas.			2	4
2. 5.- Admón .			2	4
2. 6.- Contabilidad.			2	4
2. 7.- Personal.			2	4
	Total		50	100%

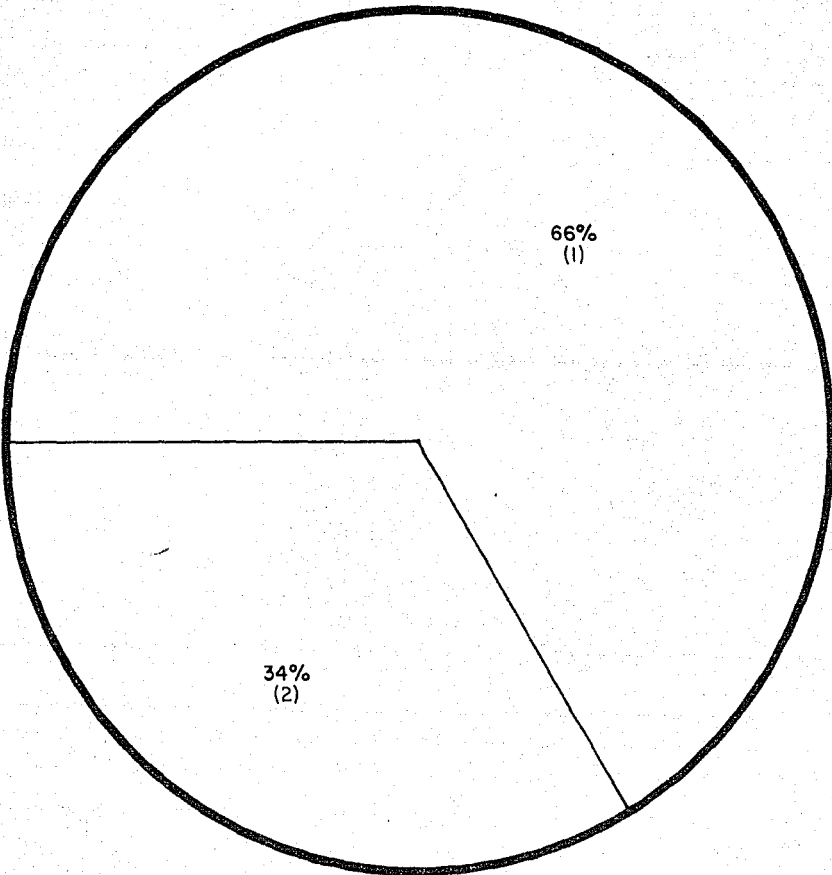
Tabla.. 16

**GRAFICA 16**



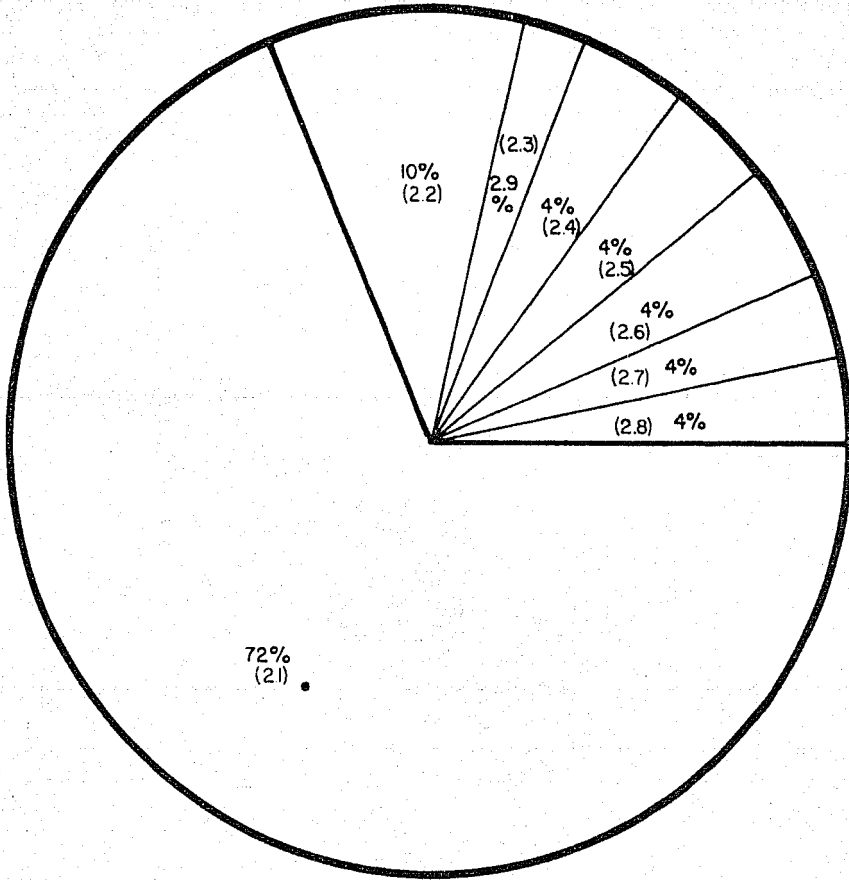
400=100%

# GRAFICA 16.1



115=100%

**GRAFICA 16.2**

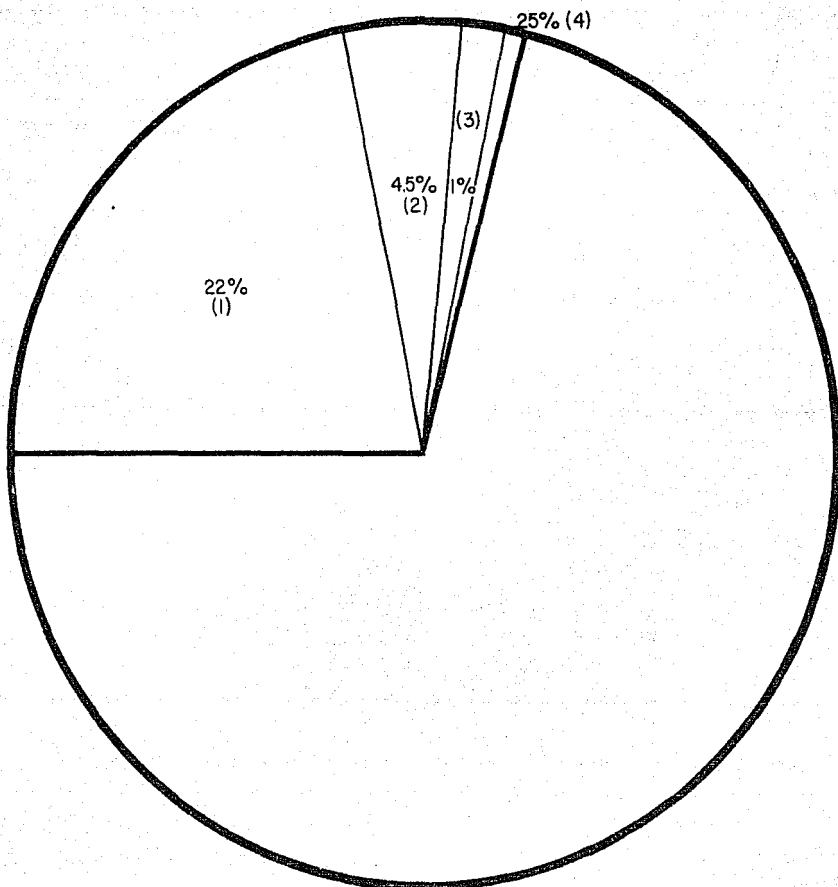


50=100%

Pregunta 17. Qué personal aplica estas técnicas de estudio ?				
Objetivo: Determinar si son aplicadas por personal interno y/o externo en las empresas.				
Concepto.		% Muestral	# Frecue.	% Frecue.
1.. Interno.		22	88	78
2.. Externo.		4.5	18	18
3.. Ambos.		1	4	4
4.. No contestaron.		0.25	1	0
Total		25.75	115	100%

Tabla..17

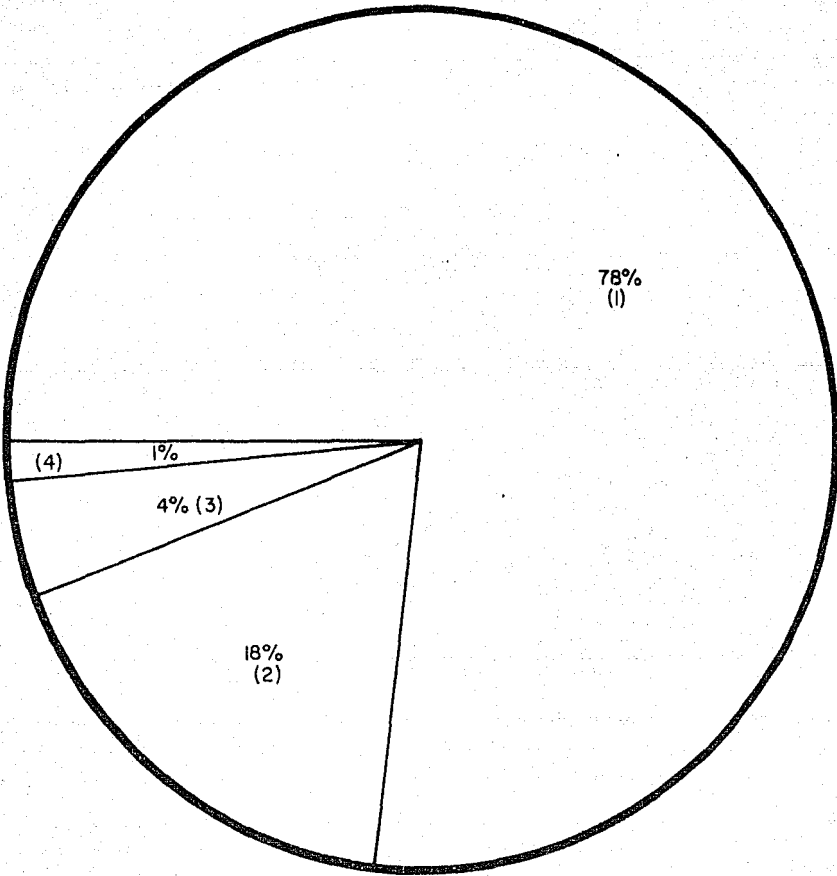
# GRAFICA 17



400=100%



**GRAFICA 17.1**

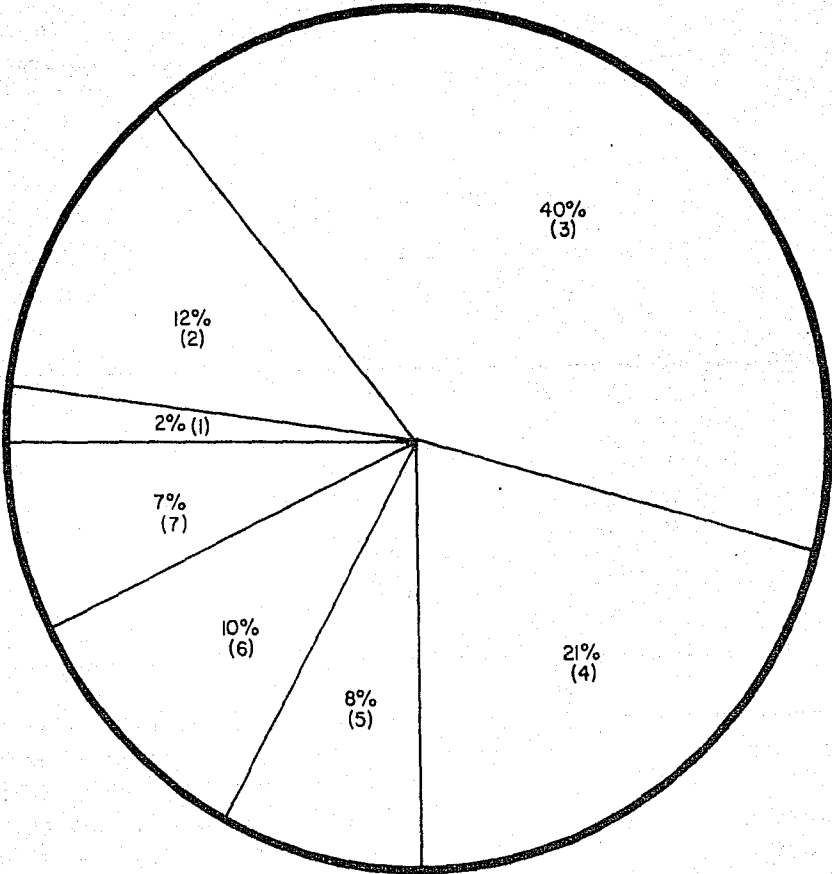


115=100%

Pregunta 18. Qué cargo ocupa el personal que aplica esas técnicas ?			
Objetivo: Conocer a través del nivel jerárquico el predominio de la aplicación de las técnicas administrativas .			
Concepto.		# Frecue.	% Frecue.
1.. Dueños.		3	2
2.. Dirección.		18	12
3.. Gerencia.		57	40
4.. Jefes		31	21
5.. Asesores.		11	8
6.. Contadores.		15	10
7.. Empleados		10	7
Total		145	100%

Tabla.. 18

# GRAFICA 18

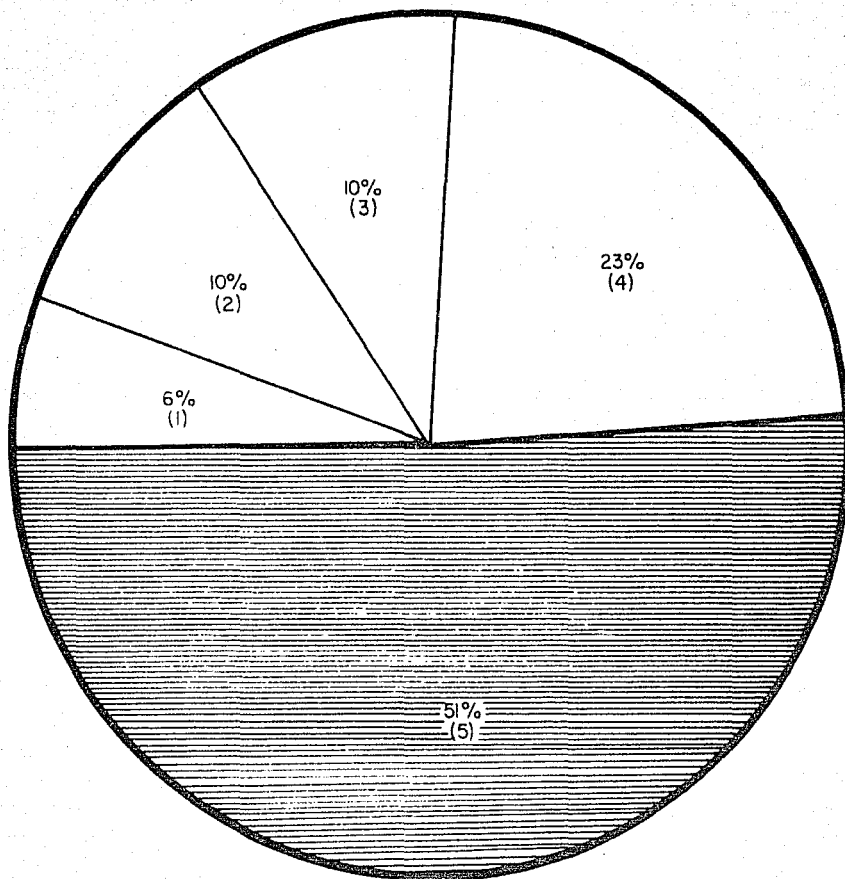


145=100%

Pregunta 19. Qué estudios tiene (n) ?			
Objetivo: Conocer el nivel académico de las personas que las aplican en las empresas.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Primaria.		10	6
2.. Secundaria.		14	10
3.. Técnico .		14	10
4.. Bachillerato.		33	23
5.. Profesional.		74	51
Total		145	100%
3.1 Especialidad. Conocer la especialidad educativa del nivel medio superior del personal de las empresas.			
Mecánico Automo.		1	7
Mecánico.		3	21
No especializado .		1	7
Comercio.		9	65
Total		14	100%
5.1 Carrera. Conocer la especialidad educativa del nivel superior del personal de las empresas.			
Contador.		28	38
Ingeniero.		18	25
No específico.		21	28
Lic. en Derecho.		1	1
Lic. en Admón.		6	8
Total		74	100%

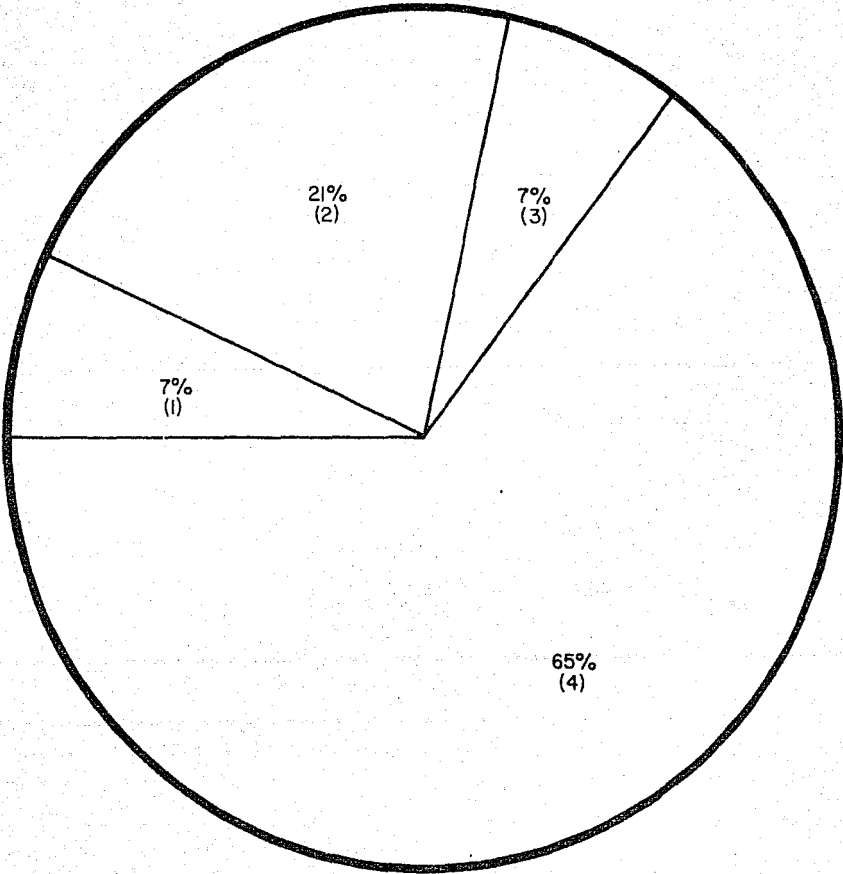
Tabla..19

# GRAFICA 19



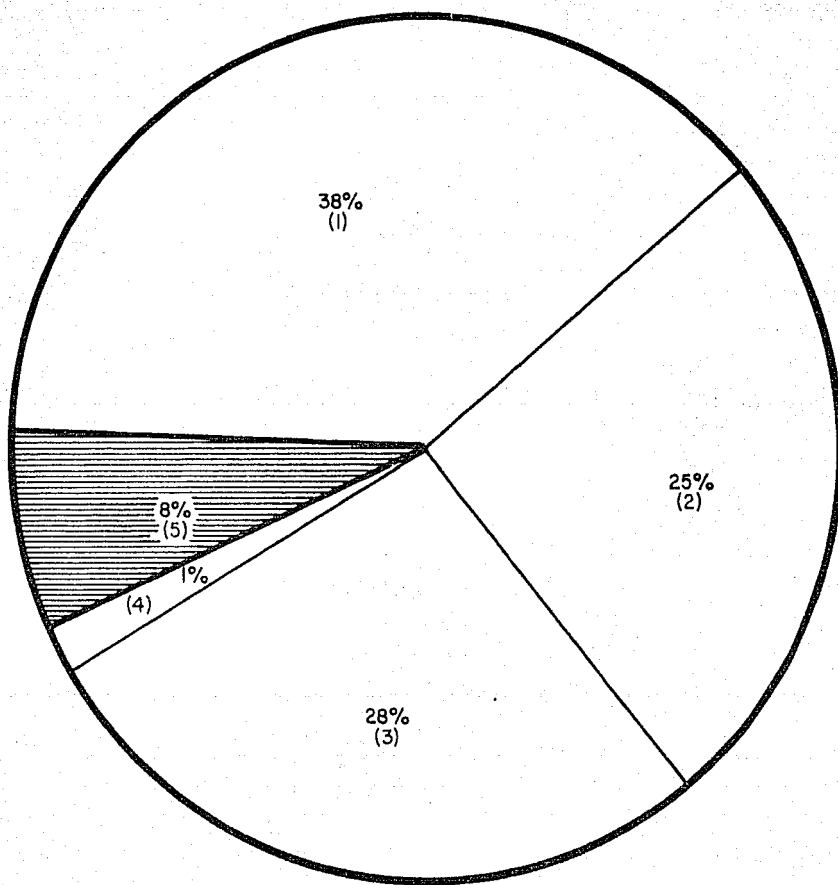
145=100%

**GRAFICA 19.3.1**



14=100%

# GRAFICA 19.5.1



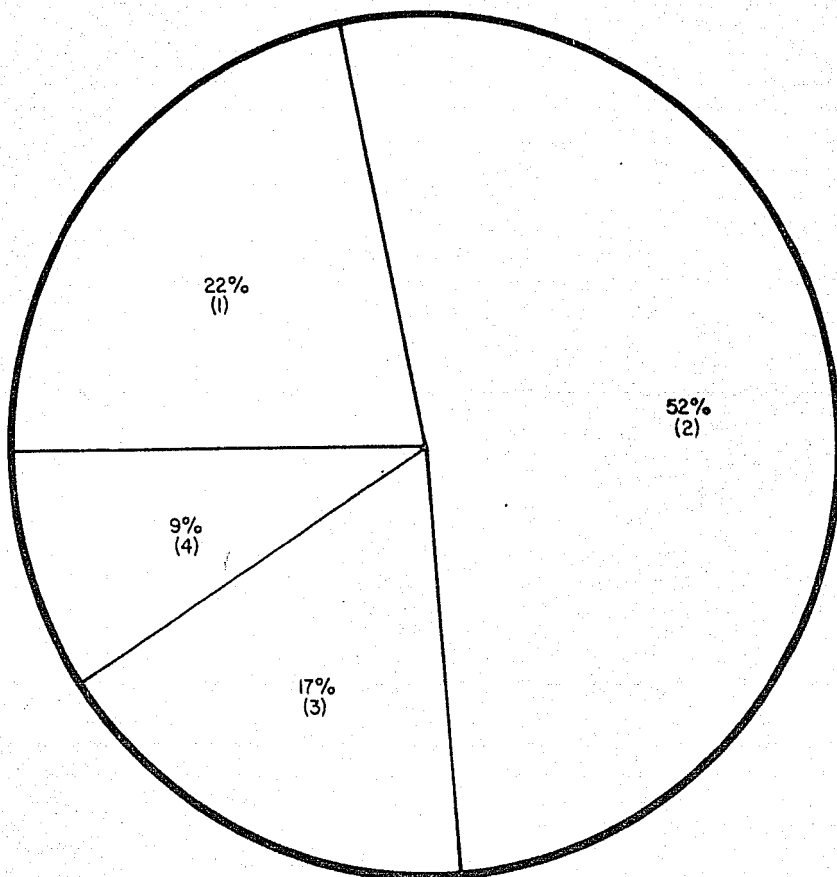
74=100%

Pregunta 20. Quién las aplica ?			
Objetivo: Saber a dónde recurren externamente las empresas para la aplicación de estas técnicas.			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Prof. Indepen.		5	22
2.. Despacho.		12	52
3.. Otros.		4	17
4.. No contestaron		2	9
Total		23	100%

Tabla.. 20



# GRAFICA 20

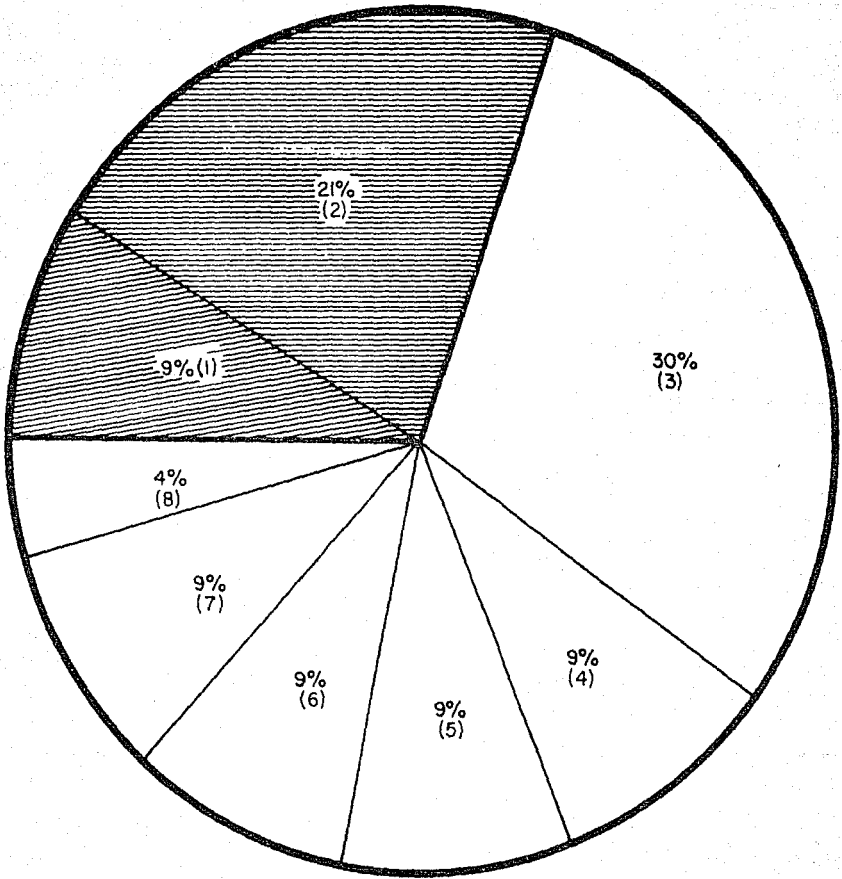


23=100%

Pregunta 21. De que tipo ?			
Objetivo : Saber a través de que tipo especialidad se ha demandado la aplicación de dichas técnicas y hacer la comparación con la carrera de Licenciado en Administración.			
Concepto		# Frecus.	% Frecus.
1.. Lic. en Admón.		2	9
2.. Desp.en Admón.		5	21
3.. Desp. Contado.		7	30
4.. Proveedores.		2	9
5.. Contadores .		2	9
6.. Cámaras.		2	9
7. No contestaron.		2	9
8.. Ingenieros		1	4
Total		23	100%

Tabla.. 21

GRAFICA 21

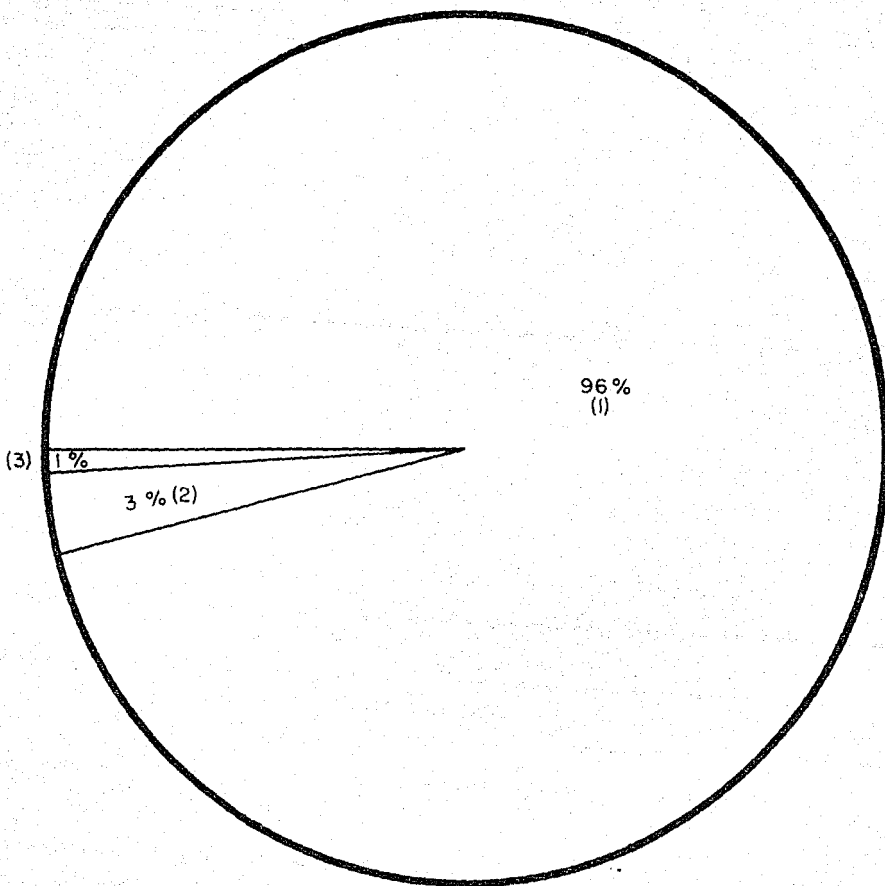


23=100%

<b>Pregunta 22</b> Se llevan a cabo las recomendaciones de mejora que les sugieren las técnicas ?			
<b>Objetivo:</b> Conocer si las empresas de este tipo han tenido confianza en los beneficios que le sugieren estas técnicas al determinar si las han llevado a cabo.			
Concepto		<b># Frecue.</b>	<b>% Frecue.</b>
Si		110	96
No		4	3
No contestó		1	1
<b>Total</b>		<b>115</b>	<b>100%</b>
<b>Por qué? Saber las razones en caso de no aplicarlas.</b>			
Porque es muy pequeño.		1	25
Porque no tienen normas.		1	25
Porque no quieren intentarlo.		1	25
Porque no tienen dinero.		1	25
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

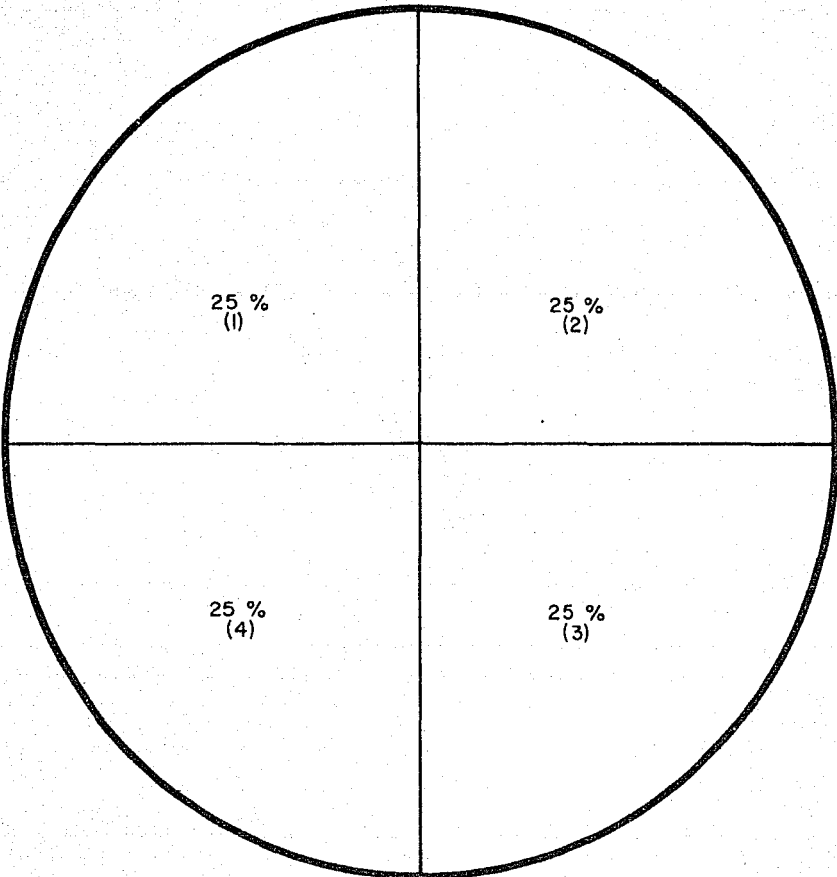
Tabla. 22

GRAFICA No. 22.



115 = 100 %

GRAFICA No. 22.1

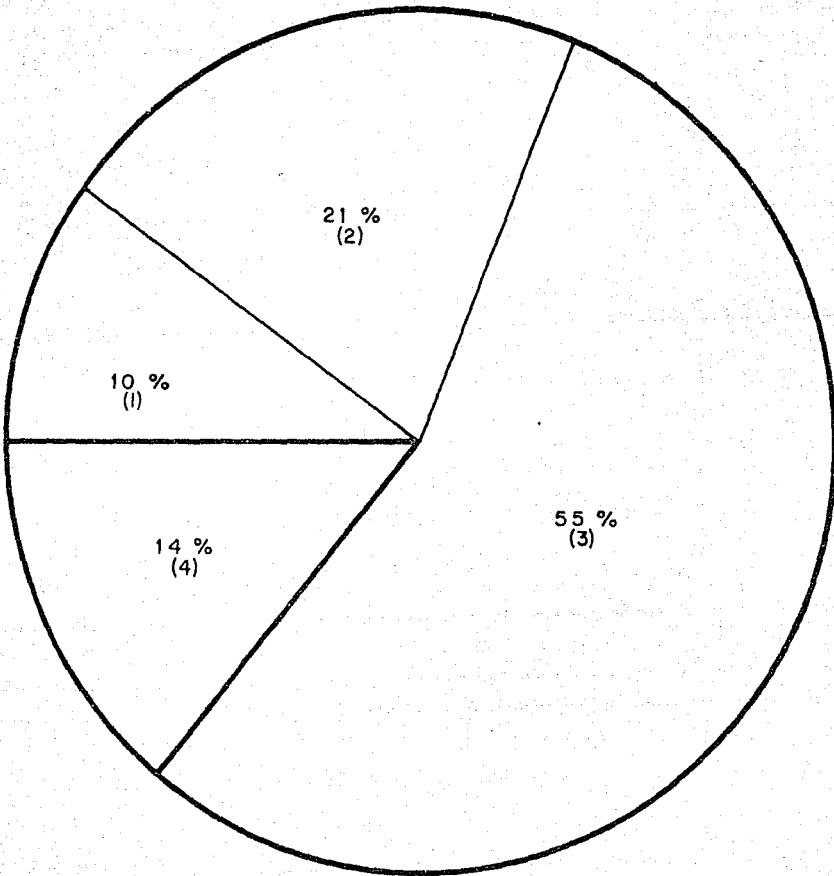


4 = 100 %

<b>Pregunta 23. Cuales son los resultados obtenidos en la aplicación de dichas técnicas?</b>			
<b>Objetivo:</b> Jerarquizar la calidad que arrojan las técnicas en base a los resultados obtenidos en las empresas.			
<b>Concepto.</b>		<b>#</b>	<b>%</b>
		<b>Frecue.</b>	<b>Frecue.</b>
1.. Excelente		12	10
2.. Muy Buenos		23	21
3.. Buenos		60	55
4.. Regulares		15	14
5.. Malos		0	0
<b>Total</b>		<b>110</b>	<b>100%</b>

Tabla.. 23

GRAFICA No. 23



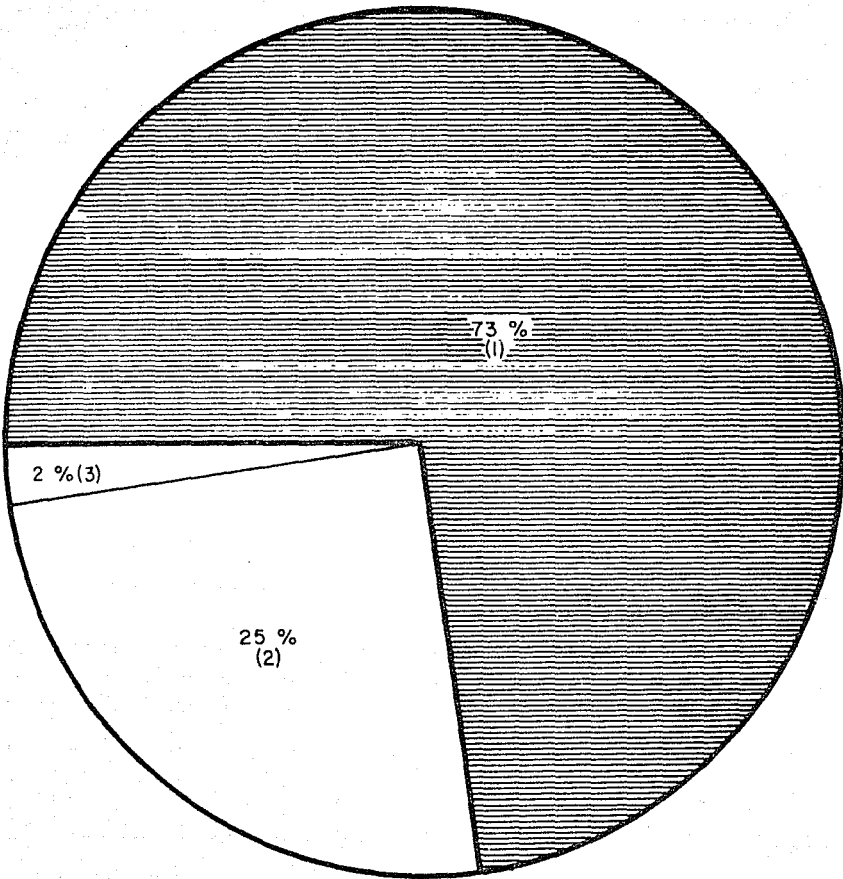
110 = 100 %



Pregunta 24. Le gustaría aplicarlas ?			
Objetivo: Saber si le gustaría aplicar técnicas para la mejora del funcionamiento de su negocio, determinar si demandan la aplicación de la Auditoría Administrativa, en caso contrario saber las razones			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Si		115	73
2.. No		40	25
3.. No contestó		3	2
Total		158	100%
2.1 No aplicables.		11	27.5
2.2 No existen probl.		14	35
2.3 Desconfianza.		11	27.5
2.4 Sin dinero.		4	10
Total		40	100%

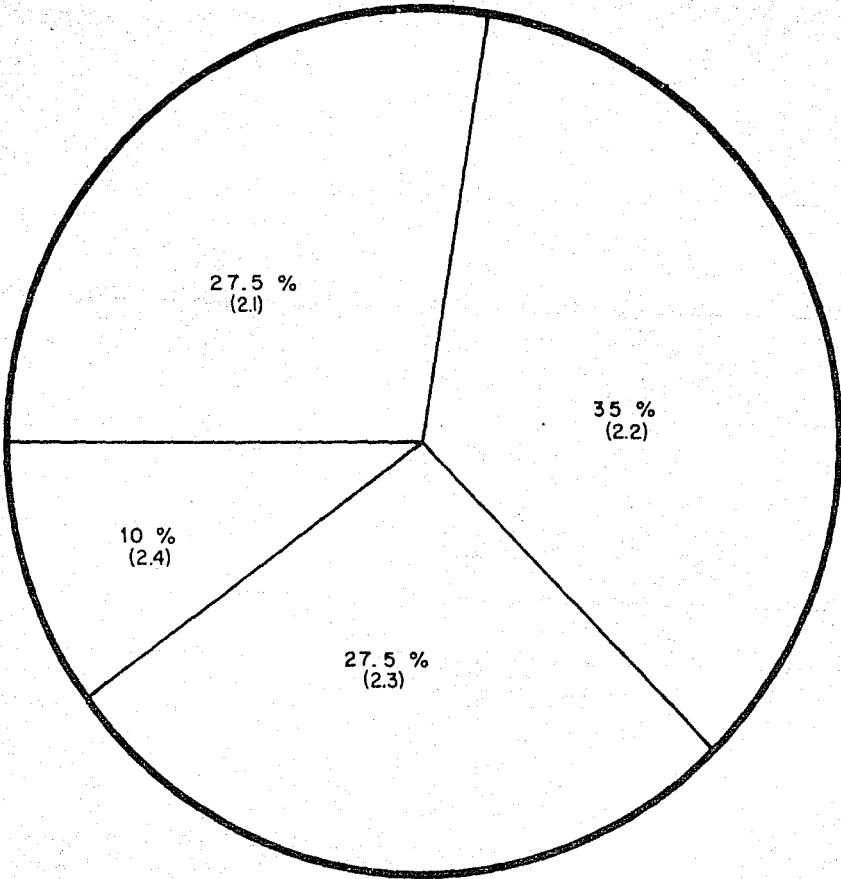
Tabla.. 24

GRAFICA No. 24



158 = 100 %

GRAFICA No. 24.1

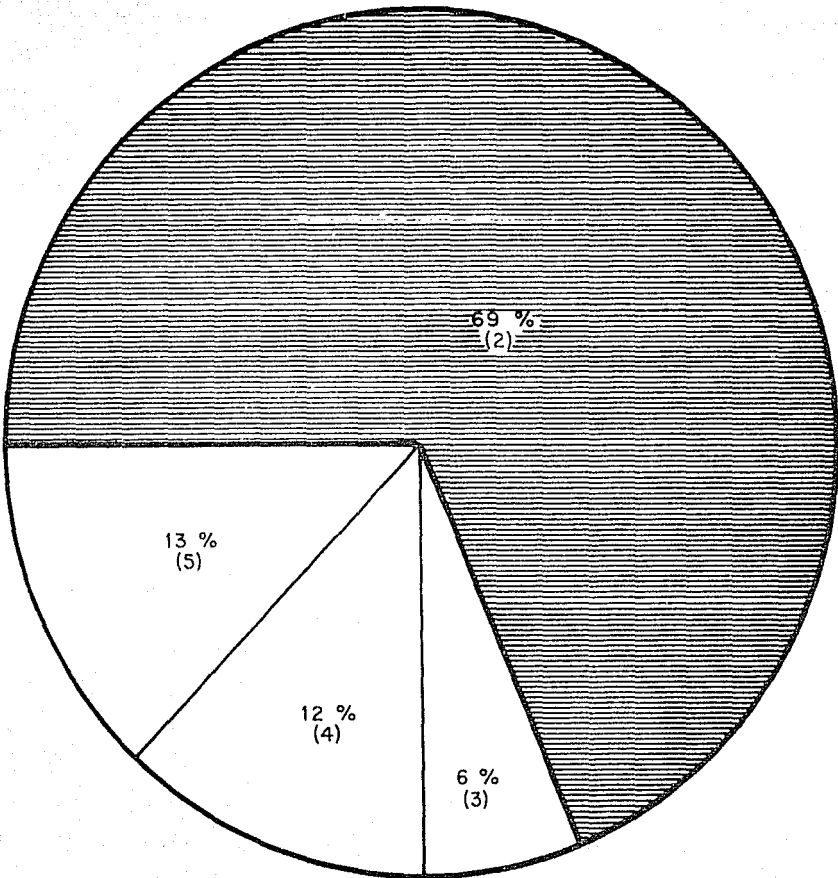


40 = 100 %

Pregunta 25. Qué organismo consultaría para que le auxiliara en la aplicación de estas técnicas?			
Objetivo: Saber qué organismo consultarían para que recibieran apoyo técnico que mejorara el desarrollo de las empresas.			
Concepto		#	%
		Frecus.	Frecus.
1.. No sabe a quién recurrir		1	0
2.. Despacho de Consultores en Admón.		79	69
3.. Dependen del Gobierno.		7	6
4.. Gpo. de estudiantes último grado nivel profesional.		13	12
5.. Otros		15	13
Total		115	100%

Tabla.. 25

GRAFICA No. 25



115 = 100 %

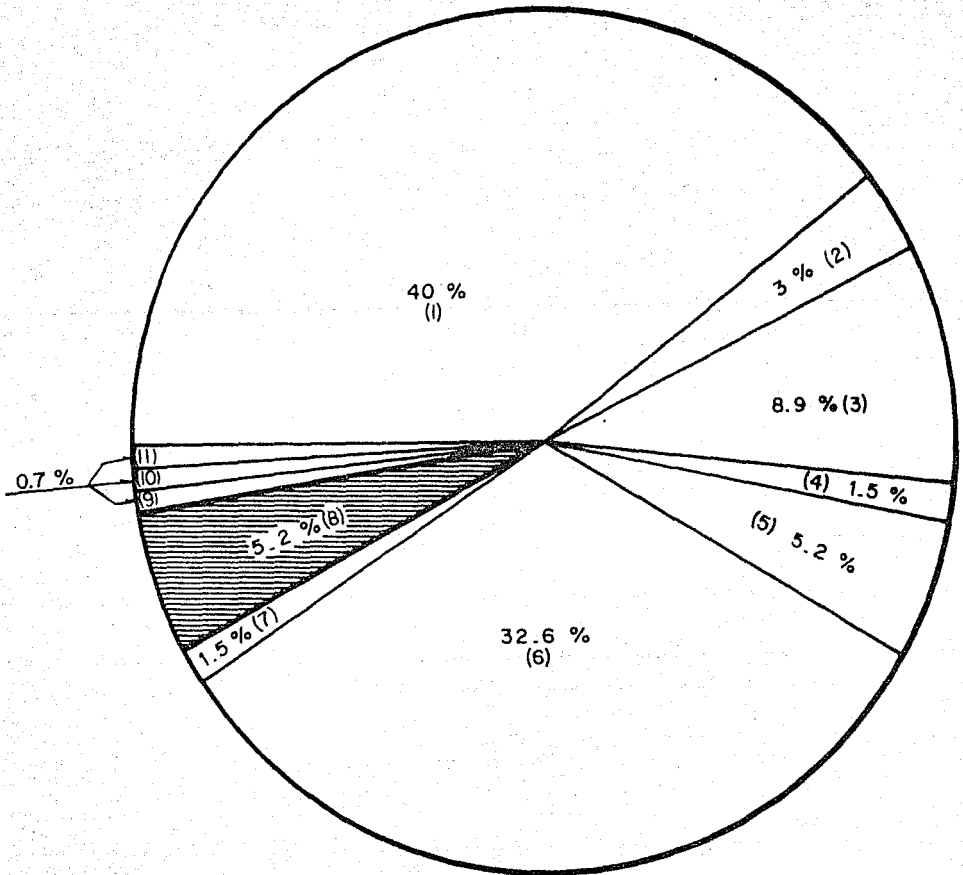
Pregunta 26. Si tuviera algun problema en las sigulentes actividades desu empresa, a quien consultaría ?	
Objetivo: Determinar quien suponen que pueda ser la solución de los problemas técnico-administrativo dentro de sus empresas.	
Concepto.	
1.. Finanzas.	
2.. Personal.	
3.. Administración.	
5.. Contabilidad .	
6.. Producción.	
7.. Ventas.	

Tabla\_ 26

Concepto.	26.1 FINANZAS.	#	%
		Frecue.	Frecue.
1.. Contador Público.		54	40.0
2.. Ingeniero.		4	3.0
3.. Consultores .		12	8.9
4.. Ecónomo.		2	1.5
5.. Dueño.		7	5.2
6.. Banco .		44	32.6
7.. Contador Privado.		2	1.5
8.. Licenciado en Administración .		7	5.2
9.. Gerente .		1	0.7
10.. Clientes .		1	0.7
11.. Lincenciado en Derecho.		1	0.7
Total		135	100 %

Tabla. 26.1

GRAFICA No. 26.1



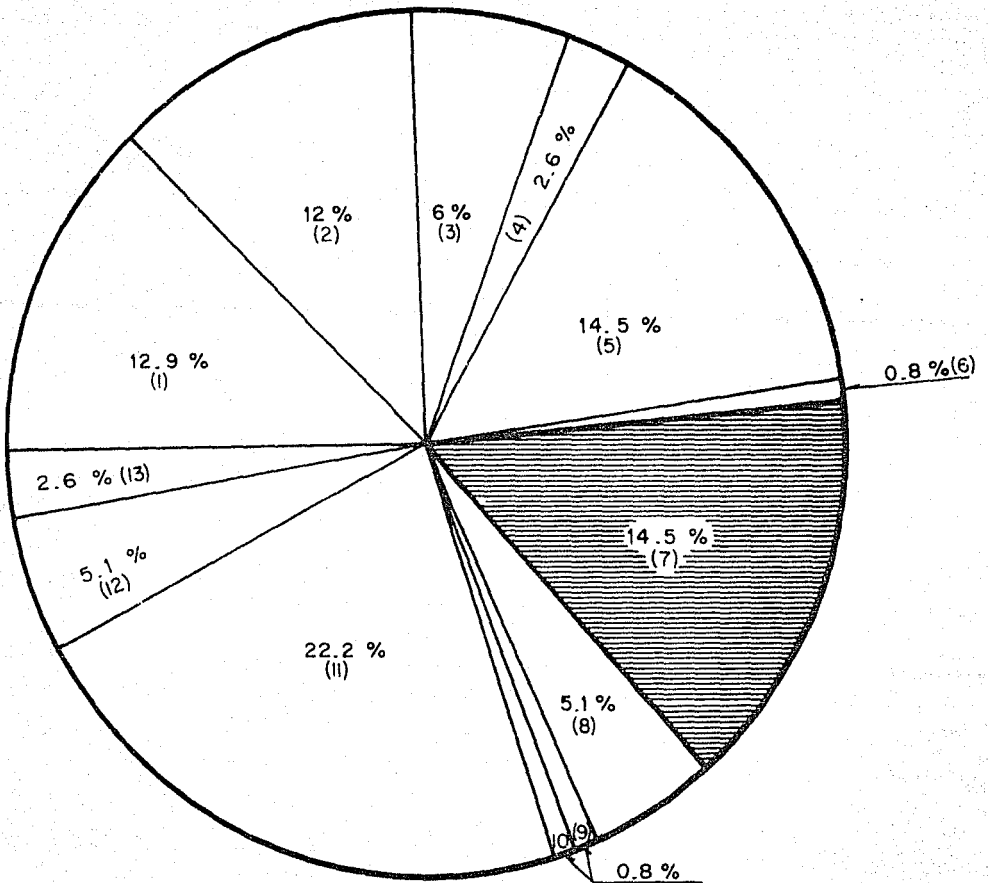
117 = 100 %



Pregunta 26.2			
Concepto	26.2 PERSONAL	# Frecue.	% Frecue.
1.. Licenciado en Derecho.		15	12.9
2.. Contador Público.		14	12.0
3.. Ingeniero.		7	6.0
4.. Bolsa de Trabajo.		3	2.6
5.. Despacho de Contadores .		17	14.5
6.. Ecónomo.		1	0.8
7.. Administrador.		17	14.5
8.. Asesores Profesionales.		6	5.1
9.. Cámaras.		1	0.8
10.. Psicólogos.		1	0.8
11.. Sindicato.		26	22.2
12.. Empleados.		6	5.1
13.. Dueños.		3	2.6
<b>Total</b>		<b>117</b>	<b>100 %</b>

Tabla.. 26.2

GRAFICA No. 26.2

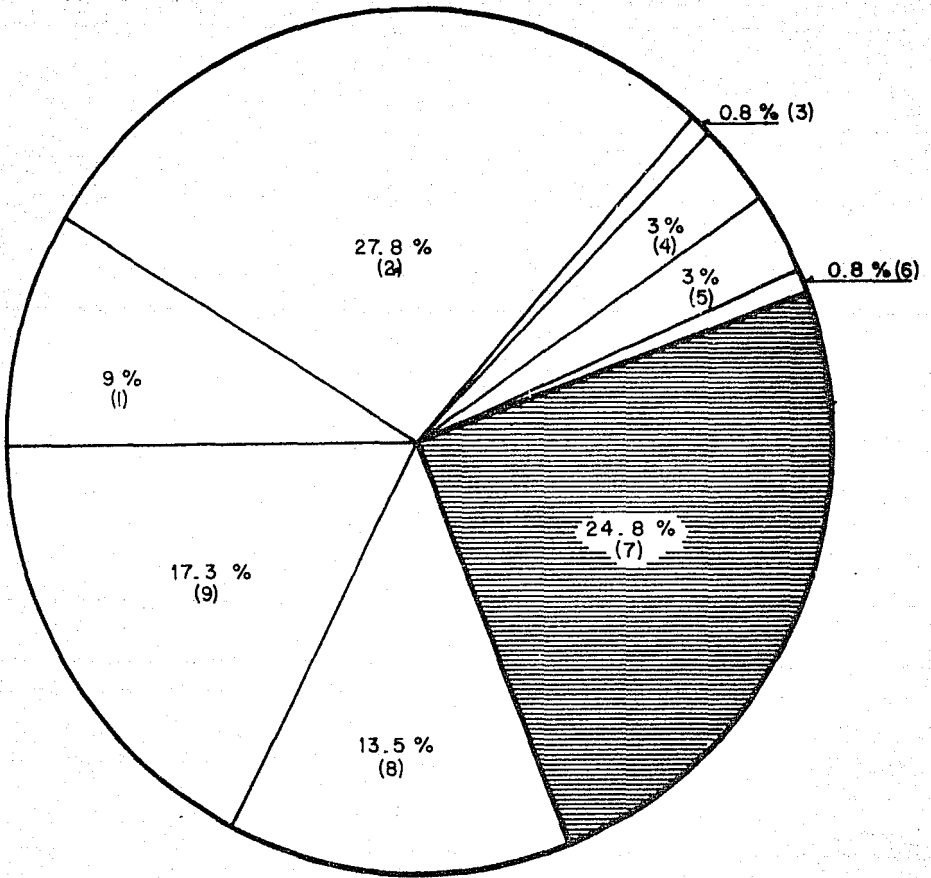


117 = 100 %

Pregunta 26.3			
Concepto.	26.3 ADMINISTRACION.	# Frecue.	% Frecue.
1.. Dueño.		12	9.0
2.. Contador Público.		37	27.8
3.- Licenciado en Relaciones Indust.		1	0.8
4.- Ingeniero Industrial.		4	3.0
5.. Ingeniero.		4	3.0
6.. Bachillerato.		1	0.8
7.- Licenciado en Administración.		33	24.8
8.. Consultores.		18	13.5
9.. Ejecutivos.		23	17.3
Total		133	100%

Tabla.. 26.3

GRAFICA No. 26.3

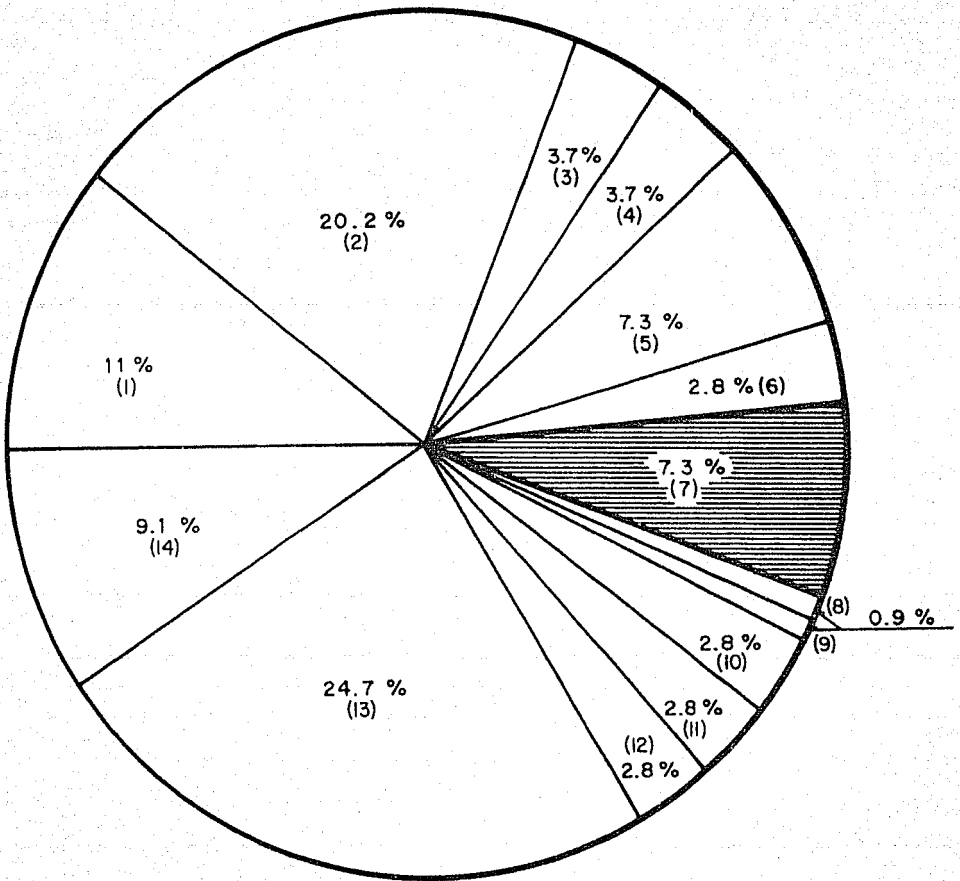


133 = 100 %

Pregunta 26.4			
Concepto	26.4 COMPRAS.	# Frecue.	% Frecue.
1. Dueño.		12	11.0
2. Contador Público.		22	20.2
3. Bachiller.		4	3.7
4. Ingeniero.		4	3.7
5. Despacho.		8	7.3
6. Cámara.		3	2.8
7. Licenciado en Administración.		8	7.3
8. Secretaria.		1	0.9
9. Ejecutivo.		1	0.9
10. Consultor.		3	2.8
11. Ingeniero Químico.		3	2.8
12. Proveedores.		3	2.8
13. No contestaron		27	24.7
14. Encargado del Depto de Compras		10	9.1
<b>Total</b>		<b>109</b>	<b>100%</b>

Tabla.. 26.4

GRAFICA No. 26.4

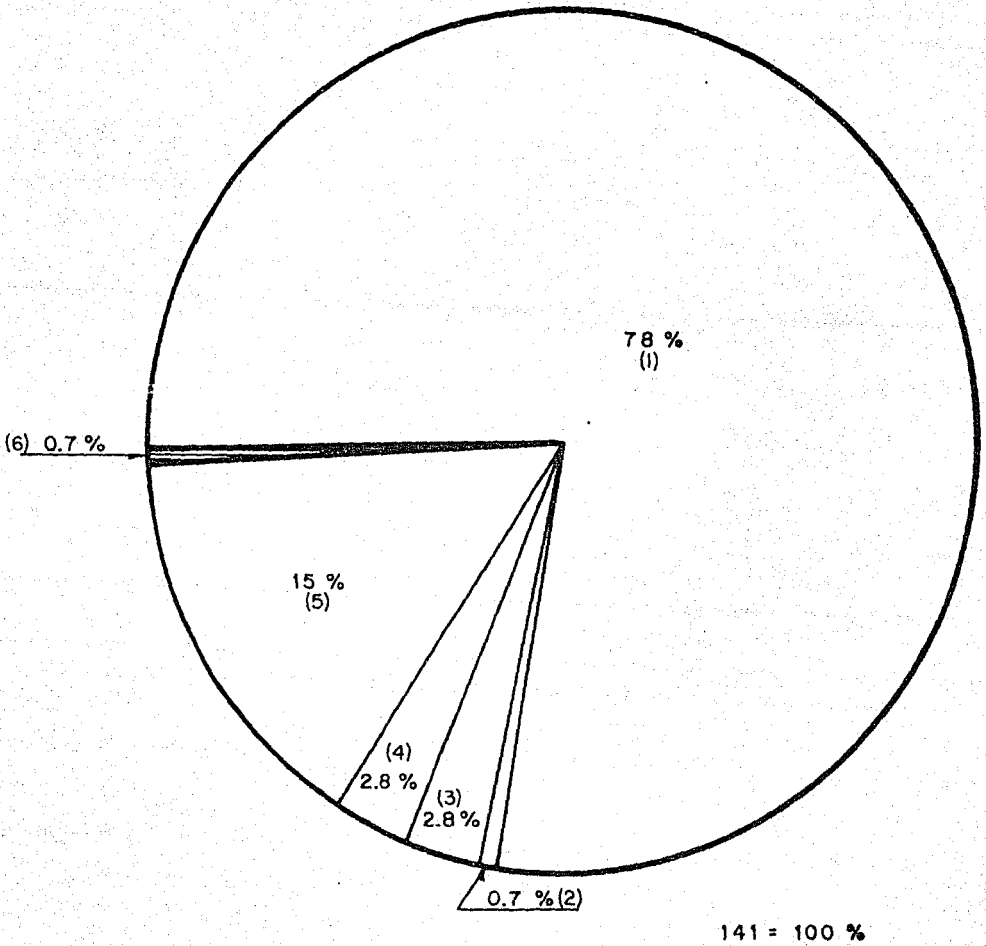


109 = 100 %

Pregunta. 26.5			
Concepto	26.5 CONTABILIDAD	# Frecue.	% Frecue.
1..Contador Público.		110	78.0
2..Contador Privado.		1	0.7
3.- Despacho de Contadores.		21	15.0
4.. Consultores.		4	2.8
5.. Dueño.		4	2.8
6.- Licenciado en Administración.		1	0.7
Total		141	100%

Tabla.- 26.5

GRAFICA N. 26.5

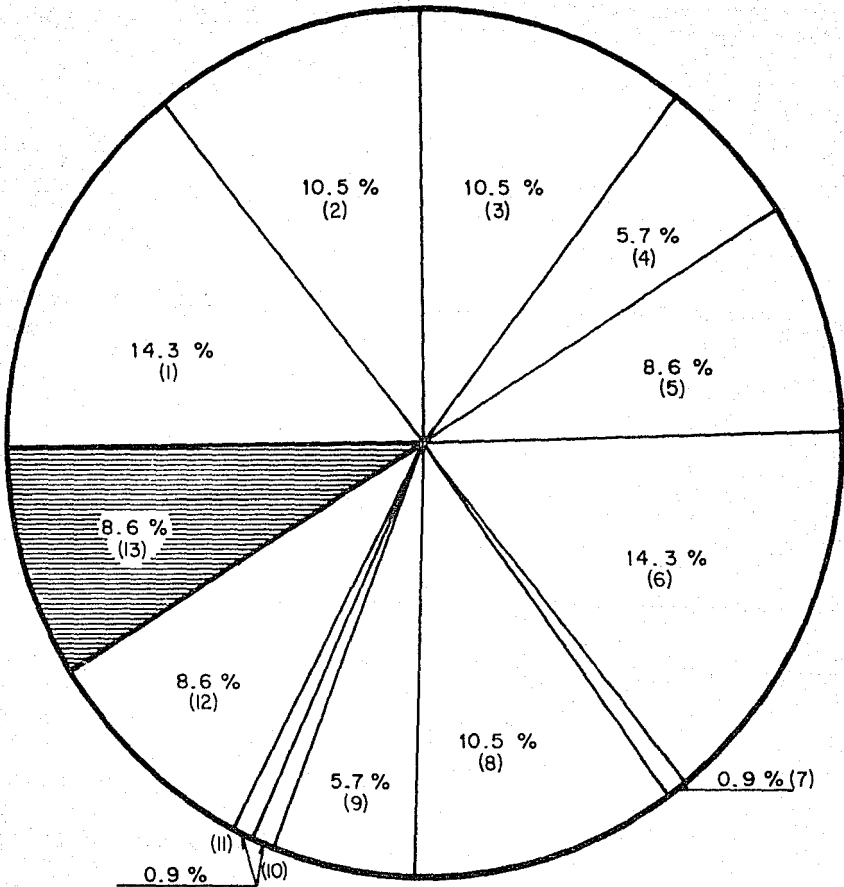




Pregunta 26.6			
Concepto.	26.6 PRODUCCION.	# Frecue.	% Frecue.
1.- Gerente.		15	14.3
2.- Despacho.		11	10.5
3.- Ingeniero Químico.		11	10.5
4.- Ingeniero Electricista.		6	5.7
5.- Ingeniero Industrial.		6	8.6
6.- Ingeniero.		15	14.3
7.- Consultores.		1	0.9
8.- Técnico.		11	10.5
9.- Dueño.		6	5.7
10.- Bachiller.		1	0.9
11.- Economista.		1	0.9
12.- Contador Público.		9	8.6
13.- Licenciado en Administración.		9	8.6
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>100%</b>

Tabla. 26.6

GRAFICA No. 26.6

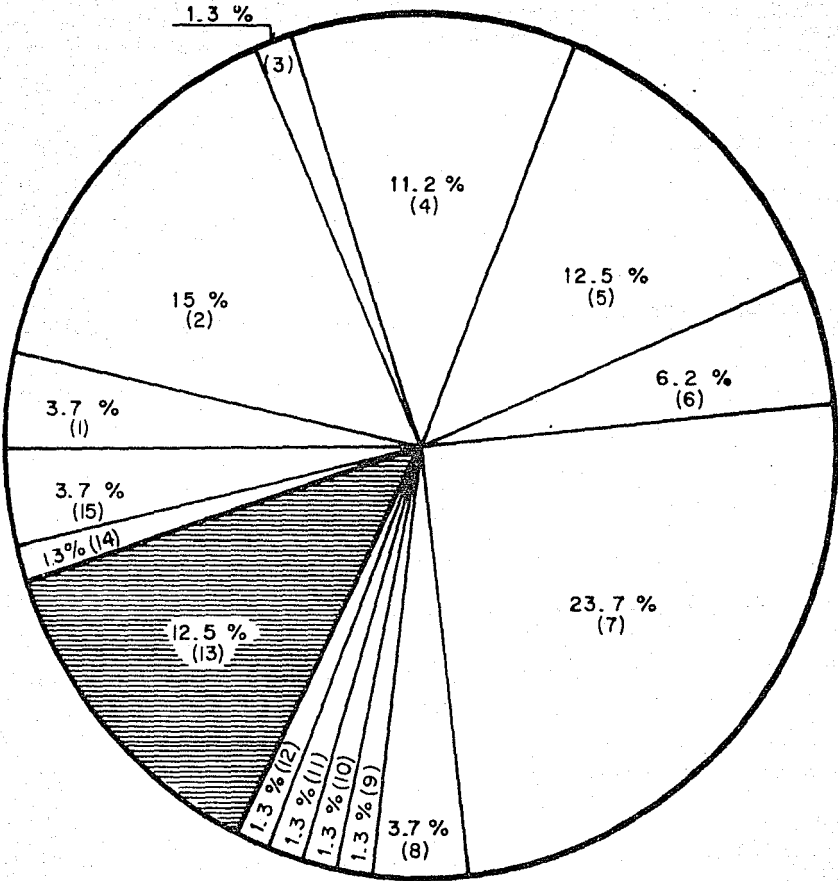


105 = 100 %

Pregunta 26.7			
Concepto	26.7 VENTAS.	# Frecue.	% Frecue.
1.- Agentes.		3	3.7
2.- Contador Público.		12	15.0
3.- Licenciado en Derecho.		1	1.3
4.- Ingeniero.		9	11.2
5.- Despacho de Contadores.		10	12.5
6.- Consultores.		5	6.2
7.- Gerente de Ventas.		19	23.7
8.- Gerente General.		3	3.7
9.- Secretaria.		1	1.3
10.- Licenciada en Mercadotecnia.		1	1.3
11.- Public.		1	1.3
12.- Ingeniero Mecánico.		1	1.3
13.- Licenciendo en Administración.		10	12.5
14.- Agencia		1	1.3
15.- Dueños.		3	3.7
	Total	80	100%

Tabla. 26.7

GRAFICA No. 26.7



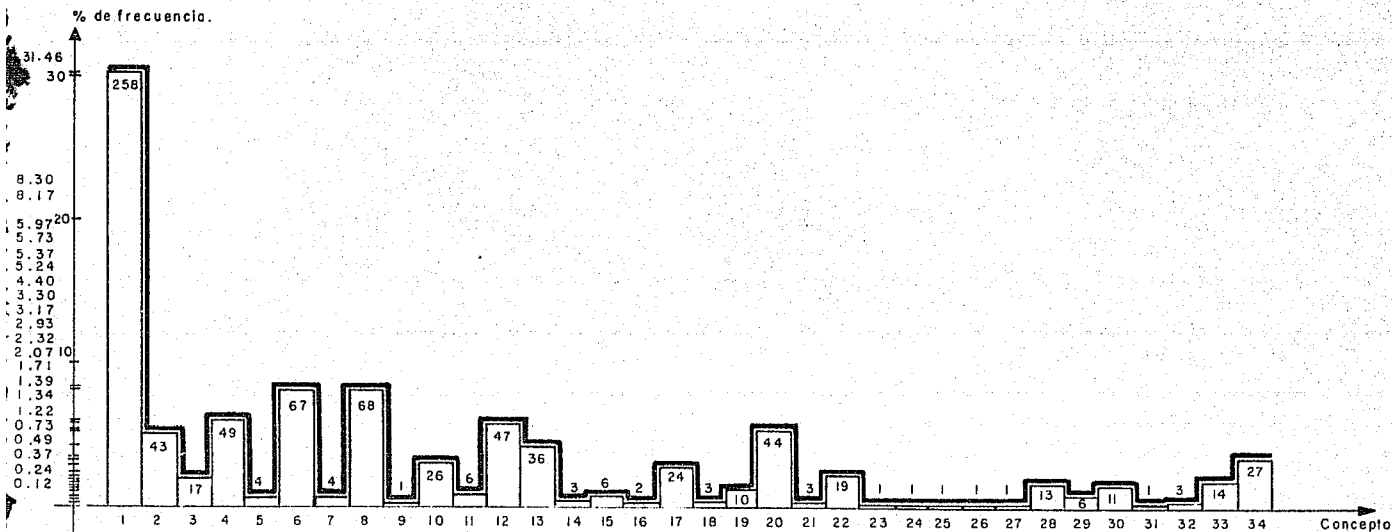
80 = 100 %

Pregunta 26.8 Personal al que recurre el empresario de la pequeña y mediana industria, para la resolución de problemas en las áreas funcionales de su empresa.

PERSONAL	# Frecue.	% Frecue.	PERSONAL	# Frecue.	% Frecue.
1.- Contador Público.	258	31.46	18.- Proveedores .	3	0.37
2.- Ingeniero .	43	5.24	19.- Encargado del Depto. Respectivo.	10	1.22
3.- Licenciado en Derecho.	17	2.07	20.- Bancos.	44	5.37
4.- Consultores.	49	5.97	21.- Contador Privado.	3	0.37
5.- Economista.	4	0.49	22.- Gerente de Ventas .	19	2.32
6.- Despacho Contable .	67	8.17	23.- Licenciado en Mercadotecnia.	1	0.12
7.- Cámara.	4	0.49	24.- Publicista .	1	0.12
8.- Licenciado en Administración.	68	8.30	25.- Ingeniero Mecánico.	1	0.12
9.- Psicólogo.	1	0.12	26.- Agencia de Publicidad .	1	0.12
10.- Sindicato.	26	3.17	27.- Licenciado en Relaciones Industriales.	1	0.12
11.- Empleados.	6	0.73	28.- Ingeniero Industrial .	13	1.59
12.- Dueños .	47	5.73	29.- Ingeniero Electricista.	6	0.73
13.- Gerente General .	36	4.40	30.- Técnico Mecánico.	11	1.34
14.- Bolsa de Trabajo.	3	0.37	31.- Cliente .	1	0.12
15.- Bachiller .	6	0.73	32.- Agentes.	3	0.37
16.- Secretaria. (o)	2	0.24	33.- Ingeniero Químico.	14	1.71
17.- Ejecutivo.	24	2.93	34.- No contestó	27	3.30
TOTAL GENERAL.				820	100%

Tabla.- 26.8

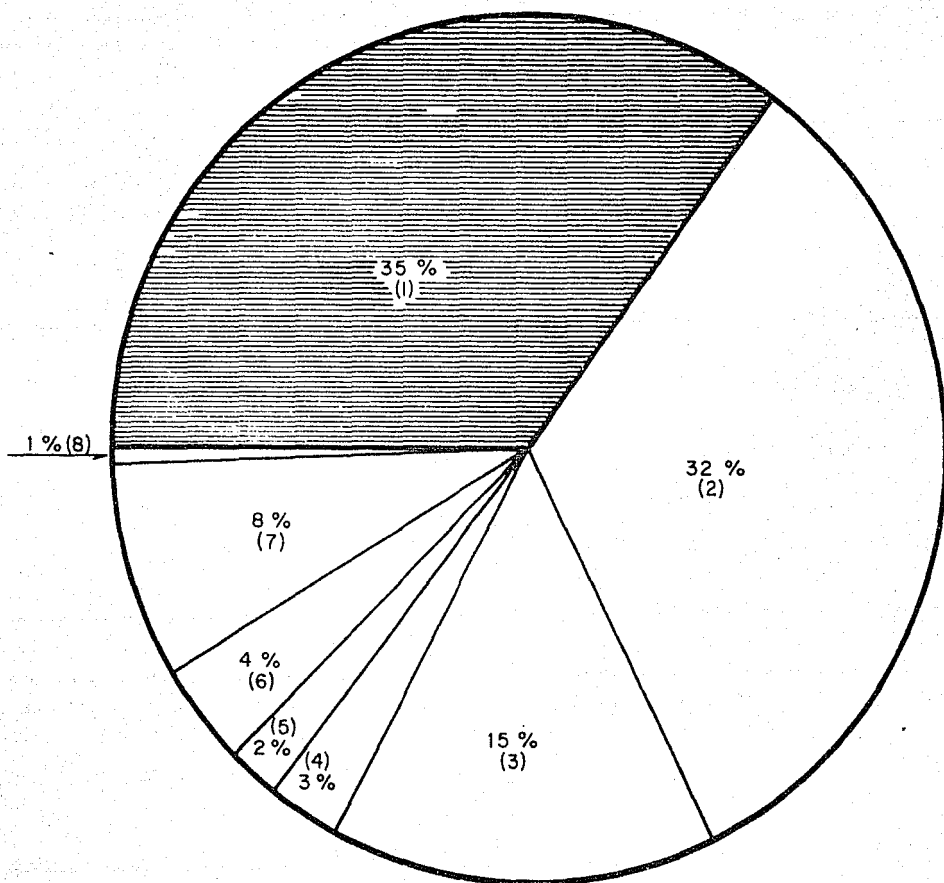
PREGUNTA 26.8



Pregunta 27. Que profesionista cree usted que es el más adecuado para aplicar esta(s) técnica (s)			
Objetivo: Saber quién es el profesionista idóneo, según el concepto de los empresarios, que podría llevar a cabo la aplicación de la Auditoría Administrativa.			
Concepto.		# Frecue.	% Frecue.
1.- Licenciado en Administración.		264	35
2.- Contador Público.		238	32
3.- Ingeniero Industrial.		113	15
4.- Ingeniero Químico.		21	3
5.- Ingeniero Mecánico.		19	2
6.- Psicólogo.		30	4
7.- Economista.		60	8
8.- Otros.		9	1
<b>Total</b>		<b>754</b>	<b>100%</b>

Tabla. 27

GRAFICA No. 27



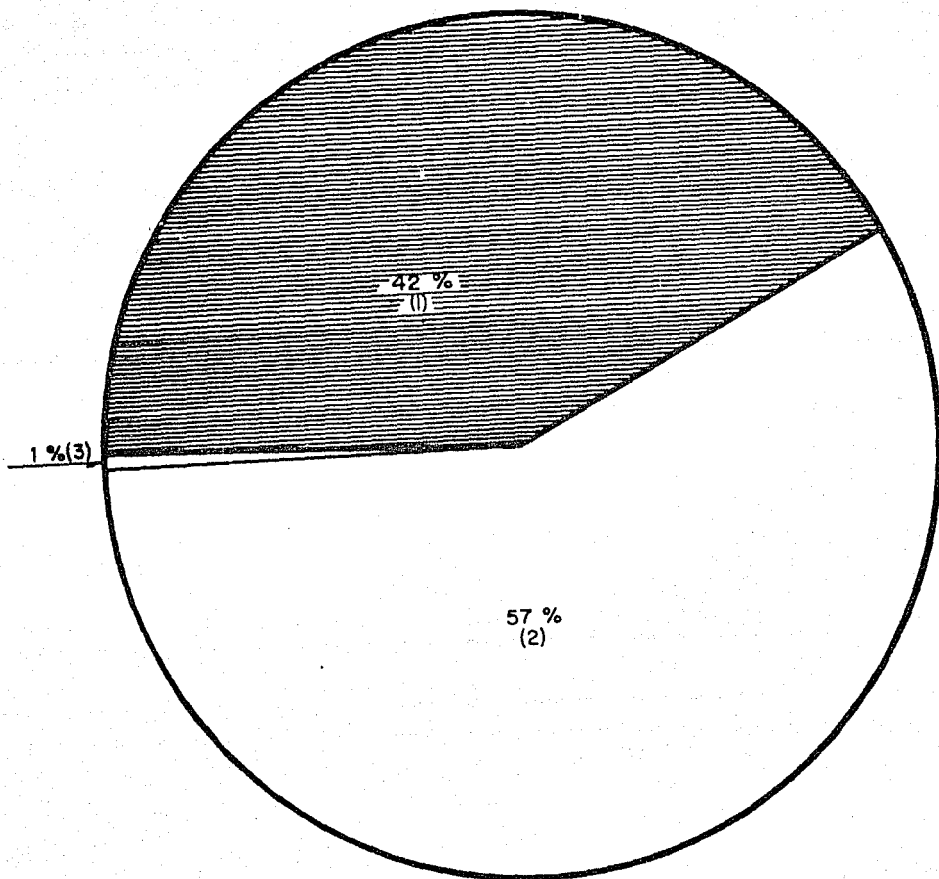
754 = 100 %



Pregunta 28. Tiene usted alguna propuesta para mejorar el funcionamiento eficiente de la empresa ?			
Objetivo: Determinar mediante propuesta de los empresarios si demandan mejoras en la administración de su negocio .			
Concepto		# Frecue.	% Frecue.
1.. Si		165	42
2.. No		229	57
3.. No contestaron.		6	1
Total		400	100%
Observaciones:			

Tabla.. 28

GRAFICA No. 28

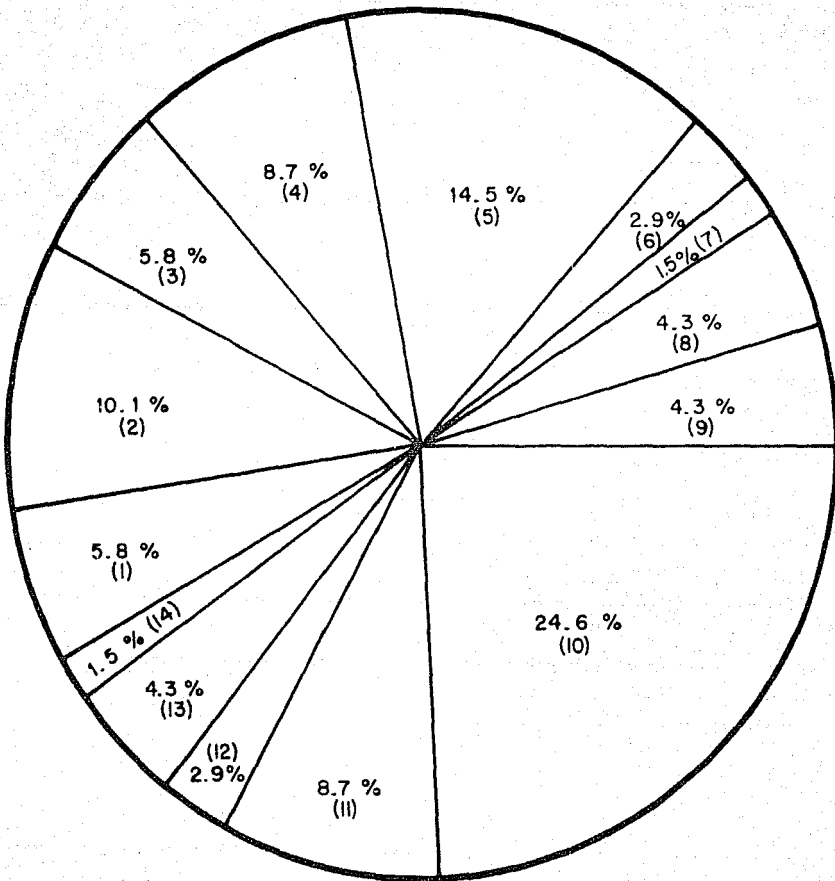


400 = 100 %

Pregunta 29. Cuál ?			
Objetivo: Ver hacia que área administrativa requieren de atención principalmente, y saber que aspectos administrativos les interesan.			
Concepto	PERIODICIDAD	# Frecue.	% Frecue.
Control de Calidad.		4	5.8
Más Productividad.		7	10.1
Mejor aprovechamiento de Recursos		4	5.8
Definir Areas de Responsabilidad.		6	8.7
Capacitación de Mano de Obra.		10	14.5
Ampliar el Mercado.		2	2.9
Mayor Distribución.		1	1.5
Mayor Capital.		3	4.3
Innovaciones Técnicas.		3	4.3
Mejorar la Organización.		17	24.6
No Contestó		6	8.7
Sistema de Costos.		2	2.9
Asesoría Administrativa.		3	4.3
Trasladarse a Provincia.		1	1.5
Total		69	100%
Observaciones:			

Tabla. 29

GRAFICA No. 29



69 = 100 %

#### **CAPITULO IV**

#### **APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA PEQUEÑA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION**

## INTRODUCCION

Con referencia a las conclusiones acerca de la aplicación de la Auditoría Administrativa en las - pequeñas y medianas empresas del sector industrial tuvimos el interés de llevar a cabo la realización de una Auditoría Administrativa en alguna de las empresas de este tipo, ya que en forma práctica era una prueba para nosotros el aplicar los conocimientos aprendidos e inclusive, como una experiencia profesional, y por otro lado, saber si procedía la introducción de la aplicación de ésta dentro de dichas empresas, pues en la mayoría de los casos por el tamaño o situación económica de estas organizaciones no le dan el interés a esta técnica y consecuentemente no la promueven, dan auge ni logran su desarrollo.

En este capítulo presentamos la metodología utilizada; que fue realizada en dos etapas: la primera consistió básicamente en la reorganización general de la empresa auditada y la segunda en la revisión y confrontación de su funcionamiento con base a lo propuesto en - la primera etapa.

**PRIMERA ETAPA**

## VISITA DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Para realizar nuestro trabajo de Auditoría Administrativa en una pequeña o mediana empresa hicimos - una lista de las empresas posibles para llevarla a cabo, auxiliándonos de las encuestas donde realizamos nuestra - investigación a que hicimos referencia en capítulos anteriores y de las recomendaciones de algunas amistades. Posteriormente nos pusimos en contacto con los directivos de las mismas, con el fin de saber quiénes accedían y finalmente conseguimos la autorización de tres empresarios de distintos giros. Después nos reunimos todos los integrantes del equipo de seminario de tesis, para analizar hacia cual nos convendría enfocarnos, tomando para ello en cuenta lo siguiente:

- Que reuniera los requisitos de pequeña o mediana empresa, según los criterios establecidos a que hicimos mención en el capítulo II
- Cooperación e interés por parte de los miembros de la organización.
- Requerimiento de una reorganización

Basándonos en lo anterior, nos inclinamos por una pequeña empresa dedicada a la transformación de - materias primas y venta de productos; siendo una organización con reducido número de empleados y clasificada dentro del ramo de causantes menores, que requería de una - atención inmediata en su administración ya que atravesaba por una situación problemática en casi todas sus áreas. -



Esto lo determinamos con base a una entrevista que efectuamos con el gerente general de la empresa y con el apoyo de una serie de preguntas previas que elaboramos, sirviéndonos como guía.

El gerente respondió ampliamente a nuestras cuestiones, dándonos además un panorama general de la situación de la empresa, en lo referente a su organización, sus métodos de trabajo, sus políticas, planes a corto y a largo plazo, necesidades y productos que manejan.

#### BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa en cuestión tuvo su nacimiento hace diez años. En un principio contaba únicamente con la atención del dueño, dos personas que le auxiliaban en el área de producción y una más que le ayudaba en los aspectos administrativos. La producción era realizada por el mismo gerente, quien entregaba las materias elaboradas a los operarios, mismos que empacaban y surtían los pedidos, mientras que el auxiliar de oficina se encargaba de la facturación, de la atención de pedidos por teléfono, registros y algunos aspectos contables; quedando en manos del gerente todo lo relacionado con asuntos fiscales, financieros, ventas, y en general todo aquéllo que se refiriera a la buena marcha del negocio.

En un principio, la empresa manejaba 20 ti

pos de productos con diferentes presentaciones, pero el crecimiento de sus operaciones fue impuesto por las demandas de su clientela, aumentando en la actualidad a 80 productos distintos, utilizando como canal de distribución la venta directa. Debido a dicho crecimiento continuo y anárquico de sus operaciones y sin el menor indicio de planeación, le impedían maximizar la eficiencia en las distintas áreas de su empresa, quedando sin control algunas áreas por prestarle mayor atención a otras, creando así una crisis administrativa y ante el inminente peligro de su desaparición.

Al presentarnos a solicitar la realización de la Auditoría Administrativa, su organización estaba compuesta por el gerente general, una gerente de ventas, cuatro operarios de acondicionamiento de productos, un cobrador, un chofer, una encargada de oficina, una recepcionista, una encargada de cierre de pedidos, una almacenista y con una fuerza de ventas de cinco supervisores, contando con el apoyo de 1000 vendedoras que no pertenecen a la empresa, pero que se consideran como una especie de clientes intermediarios, siendo su labor principal el hacer llegar los productos al consumidor; además contaban con la ayuda externa de un despacho de Contabilidad y Auditoría para hacer funciones de tipo contable y gestiones fiscales.

Sus métodos de trabajo continuaban funcionando casi de la misma manera que en un principio, ya que

hubo algunas modificaciones y controles impuestos más por obligación fiscal que por el beneficio mismo de la empresa. Los planes de la gerencia a corto plazo eran los de resolver la crisis por la que atravesaban y sentar las bases para un crecimiento mayor y eficiente a largo plazo.

Respecto a sus productos, la línea de productos es en sí muy completa, pues solo requería de pequeños cambios en cuanto a su presentación y la complementación de la misma de acuerdo a las necesidades del mercado.

#### DETERMINACION DE LA INFORMACION PRIMARIA Y SECUNDARIA.

Una vez realizada la entrevista con el titular de la empresa, procedimos a integrar la información con que contábamos, efectuando un análisis de la misma, - de la siguiente manera:

- Estudiamos la información relevante de los libros de Auditoría Administrativa.
- Revisamos y ordenamos la información recabada de la primera entrevista, apoyándonos en las - preguntas previas y verificando que todas hayan sido resueltas.

Hecho lo anterior pudimos describir fácilmente la historia de la empresa y además conseguimos obtener las bases para identificar cual información nos era -

indispensable y así comenzar a trabajar en la Auditoría - Administrativa.

#### Información Primaria

- a) Libros de Auditoría Administrativa de diferentes - autores;
- b) Preguntas previas para la primera entrevista (Anexo I); y
- c) La información que nos proporcionó el gerente general.

#### Información Secundaria

- a) Gráfica de Gantt (AA GG-1 guía de tiempo-trabajo);
- b) Cuestionario de Organización (AA CO-1); que nos ser viría para obtener la estructura, objetivos, políti cas, etc.;
- c) Cuestionario de Descripción de Puestos (AA CDP-1);
- d) Cuestionario de Procedimientos (AA CP-1), para la - captación de las actividades que realizan en la or- ganización.

ANEXO I

PREGUNTAS PREVIAS

1. ¿Cómo está su organización?
2. ¿Cuáles son sus objetivos?
3. ¿Cómo funciona la empresa?
4. ¿Tienen organigramas?
5. ¿Considera usted que su estructura orgánica es la adecuada?
6. ¿Trabaja en función a objetivos?
7. ¿Cuáles son las funciones en general de cada uno de los integrantes de su empresa?
8. ¿Están bien definidas las funciones de cada uno?
9. ¿Tienen manuales: de organización, de procedimientos u otro tipo de documentos?
10. ¿Existen políticas y procedimientos a seguir?
11. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?
12. ¿Quién se encarga de tomar decisiones?
13. ¿Existen controles establecidos?
14. ¿Quién es su principal cliente?
15. Antecedentes históricos.



## RECOPIACION DE LA INFORMACION

Con el fin de detectar los problemas, la organización, el funcionamiento específico de la empresa y su situación en general, elaboramos tres tipos de cuestionarios considerando preguntas que se adecuaran a nuestra investigación, con el propósito de que nos sirvieran de guía.

(Ver cuestionarios anexos)

<b>CUESTIONARIO DE ORGANIZACION</b>  <b>Seminario de Evaluación</b>  <b>Administrativa</b>	<b>Datos de Identificación</b>	
	<b>No. de Control</b>	<b>Fecha de la entrevista.</b>
	<b>Cargo del Titular</b>	
	<b>Cargos inferiores que dependen del Titular :</b>	
	<b>No. de personas que dependen de su área</b>	
<b>DATOS DE LA ORGANIZACION DEL AREA .</b>		
<b>1</b>	<b>Objetivo (s)</b>	<b>2</b> <b>Política(s)</b>
<b>3</b>	<b>Función(es)</b>	<b>4</b> <b>Estructura Orgánica</b>
<b>5</b>	<b>6</b> <b>Observaciones</b>	
	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>



1. ¿Trabaja en función a objetivos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Existen y manejan dentro de su empresa?  
Organigramas Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Manual de Organización Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Manual(es) de Procedimientos Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Otro tipo de manuales Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Realizan análisis de resultados obtenidos de las funciones periódicamente?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles áreas considera usted que son las más problemáticas dentro de la empresa?  
(Numerar en orden de importancia)  
Organización \_\_\_\_\_  
Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
Producción \_\_\_\_\_  
Administrativa \_\_\_\_\_  
Ventas \_\_\_\_\_  
Otra(s) \_\_\_\_\_  
¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles considera usted que son los problemas a los que se enfrenta con mayor frecuencia?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Hacen programas y presupuestos a corto y a largo -plazo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_






<b>CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> <b>Seminario de Evaluación</b> <b>Administrativa</b>	<b>Datos de Identificación</b>	
	<b>No. de Control</b>	<b>Fecha de su aplicación</b>
	<b>Título del Puesto</b>	
	<b>Cuántas personas dependen de su puesto:</b>	
	<b>Puestos subordinados a usted</b>	
AA CDP-I	<b>A quién reporta directamente:</b>	
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>		
<b>Objetivo del puesto:</b>		
<b>Funciones Genéricas</b>		
<b>Funciones Específicas</b>		



Forma(s) que se utiliza(n) en el procedimiento.

Problemas que se presentan

Observaciones

Simbología : Operación  Decisión  Revisión  Transporte  Demora **D** Archivo   
Frecuencia **F** Duración **D**

## ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez recopilada la información de los cuestionarios procedimos a integrarla. Para efectuar el análisis, nos auxiliamos de la realidad que observamos directamente en las áreas de la empresa y de la información misma que obtuvimos por escrito; ésto nos permitió realizarlo más fácil y eficaz, logrando como resultado lo siguiente:

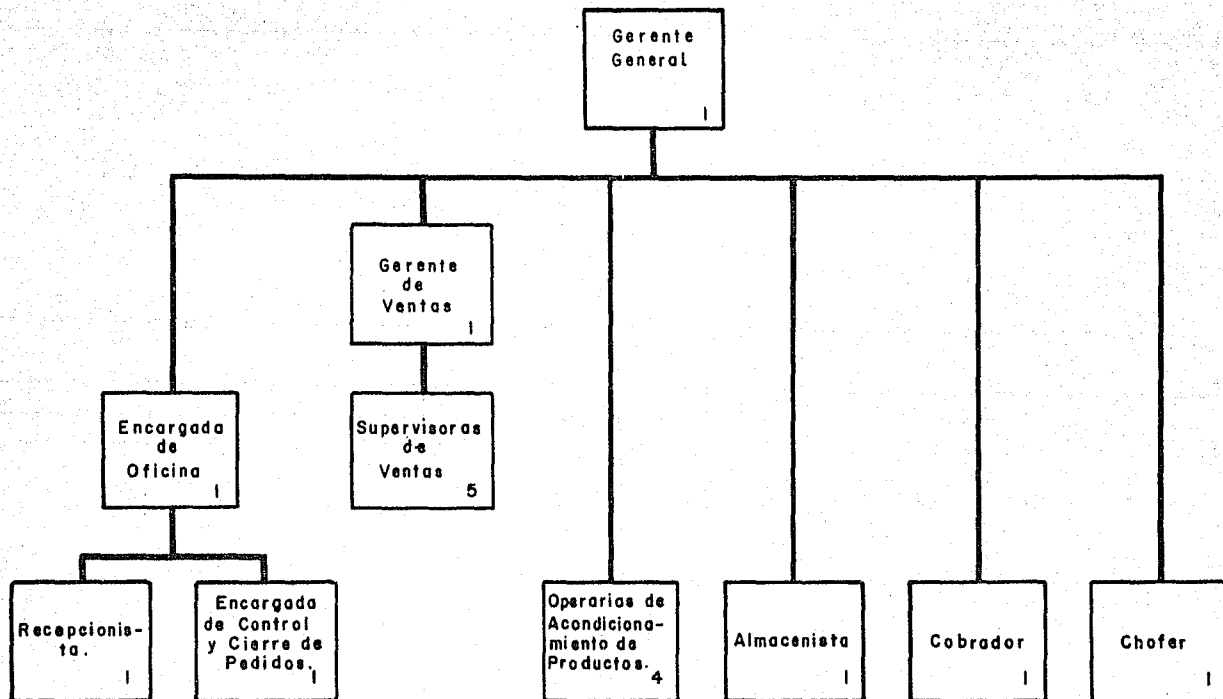
- Diagnóstico
- Organigrama de la empresa
- Descripción de puestos
- Diagramas y procedimientos; y
- Evaluación.

## DIAGNOSTICO

- Algunas funciones y objetivos de las áreas de la empresa no estaban definidos y otros resultaban difusos.
- El gerente general tenía un tramo de control muy amplio, y como consecuencia realizaba gran variedad de funciones que no le correspondían, impidiéndole planear y organizar el desarrollo de su empresa.
- Su estructura orgánica no era la adecuada.
- No trabajaban bajo un patrón ni manejaban manuales de ningún tipo.
- Falta de la realización de programas y presupuestos a corto y a largo plazo.

- El control en la producción era deficiente pues no existían programas ni estándares de producción, el área realizaba la misma sin medida y en un lapso de tiempo ocasionaba el deterioro y mermas de algunos productos o la falta de otros. Pero en algunas ocasiones producían de acuerdo a las necesidades inmediatas que se presentaran.
- Su administración en general dentro de la empresa era empírica ya que se basaban únicamente en la experiencia y en los conocimientos que cada individuo tenía.
- Existía una duplicidad de funciones meramente de trámite.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA  
(Estructura como se encontró, primer etapa)



DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO: Gerente General

NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO: 9

PUESTOS SUBORDINADOS: Gerente de Ventas, Encargada de Oficina, Operarias de acondicionamiento de productos, Almacenista, Cobrador y Chofer.

REPORTA DIRECTAMENTE A: Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO: Tomar decisiones y coordinar las actividades de los diferentes elementos que intervienen en la organización; así como supervisar el sistema de producción de la empresa.

FUNCIONES GENERICAS: No estaban definidas.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Coordinar o dirigir las actividades de todos los elementos de la empresa.
- Señalar a sus subordinados los límites de la autoridad delegada, y la responsabilidad que a cada uno le corresponde.
- Vigilar que se observen los procedimientos y controles utilizados o implantados.
- Fomentar la implementación de controles.
- Formular políticas y objetivos que mejoren el funcionamiento de los sistemas de la organización.
- Asegurar la disponibilidad de personal competente para el desempeño de las actividades de la empresa, vigilando que esté adecuadamente capacitado e informado.



## Almacén:

- Habilitar las materias primas en las cantidades que sean necesarias para la elaboración de los productos.
- Revisar las existencias físicas de los materiales de acondicionamiento y de los productos terminados.
- Llevar el registro diario de la producción.
- Destinar zonas en el almacén para acomodar las materias primas y los materiales de acondicionamiento.
- Recibir de los operarios de acondicionamiento los productos terminados.
- Recibir las devoluciones de mercancía devueltas por el chofer amparando productos terminados, no entregados al cliente por diversas causas. Comprobar que la mercancía devuelta corresponda en cantidades y calidades a lo descrito en las facturas remitiéndolo al encargado de control de existencias para que sean acomodados en los casilleros que les corresponda.
- Autorizar las devoluciones, en caso de haberlas.
- Vigilar que la elaboración de los productos sea de acuerdo a las fórmulas y entregarlas al encargado del área de acondicionamiento.
- Elaborar las órdenes de producción diarias.
- Recopilar las fórmulas de los productos.
- Supervisar sistemáticamente los procesos de producción.
- Llevar el Registro Diario de la Producción.

## Caja:

- Mantener la custodia de todos los valores de la organización.
- Recibir los pagos.
- Llevar el control de Bancos.
- Indicar los nombres y las cantidades por las que se habrán de expedir los cheques, para efectuar los pagos que se necesiten.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Gerente de Ventas
No. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	5
PUESTOS SUBORDINADOS:	Supervisores de - Ventas
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	No estaba definido
FUNCIONES GENERICAS:	No estaban defini- das
FUNCIONES ESPECIFICAS:	No estaban defini- das.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Supervisores de Ventas
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	200 a 300
PUESTOS SUBORDINADOS:	Vendedoras (Apoyo ex— terno)
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente de Ventas
OBJETIVO DEL PUESTO:	No estaba definido
FUNCIONES GENERICAS:	No estaban definidas
FUNCIONES ESPECIFICAS:	No estaban definidas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Encargada de Oficina
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	2
PUESTOS SUBORDINADOS:	Recepcionista, Encargada de cierre de pedidos.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	No estaba definido
FUNCIONES GENERICAS:	Recibir los pagos de las ventas y manejar aspectos administrati <u>v</u> os.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
- Vigilar y supervisar al personal de su oficina.	
- Elaborar diariamente las rutas de cobro del chofer y - del cobrador.	
- Expedir los cheques y entregarlos a los proveedores.	
- Archivar las facturas pagadas.	
- Elaborar relación correspondiente a los gastos cubier--tos por caja chica.	
- Recibir y controlar los pagos efectuados por los clientes.	
- Elaborar las facturas que amparan la cobranza mensual.	
- Enviar para la contabilización las facturas del mes.	
- Controlar el archivo de cobranzas.	
- Elaborar la relación de pagos efectuados por los clientes, para su abono en la tarjeta respectiva.	

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Recepcionista
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	No estaba definido
FUNCIONES GENERICAS:	Atender a los clientes telefónica y personal- mente para tomar pedi- dos o recados.

## FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Recibir los pedidos telefónicos o personales.
- Proporcionar información personal o telefónica sobre des cuentas (normales o especiales), promociones, fechas de juntas.
- Atender las llamadas telefónicas de la gerencia.
- Preparar el reporte diario de ventas, y las estadísticas de las mismas.
- Recibir la correspondencia del laboratorio y encargarse de su distribución.
- Mecanografiar la correspondencia de la empresa.
- Ordenar los pedidos de resurtido a proveedores.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Encargada de control y cierre de pedidos.
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	Manejar y controlar todos los movimientos de los clientes relativos a pedidos que éstos efectúen.
FUNCIONES GENERICAS:	Llevar a cabo el control de tarjetas de clientes y vendedoras, y tramitar pedidos; de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir las notas de remisión para su cierre, cálculo y verificación</li> <li>- Efectuar los cargos y abonos correspondientes en las tarjetas de clientes, determinando saldo.</li> <li>- Pasar las notas al encargado del surtido del pedido.</li> <li>- Recibir facturas a revisión y elaborar el contrarecibo correspondiente.</li> <li>- Elaborar el registro mensual de los nombres de los clientes a quienes se suspenden las ventas a crédito.</li> <li>- Elaborar el cambio de los pedidos con la autorización del Gerente General.</li> </ul>

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO	Almacenista
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	No estaba definido
FUNCIONES GENERICAS:	No estaban definidas
FUNCIONES ESPECIFICAS:	

- Surtir las remisiones de pedidos.
- Empacar los productos correspondientes a cada pedido.
- Entregar el pedido surtido a la persona indicada.
- Almacenar los productos terminados.
- Recibir las devoluciones para su almacenamiento.
- Informar al gerente de la falta de algún(os) producto(s).

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Operaria de acondicionamiento de productos
NO DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	Acondicionar los <u>prod</u> uctos terminados.
FUNCIONES GENERICAS:	Llevar a cabo el <u>ac</u> ondicionamiento de los <u>pro</u> ductos. Mantener en <u>es</u> tado de limpieza los <u>u</u> tensilios y áreas de <u>tr</u> abajo. Todo ello de acuerdo con normas y <u>pro</u> cedimientos <u>est</u> ablecidos.

## FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Ejecutar cualquiera de los trabajos necesarios para el acondicionamiento de los productos del laboratorio.
- Mantener siempre en orden las áreas de trabajo.
- Efectuar diariamente la limpieza:
  - Del área de preparación de los productos y de los utensilios de fabricación.
  - Del área de Oficina y baño.
- Hacer entrega al almacenista diariamente de los productos terminados.
- Informar al almacenista de las pérdidas de materiales y/o productos por deterioros o roturas.
- Sugerir modificaciones a los sistemas de producción y acondicionamiento para su estudio.



DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Cobrador
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	Cobrar
FUNCIONES GENERICAS:	Cobrar
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
- Recoger diariamente la relación de cobranza.	
- Efectuar la labor de cobranza.	
- Reportar los cobros del día anterior al gerente.	

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primer etapa, como se encontró)

TITULO DEL PUESTO:	Chofer.
NO DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General.
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno.
OBJETIVO DEL PUESTO:	No estaba definido.
FUNCIONES GENERICAS:	Hacer cobros en autom <u>ó</u> vil a los clientes.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
- Reportar a la gerencia los cobros efectuados.	
- Cobrar pedido anterior si lo hubiera.	
- Realizar la entrega de pedidos a los clientes.	
- Realizar cobros con clientes cercanos al área de donde se entreguen pedidos.	

## PROCEDIMIENTOS.

En realidad los procedimientos de operación que se manejan en la empresa son varios; tales como

- Venta de productos
- Elaboración y empaque de los mismos
- Entrada, almacenamiento y salida de materias primas y productos terminados; y
- Gestiones internas de administración.

Cabe hacer notar que todos estos procedimientos fueron captados; pero específicamente consideramos importante mostrar en este documento únicamente uno (Venta de productos), ya que resulta ser el más importante e ilustrativo, pues contempla el principal movimiento de casi todas las áreas de la empresa, además ejemplifica y refiere una idea general de los mismos, y por otro lado forman parte de los aspectos que hay que tomar en cuenta en un trabajo de Auditoría Administrativa.

## PROCEDIMIENTOS

(Cómo se encontró, primera etapa)

Procedimiento: Venta de productos.

Descripción del procedimiento.

A. Cliente

- (0) Se presenta o llama por teléfono a la Recepción para efectuar pedido.

B. Recepcionista

- (1) Lo recibe, llena en una factura (original y tres copias) los datos correspondientes y la turna a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos.

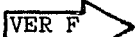
C. Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos

- (2) Recibe factura completa.
- (3) Calcula y anota totales del pedido en la factura.
- (4) Busca en el archivo de tarjetas de clientes la correspondiente y la extrae.
- (5) Anota el valor del pedido; en caso de adeudo anterior - calcula el nuevo saldo anotándolo en su tarjeta y en la segunda copia de la factura anota en la parte superior - derecha el monto del adeudo.
- (6) Archiva temporalmente la tercera copia, turna la segunda a la Encargada de Oficina y el original y primer copia - al Almacén.

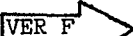

 VER I
D. Encargada de Oficina

(7) Recibe segunda copia y verifica si:

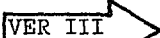
(8) a) Debe anteriormente, su pedido es a crédito y el cliente no ocurre.

- Extrae la factura vencida y segunda copia de un archivo.
- Elabora relación de cobranza (original y copia).
- Archiva temporalmente la copia de la relación y la segunda copia del pedido.
- Turna al chofer el original de la factura vencida y de la relación de cobranza. 

b) Debe anteriormente, su pedido es al contado y el cliente no ocurre.

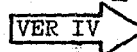
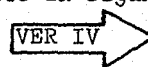
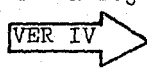
- Elabora relación de cobranza (original y copia), - basándose en los datos de la segunda copia del pedido.
- Archiva temporalmente la copia de la relación y la copia del pedido.
- Turna al chofer el original de la relación de co--branza. 

c) Debe anteriormente, su pedido es a crédito y el cliente ocurre.

- Extrae la factura vencida y segunda copia de un archivo.
- Elabora recibo de pago (original y copia)
- Cobra al cliente y le entrega el original de la factura vencida y del recibo de pago. 

- Anota el monto del pago en una relación de ingresos, basándose en los datos del recibo.
- Turna a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos, la copia del recibo de pago.

VER G 

- d) Debe anteriormente, su pedido es al contado y el cliente ocurre.
- Elabora recibo de pago (original y copia).
  - Cobra al cliente y le entrega el original del recibo.
  - Anota el monto del pago en una relación de ingresos.
  - Turna a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos la copia del recibo. VER IV 
  - Turna al Gerente General la relación de ingresos, dinero del pago y segunda copia del pedido. VER G
- f) No debe, su pedido es crédito y el cliente ocurre.
- Archiva temporalmente la segunda copia de la factura del pedido. VER IV 
- g) No debe, su pedido es a crédito y el cliente no ocurre.
- Archiva temporalmente la segunda copia de la factura de pedido. VER IV 
- h) No debe, su pedido es al contado y el cliente no ocurre.

- Elabora relación de cobranza (original y copia).
- Archiva temporalmente la segunda copia del pedido y copia de la relación.
- Turna al chofer el original de la relación. --

VER F →

i) No debe, su pedido es al contado y el cliente ocurre.

- Elabora recibo de pago (original y copia)
- Cobra al cliente y le entrega el original del recibo.

VER III →

- Anota en una relación de ingresos el monto del pago.
- Archiva segunda copia del pedido temporalmente.
- Turna a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos la copia del recibo.
- Turna al Gerente General la relación de ingresos y el dinero del pago.

VER IV →

VER G →

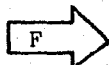
E. Almacén



I →

- (9) Recibe original y primer copia de la factura de pedido.
- (10) Surte el pedido y lo turna junto con los documentos recibidos a la Recepcionista, en caso de que el cliente ocurra a recoger.
- (11) Si el cliente no ocurre, pone temporalmente el pedido en un anaquel junto con los documentos hasta el momento de que el chofer pase a recogerlos.

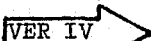
VER III →

F. Chofer



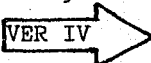
- (12) Recoge paquete del pedido y el original y primer copia de la factura.
- (13) Recibe original de la relación de cobranza y original de la factura vencida.
- (14) Procede a efectuar la entrega del pedido a domicilio, y:
- a) Si el cliente debe anteriormente y su pedido es a crédito.
- Le cobra y le pide que firme el original de la factura de pedido.
  - Le entrega el pedido, el original de la factura vencida y primera copia de factura de pedido.
  - Turna a la Encargada de Oficina el dinero del pago, el original de la relación y de la factura de pedido. 
- b) Si el cliente debe anteriormente y su pedido es al contado.
- Le cobra y le entrega el pedido y el original de la factura del mismo.
  - Turna a la Encargada de Oficina el dinero del pago, original de la relación de cobranza y primera copia de la factura del pedido. 
- c) Si el cliente no debe y su pedido es a crédito.
- Le entrega el pedido, la primera copia de la factura del pedido y le pide que firme el original de la factura.



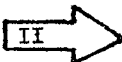
- Turna a la Encargada de Oficina, el original de la factura de pedido. 

d) Si el cliente no debe y su pedido es al contado.

- Le cobra, le entrega el pedido y el original de la factura del mismo.

- Turna a la Encargada de Oficina el dinero del pago, el original de la relación de cobranza y primer copia de la factura de pedido. 

D. Encargada de Oficina



(15) a) Si el cliente debe y su pedido fue a crédito.

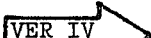
- Recibe factura original del pedido, relación de cobranza y dinero del pago.

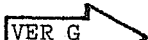
- Extrae del archivo temporal la copia de la relación y segunda copia de la factura de pedido.

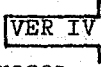
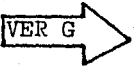
- Checa que el monto del pago del original de la relación de cobranza coincida con la copia.


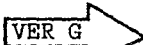
- Anota en relación de ingresos el monto del pago.

- Archiva factura original y segunda copia del pedido en el archivo de facturas por cobrar.

- Turna el original de la relación de cobranza a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos. 

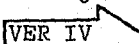
- Turna el dinero del pago, la relación de ingresos y la copia de la relación de cobranza al Gerente General. 

- b) Si el cliente debe y su pedido fue al contado.
- Recibe la relación de cobranza original, primera copia de la factura de pedido y dinero del pago.
  - Extrae del archivo temporal la segunda copia de la factura y la copia de la relación de cobranza.
  - Checa que el monto del pago de la relación de cobranza original coincida con la copia.
  - Anota el monto del pago en la relación de ingresos.
  - Turna original de la relación a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos.  VER IV
  - Turna al Gerente General la relación de ingresos, la copia de la relación de cobranza, primera copia de la factura de pedido y el dinero del pago.  VER G
- c) Si el cliente no debe y su pedido fue a crédito.
- Recibe original de la factura de pedido.
  - Extrae del archivo temporal la segunda copia del pedido.
  - Archiva ambos documentos en el archivo de facturas por cobrar.
- d) Si el cliente no debe y su pedido fue al contado.
- Recibe original de la relación de cobranza, primera copia del pedido y el dinero del pago.
  - Extrae del archivo temporal la segunda copia - del pedido y copia de la relación de cobranza.
  - Checa que el monto del pago de la relación de - cobranza original coincida con la copia.

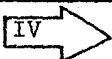
- Anota en la relación de ingresos el monto del pago.
- Destruye la segunda copia de la factura del pedido.
- Turna el original de la relación de cobranza a la Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos. 
- Turna al Gerente General la relación de ingresos, primera copia del pedido, copia de la relación de cobranza y dinero del pago. 

B. Recepcionista



- (16) Recibe paquete del pedido, original de la factura y primera copia del mismo.
- Le pide al cliente que le muestre el original del recibo de pago y procede a entregarle el pedido y original de la factura.
  - En caso de que el pedido haya sido de contado le pide que firme de recibido en la primera copia.
  - En caso de que el pedido haya sido a crédito, le pide que firme el original de la factura y le entrega la primera copia.
  - Turna original o primera copia de la factura según sea el caso a la Encargada de Oficina. 

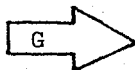
C. Encargada de Control de Clientes y Cierre de Pedidos.



- (17) Recibe original de la relación de cobranza y copia del recibo de pago.

- (18) Extrae la tarjeta del cliente y abona el monto del -  
pago de pedido, basándose en los datos de los docu-  
mentos recibidos.
- (19) Archiva nuevamente la tarjeta del cliente, original  
de la relación de cobranza y la copia del recibo de  
pago, cada una en su archivo correspondiente.

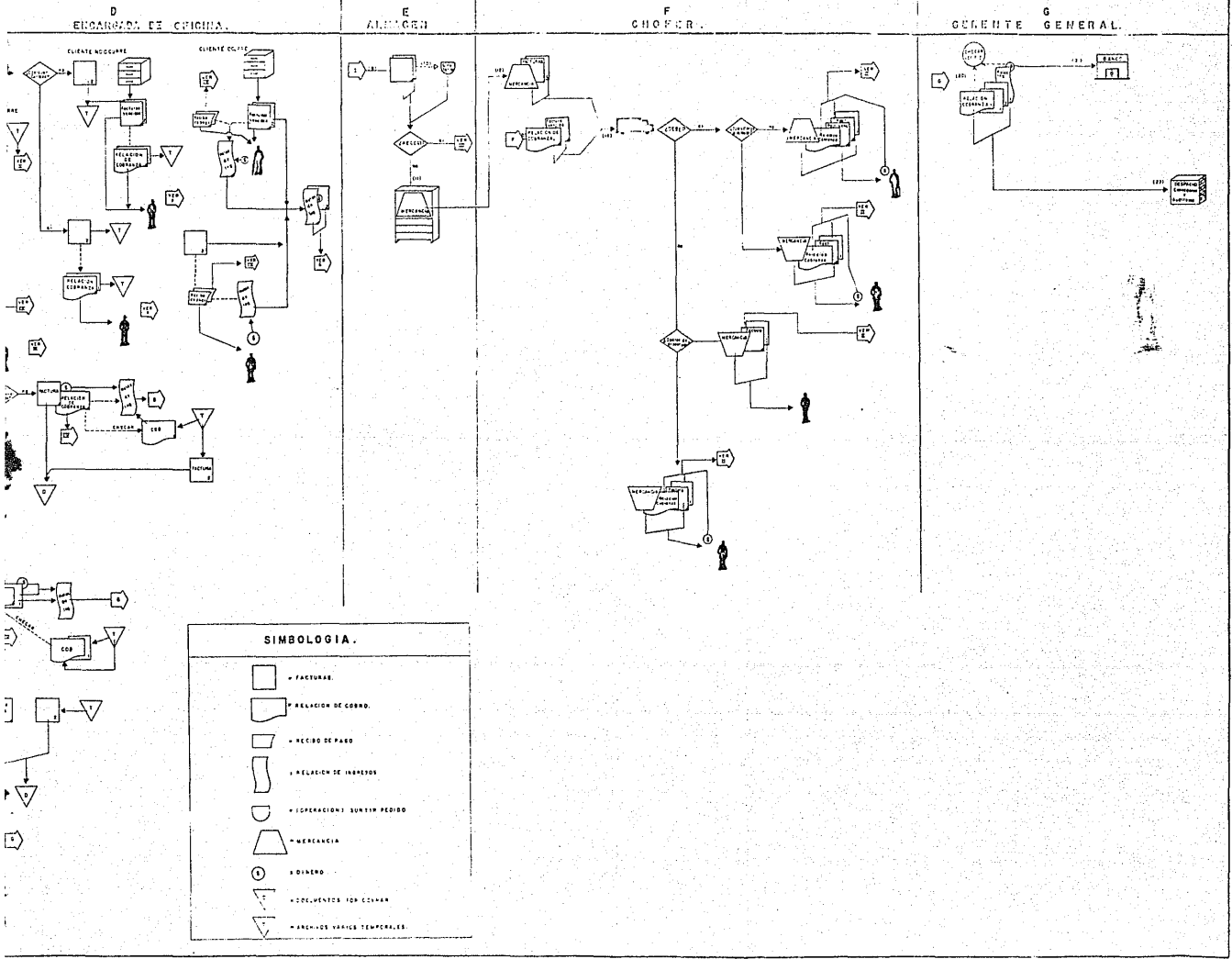
G. Gerente General



- (20) Recibe dinero del pago, relación de ingresos, prime-  
ra o segunda copia de la factura de pedido según ha-  
ya sido el caso y la copia de la relación de cobran-  
za.
- Verifica que el dinero recibido coincida con el -  
monto que se especifica en los documentos.
- (21) Deposita el dinero en el Banco.
- (22) Turna los documentos recibidos al Despacho de Conta-  
dores y Auditores.



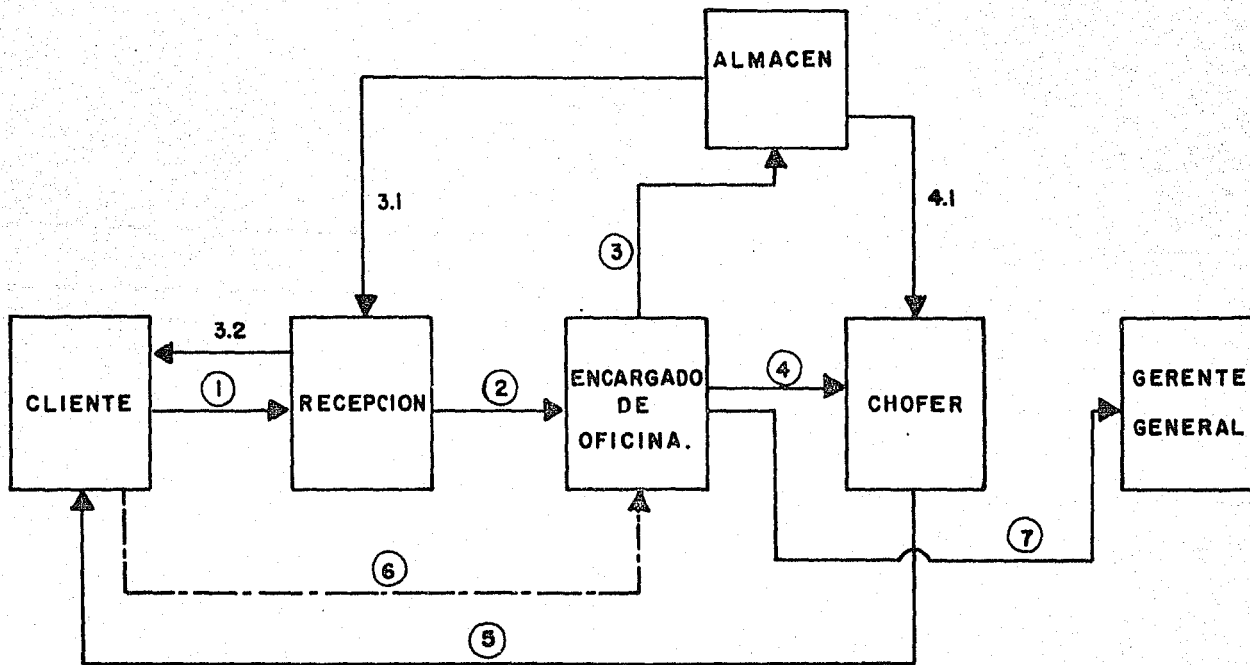
# GRAMA DE PROCEDIMIENTOS "VENTA DE PRODUCTOS" ( COMO SE ENCONTRO, PRIMERA ETAPA )



**SIMBOLOGIA.**

	FACTURAS
	RELACION DE COBRO.
	RECIBO DE PAGO
	RELACION DE INGRESOS
	OPERACIONES SIN IMP PEDIDO
	MERCANCIA
	DINERO
	DOCUMENTOS POR COBRAR
	ARCHIVOS VARIOS TEMPORALES

" VENTA DE PRODUCTOS."  
( COMO SE ENCONTRABA 1<sup>ra</sup>. ETAPA )







## EVALUACION

Basándonos en la información analizada de las áreas de la empresa, pensamos determinar cuantitativamente cual era el área que presentaba mayor problema y cuáles le seguían en orden conflictivo respectivamente. Para ello utilizamos el método de la ley de Leivij que comprende cuatro pasos, a saber:

- Ponderación de funciones
- Determinación de factores a evaluar
- Asignación de puntos a los factores a evaluar, y
- Determinación del factor limitante.

Llevando a cabo la secuencia del método y sabiendo que la empresa maneja principalmente cuatro -- áreas, estimamos a nuestro criterio que por la importancia de su movimiento al área de Ventas le asignamos un 30%, ya que es la función principal de la empresa, 30% a Administración, porque en general maneja los recursos financieros, materiales y los movimientos administrativos de la misma, 25% a Producción, también de gran importancia, pues va a depender de las dos anteriores para que pueda seguir llevando a cabo eficazmente su función, y por último 15% a Personal, ya que con base en nuestra etapa de recopilación de la información captamos que existía un ambiente de armonía en su trabajo, lo que nos hizo estimarla en menor grado, aunque no olvidamos que es un elemento indispensable para el funcionamiento de la empresa (Ver AA EA-1).

EVALUACION (base 100) AA-EA-1				
Factores a evaluar	Ponderación de las funciones			
	VENTAS	ADMON.	PRODUCCION	PERSONAL
- Adecuación de objetivos y políticas 100	50	50	40	70
- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	70	70	50	60
- Adecuación de la estructura orgánica 100	40	20	10	40
- Grado de coordinación 100	60	50	60	50
- Comunicación entre las áreas 100	20	40	30	30
- Eficiencia en el desempeño de funciones.	60	80	60	100
- Eficiencia de los procedimientos. 100	80	60	70	70
- Adecuación de recursos materiales y técnicos	100	70	70	70
- Eficiencia de los controles 100	40	40	40	60
- Mantenimiento 100	60	80	80	80
Totales	580	560	510	630
Calificación máxima	1000 x 30 = 30,000	1000 x 30 = 30,000	1000 x 25 = 25,000	1000 x 15 = 15,000
Puntuación	580 x 30 = 17,400	560 x 30 = 16,800	510 x 25 = 12,750	630 x 15 = 9,450
Factor limitante	12,600 20.	13,200 10.	12,250 30.	5,550 40.

El área de Administración es la que requiere de atención inmediata, pues el factor limitante nos determina que es la que presenta mayor problema, le sigue en atención el área de Ventas, después el área de Producción y por último el área de Personal.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Viendo la necesidad de una reorganización en la empresa consideramos pertinente definir el objetivo y funciones generales de la empresa, así como su estructura orgánica, la descripción adecuada de cada puesto, procedimientos de operación y algunas recomendaciones de control con el fin de lograr la disminución de sus problemas y un mejor funcionamiento de la misma.

## REORGANIZACION

### Objetivo General

Tener un buen funcionamiento de la empresa y lograr la obtención de óptimas utilidades mediante la producción y venta de productos.

## FUNCIONES GENERALES

Manejar eficientemente los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros con que cuenta la empresa.

Producir equitativa, cualitativa y oportunamente los productos requeridos para su venta, mediante sistemas de operación adecuados.

Vender los productos elaborados de acuerdo a las demandas de los clientes y expandir su mercado.

## Estructura Orgánica

### 1. Gerente General

#### 1.1 Gerente de Ventas

##### 1.1.1 Supervisora de Ventas

#### 1.2 Jefe de Producción

##### 1.2.1 Almacenista

##### 1.2.0.1 Operaria de Acondicionamiento de - Productos

#### 1.3 Jefe de Crédito y Cobranzas

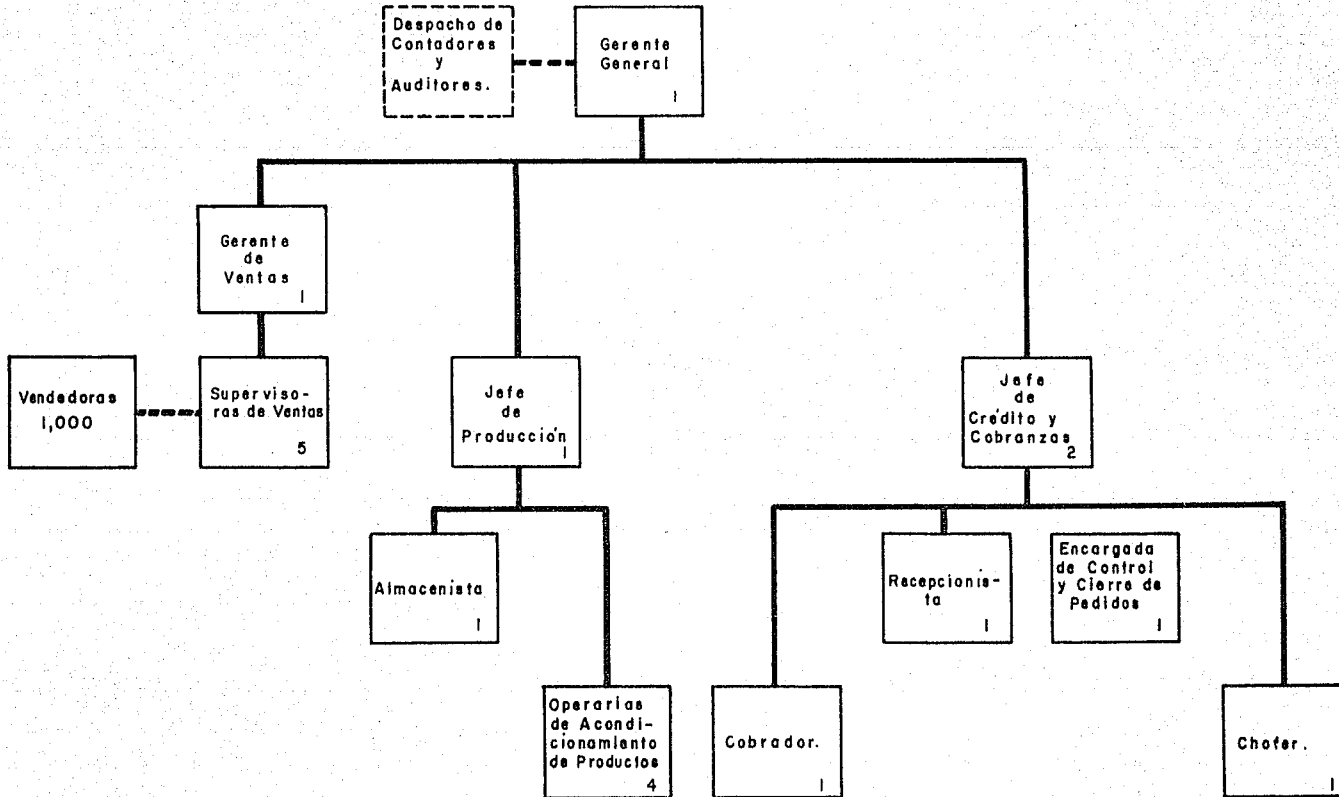
##### 1.3.1 Recepcionista

##### 1.3.2 Encargada de Control y Cierre de Pedidos

##### 1.3.0.1 Cobrador

##### 1.3.0.2 Chofer

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA  
(Estructura propuesta, primer etapa)



----- Apoyo externo.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Gerente General
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	3
PUESTOS SUBORDINADOS:	Gerente de Ventas, Jefe de Producción y Jefe de Crédito y Cobranzas.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	Lograr el buen funcionamiento de la empresa y la obtención de óptimas utilidades mediante la aplicación de una administración eficiente dentro de la misma.
FUNCIONES GENERICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear y supervisar la ejecución de programas de producción y ventas a corto y largo plazo de acuerdo a las demandas existentes en el mercado.</li> <li>- Dirigir y controlar el cumplimiento eficiente de las funciones de ventas, producción y crédito y cobranzas.</li> <li>- Implantar sistemas de proceso de producción y de ventas.</li> <li>- Establecer las políticas en general del funcionamiento de la empresa y vigilar el cumplimiento de las mismas.</li> <li>- Señalar a sus subordinados los límites de la autoridad delegada y la responsabilidad que a cada uno le corresponde.</li> <li>- Dar a conocer a todos los elementos de la empresa los objetivos que sean de su competencia y que se pretendan alcanzar dentro de su área.</li> </ul>	

- Supervisar que se mantengan permanentemente actualizados los sistemas establecidos acerca del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa.
- Fomentar la implementación de los controles.
- Tomar decisiones para el movimiento de una operación de tipo financiero cuando se requiera, así como en la autorización de crédito de casos especiales.
- Recibir periódicamente reportes de todas las áreas de la empresa acerca del funcionamiento y avance de sus operaciones.
- Realizar todas aquellas funciones que le sean inherentes y necesarias y sirvan de apoyo a toda la empresa.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Gerente de Ventas
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	5
PUESTOS SUBORDINADOS:	Supervisoras de Ventas.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente General
OBJETIVO DEL PUESTO:	Satisfacer las demandas de los clientes acerca de los productos de la empresa.
FUNCIONES GENERICAS:	Ejecutar los programas referentes a las ventas y coadyuvar en la expansión de su mercado.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	

- Planear estrategias de venta.
- Promover las ventas de tal manera que se abarque más mercado, con el fin de optimizar utilidades.
- Determinar objetivos mensuales de las supervisoras de ventas.
- Asesorar al personal del área en la ejecución de las ventas.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
- Tomar decisiones de las actividades inherentes al área de ventas (nuevos productos, cambios de presentación, personal, rutas, etc.)



DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Supervisora de Ventas
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	200
PUESTOS SUBORDINADOS:	Vendedoras. (apoyo externo)
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Gerente de Ventas
OBJETIVO DEL PUESTO:	Llevar a cabo las ventas con el apoyo de sus vendedoras.

## FUNCIONES GENERICAS:

- Supervisar a las vendedoras que están bajo su cargo, reclutar, seleccionar, capacitar y entrenar a vendedoras de nuevo ingreso, auxiliando a todo su personal para que cumpla con los objetivos de venta.

## FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar cinco visitas diarias mínimo, a sus vendedoras - con el fin de auxiliarlas en el desempeño de sus funciones, verificar si ya realizaron pedido de recompra y cobrar el saldo anterior si lo hubiera elaborando un reporte diario.
- Impulsar reuniones de demostración de los productos para aumentar las ventas de los mismos.
- Reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento de nuevas vendedoras.
- Servir como fuente de enlace entre la empresa y los representantes para mantenerlas al tanto de ofertas, promociones, nuevos productos, premios, etc.
- Comunicar a la gerencia de ventas aspectos relacionados - con cambios del mercado, situaciones especiales de venta, competencia, necesidades de nuevos productos, cambios de presentación, etc.

- Manejar listas y formatos que le sirvan para el control de sus vendedoras.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Crédito y Cobranzas.

NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO: 5

PUESTOS SUBORDINADOS: Secretaria, Recepcionista, Encargada de Control y Cierre de Pedidos, Cobrador y Chofer.

REPORTA DIRECTAMENTE A: Gerente General

OBJETIVO DEL PUESTO: Proporcionar servicios de tipo administrativo a todas las áreas de la empresa.

FUNCIONES GENERICAS: Manejar los aspectos administrativos de la empresa, formulación de facturas y pagos a proveedores.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Vigilar y supervisar al personal de su área.
- Elaborar diariamente las rutas de cobro y turnarlas al chofer o cobrador según convenga.
- Expedir los cheques y entregarlos a los proveedores.
- Archivar las facturas pagadas.
- Elaborar la relación correspondiente a los gastos cubiertos por la caja chica.
- Recibir y controlar los pagos efectuados por los clientes, elaborando la relación diaria para acompañar el efectivo y valores cobrados.

- Ordenar su oportuno envío para la contabilización.
- Controlar el archivo de cobranza, manteniendo el sistema propuesto.
- Coordinarse periódicamente con el Despacho de Contadores y Auditoría para informarse de los movimientos de tipo contable y fiscal que éste realiza para la empresa.
- Revisar la relación de pagos efectuados por las vendedoras, para su abono en la tarjeta correspondiente.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Secretaria
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
OBJETIVO DEL PUESTO:	Coadyuvar al área en todo tipo de funciones secretariales.
FUNCIONES GENERICAS:	Auxiliar en el trabajo - al Jefe de Crédito y Cobranzas tomando dictados, ayudando en operaciones del archivo y haciendo transcripciones mecanográficas u otro tipo de actividades que le sean inherentes.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar los dictados y transcribirlos mecanográficamente referentes a las funciones del área.</li> <li>- Elaborar las facturas que amparen la cobranza mensual.</li> <li>- Elaborar la relación de pagos efectuados por las vendedoras, para su abono en la tarjeta correspondiente.</li> <li>- Archivar los documentos que su jefe le indique.</li> <li>- Cuidar de la agenda de negocios pendientes del área, los que resulten de sus gestiones, recordando oportunamente a su jefe los que debe desahogar.</li> <li>- Realizar todo tipo de actividades secretariales que sean indispensables en el funcionamiento del área.</li> </ul>

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Recepcionista
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
OBJETIVO DEL PUESTO:	Proporcionar un servicio eficiente de atención a los clientes.
FUNCIONES GENERICAS:	Atención de teléfono, recepción de pedidos a la clientela, de acuerdo con normas y procedimientos establecidos.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	

- Recibir los pedidos telefónicos y personales.
- Atender toda la correspondencia de promoción e información a las vendedoras.
- Atender las llamadas telefónicas de la gerencia, informar de ellas y tomar los recados correspondientes.
- Elaborar los reportes y estadísticas de ventas.
- Recibir toda la correspondencia del laboratorio y encargarse de su distribución.
- Mecanografiar la correspondencia de la empresa.
- Ordenar telefónicamente los pedidos de resurtido a proveedores según instrucciones de la gerencia.
- Coadyuvar en actividades necesarias que les sirvan de apoyo a las demás áreas de la empresa.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Encargada de Control y Cierre de Pedidos.
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
OBJETIVO DEL PUESTO:	Manejar y controlar todos los movimientos de los clientes, relativos a pedidos que éstos efectúen.
FUNCIONES GENERICAS:	Llevar el auxiliar de clientes y vendedoras y tramitar pedidos de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	

- Recibir las notas de remisión para su cierre, cálculo y verificación de tarjetas de clientes para efectuar los cargos correspondientes.
- Pasar las notas al encargado del surtido de pedidos.
- Determinar cuando no deben surtirse pedidos por atraso en pagos.
- Abonar en las tarjetas correspondientes todos los pagos efectuados por los clientes, determinando el nuevo saldo.
- Recibir facturas a remisión y elaborar el contrarecibo correspondiente.
- Elaborar el registro periódico de los nombres de los clientes a quienes se suspendan las ventas a crédito.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Almacenista.
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna.
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Producción
OBJETIVO DEL PUESTO:	Tener buen control de los productos almacenados y - surtir satisfactoriamente los productos requeridos por los clientes.
FUNCIONES GENERICAS:	Controlar las existencias de materias primas, de ma <u>teriales</u> y productos terminados; comunicar oportu <u>namente</u> las necesidades - de reposición de los mate <u>riales</u> y de elaboración - de preparaciones; mantener al día el registro diario de la producción y preparar y controlar las remisiones de productos a clien <u>tes</u> y las devoluciones, to <u>do</u> ello de acuerdo con las normas y procedimientos - establecidos.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
	- Recibir de los proveedores las materias primas y materia-- les de acondicionamiento para su almacenamiento.
	- Proporcionar los materiales de acondicionamiento o materias primas en las cantidades que le sean solicitadas para la - producción.



- Recibir los productos elaborados y almacenados.
- Empacar los productos correspondientes a cada pedido.
- Reportar la inexistencia de productos que los clientes demanden.
- Rendir informes de entradas y salidas de los productos.
- Surtir las remisiones de pedidos de los clientes y entregarlos a quién corresponda.
- Recibir devoluciones de productos para su almacenamiento.
- Tener control eficiente de las existencias de productos terminados y materias primas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Operaria de acondicionamiento de productos.
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna.
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Producción
OBJETIVO DEL PUESTO:	Acondicionar los productos terminados y darles buena presentación.
FUNCIONES GENERICAS:	Llevar a cabo el acondicionamiento de los productos, mantener limpios los utensilios y áreas de trabajo de acuerdo con los procedimientos establecidos.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar las fórmulas de los productos.</li> <li>- Ejecutar cualquiera de los trabajos necesarios para el <u>acon</u>dicionamiento de los productos del laboratorio.</li> <li>- Mantener siempre en orden las áreas de trabajo.</li> <li>- Efectuar diariamente la limpieza: del área de preparación de los productos y de los utensilios de fabricación, del - área de oficina y baño.</li> <li>- Hacer entrega al almacenista de las pérdidas de materiales y/o productos por deterioros o roturas.</li> <li>- Sugerir modificaciones a los sistemas de producción y <u>acon</u>dicionamiento para su estudio.</li> <li>- Vigilar que la elaboración de los productos sea de acuerdo a las fórmulas con el objeto de mantener la calidad de los mismos.</li> </ul>

- Realizar los procesos de producción y los registros - diarios y comparar con respecto al cumplimiento de los programas de producción establecidos.
- Revisar las remisiones de las existencias de materia - prima y de los productos terminados.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Cobrador
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna.
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno.
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
OBJETIVO DEL PUESTO:	Obtener los pagos de los adeudos de los clientes.
FUNCIONES GENERICAS:	Realizar cobros de los pedidos a los clientes y - entregar el monto de los pagos que le hayan efectuado los mismos.
FUNCIONES ESPECIFICAS:	

- Recoger diariamente la relación de cobranza.
- Efectuar la labor de cobranza.
- Reportar los cobros del día anterior a su jefe inmediato superior.

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Primera etapa, propuesta)

TITULO DEL PUESTO:	Chofer
NO. DE PERSONAS SUBORDINADAS AL PUESTO:	Ninguna
PUESTOS SUBORDINADOS:	Ninguno
REPORTA DIRECTAMENTE A:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
OBJETIVO DEL PUESTO:	Hacer mandados a domicilio que sean de interés de la empresa.
FUNCIONES GENERICAS:	Hacer mandados a domicilio.

## FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Llevar pedidos a domicilio a los clientes cuando sea necesario.
- Recoger paquetería de materias primas en las unidades de transporte, líneas aéreas u otros domicilios.
- Recoger cobros a los clientes cercanos al área cuando se requiera.
- Realizar la entrega de pedidos a las vendedoras.

PROCEDIMIENTOS  
(propuesta, primera etapa)

Procedimiento: Venta de productos.

Descripción del procedimiento.

A. Cliente

- (0) Se presenta o llama por teléfono a la Recepción para efectuar pedido.

B. Recepcionista

- (1) Lo recibe, toma orden de pedido y la turna a la Encargada de Control y Cierre de Pedidos.

C. Encargada de Control y Cierre de Pedidos.

- (2) Recibe orden de pedido, extrae del archivo uno la tarjeta del cliente, verifica si debe anteriormente, anota en dicha orden el monto del adeudo en caso de haberlo y la archiva nuevamente.

Turna la orden de pedido a la Recepción.

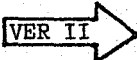
B. Recepcionista

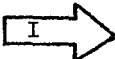
- (3) Recibe orden de pedido, y si el cliente debe anteriormente le pregunta si va a pagar, en caso negativo, - cancela orden de pedido y en caso afirmativo VER I Si no debe anteriormente, elabora factura de pedido - (original y tres copias) y la turna a la Encargada de Control y Cierre de Pedidos.

C. Encargada de Control y Cierre de Pedidos.

- (4) Recibe la factura de pedido completa, calcula y anota

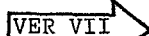
totales de pedido en la misma.

Archiva temporalmente la tercera copia de la factura, turna el original y primera copia al Almacén y la segunda copia al Jefe de Crédito y Cobranzas. VER II 

D. Jefe de Crédito y Cobranzas. I 

- (5) Recibe orden de pedido y extrae del archivo de facturas vencidas el original y segunda copia correspondiente de la factura en adeudo, cancelando dicha orden -- después de efectuar el movimiento de facturas vencidas.

Si el cliente ocurre.

- Guarda dichos documentos hasta el momento de que el cliente pase a pagar.
- Posteriormente, elabora recibo de pago (original y copia), le cobra y le entrega original del recibo y de la factura vencida.
- Elabora relación de ingresos, basándose en los datos de la copia del recibo de pago.
- Le envía dinero del pago, relación de ingresos y segunda copia de la factura vencida al Gerente General; la copia del recibo la turna a la Encargada de Control y Cierre de Pedidos. VER VII 

Si el cliente no ocurre y debe anteriormente.

- Se programa ruta de cobro y se elabora relación de cobranza (original y copia) con folio consecutivo.
- Se entrega original de la misma al Cobrador, junto con el original de facturas vencidas y su ruta de co

bro.

VER III →

- Le pide al Cobrador le firme de recibido la copia de la relación de cobranza y la archiva temporalmente - junto con la segunda copia de la factura vencida has ta recibir resultados de la función de cobranza.

VER VI-A →

D. Jefe de Crédito y Cobranzas.

II →

(6) Recibe segunda copia de la factura del pedido.

- Si el pedido es a crédito, la archiva temporalmente.

VER VI-B →

- Si no es a crédito y el cliente ocurre, elabora reci bo de pago (original y copia), le cobra y le entrega el original del recibo, finalmente le indica al clien te que pase a recoger su pedido.

VER V →

- Turna copia del recibo de pago a la Encargada de Con trol y Cierre de Pedidos.

VER VII →

- Elabora posteriormente relación de ingresos, basándo se en los datos de la segunda copia de la factura de pedido y copia del recibo de pago.

- Turna la relación, segunda copia de la factura y dine ro de pedido al Gerente General.

- Si no es a crédito y el cliente no ocurre, elabora - ruta de cobro y relación de cobranza (original y copi a), basándose en los datos de la segunda copia de pedido y archiva temporalmente la copia de la relaci ón.

VER VI-A →

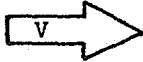
- Turna al Chofer original de la relación de cobranza y ruta de cobro.

VER IV →

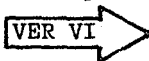
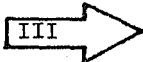


E. Almacén.

- (7) - Recibe original y primera copia de la factura de pedido.
- Surte el pedido.
  - Si el cliente no ocurre, pone en un anaquel el paquete de pedido junto con dichos documentos hasta el momento de que pase el Chofer a recogerlos para su entrega.
  - Si el cliente ocurre, turna el paquete de pedido y documentos a la Recepción.

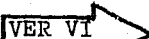
B. Recepcionista.


- (8) - Recibe paquete de pedido, original y primera copia de la factura.
- Le pide al cliente que le muestre el recibo de pago y verifica.
  - Le entrega paquete de pedido y factura original del mismo.
  - En caso de que haya sido a crédito el pedido, le pide al cliente que firme el original de la factura y le entrega a éste la primera copia de la misma.
  - Turna al Jefe de Crédito y Cobranzas el original o primera copia de la factura, según haya sido el caso.

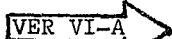
F. Cobrador.


- (9) - Recibe original de la relación de cobranza y de la factura vencida.
- Se dirige al domicilio del cliente, le cobra, le pide que firme la relación, como constancia de pago -


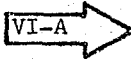
efectuado y le entrega la factura.


- Regresa y turna la relación al Jefe de Crédito y Cobranzas. 

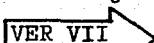
G. Chofer. 

- (10) - Recoge paquete de pedido, original y primera copia del mismo en el Almacén y original de la relación de cobranza y ruta de cobro con el Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Se dirige al domicilio del cliente y si el pedido es al contado, le cobra, le entrega la mercancía y original de la factura, le pide que firme de recibido en la primera copia.
  - Si el pedido es a crédito, le pide que firme el original de la factura, le entrega la mercancía y la primera copia de pedido al cliente.
  - Regresa y turna documentos según haya sido el caso al Jefe de Crédito y Cobranzas. 



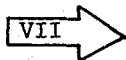
D. Jefe de Crédito y Cobranzas.  

- (11) - Recibe original de la relación de cobranza, primera copia de la factura de pedido y dinero del pago, extrae del archivo temporal la copia de la relación y segunda copia de la factura.
- Anota el monto del pago en la copia de la relación de cobranza.
  - Turna el dinero del pago, primera y segunda copia de la factura de pedido o segunda copia vencida según haya sido el caso al Gerente General. 

- Turna relación de cobranza a la Encargada de Control y Cierre de Pedidos. 

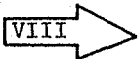
VI-B

- Recibe original de la factura de pedido y extrae del archivo temporal la segunda copia de la misma, las adjunta y guarda en el archivo de facturas por cobrar.

C. Encargada de Control y Cierre de Pedidos. 

(12) - Recibe copia del recibo de pago y relación de cobranza; extrae del archivo uno la tarjeta del cliente y abona movimiento, basándose en los datos de los documentos recibidos.

- Guarda nuevamente la tarjeta, guarda copia del recibo de pago en el archivo cuatro y cancela relación de cobranza.

H. Gerente General. 

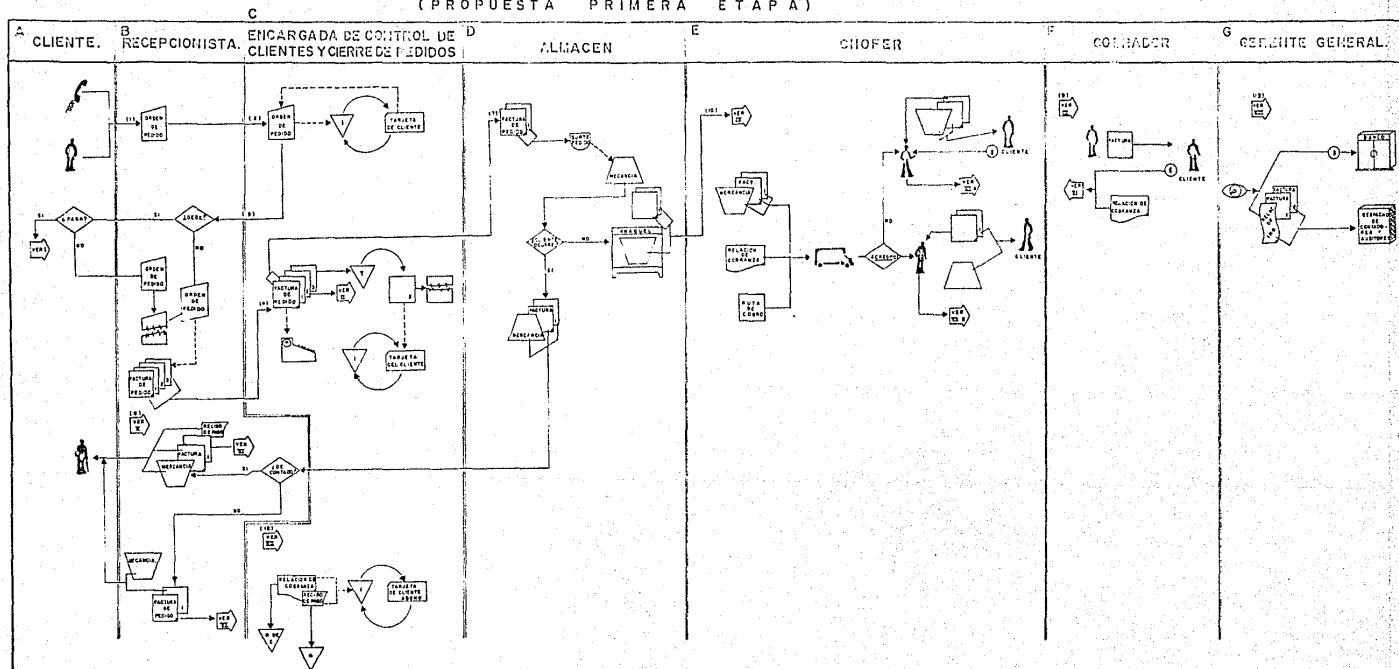
(13) - Recibe dinero del pago, relación de ingresos y primera o segunda copia de pedido o segunda copia vendida de la factura según haya sido el caso.

- Verifica movimiento del monto de pago recibido contra documentos.











- Deposita dinero en el Banco.

- Turna documentos al Despacho de Contaduría y Auditores para que se efectúen las gestiones y movimientos contables y fiscales de la empresa.

# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS "VENTA DE PRODUCTOS" (PROPUESTA PRIMERA ETAPA)

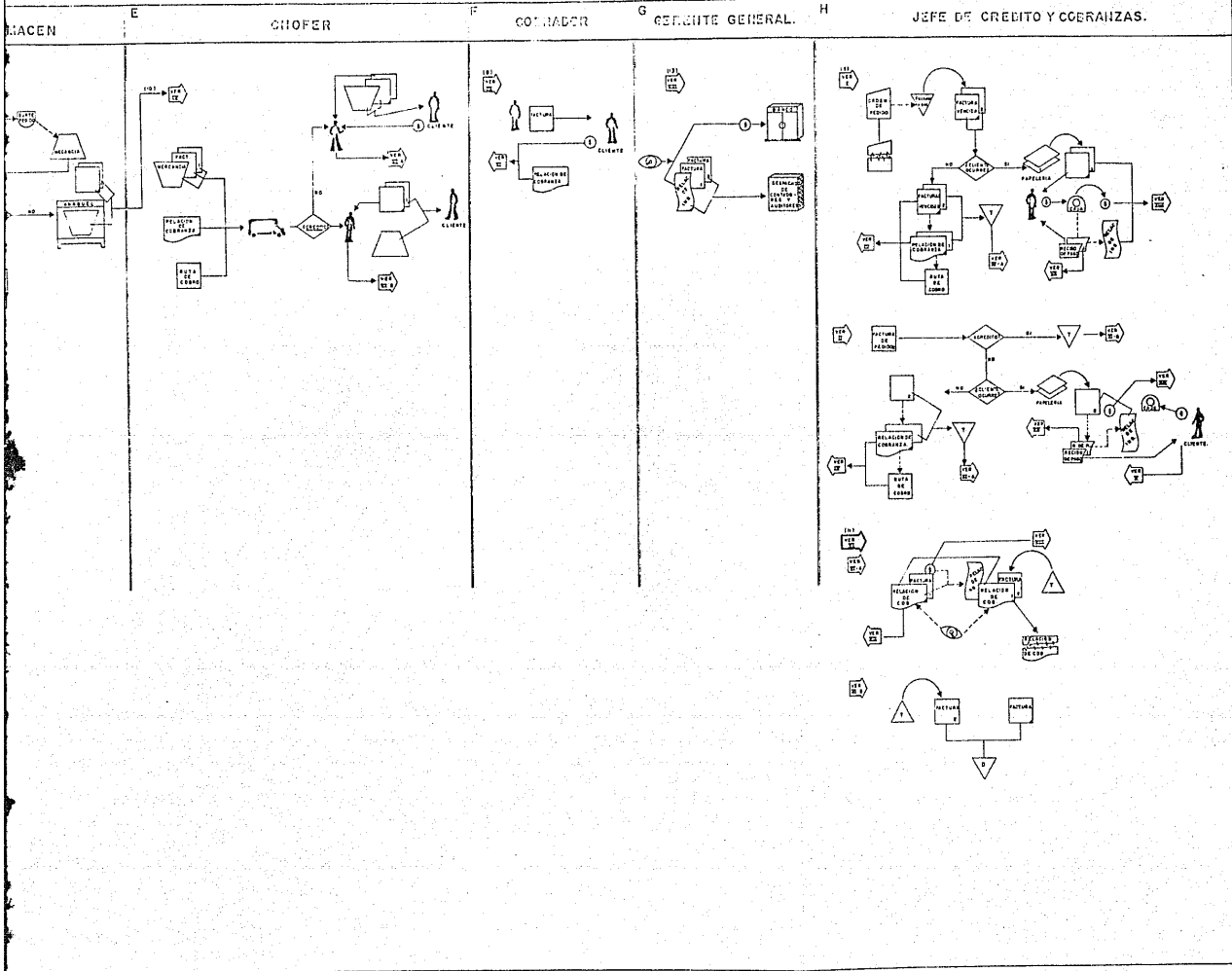


**Simbología:**

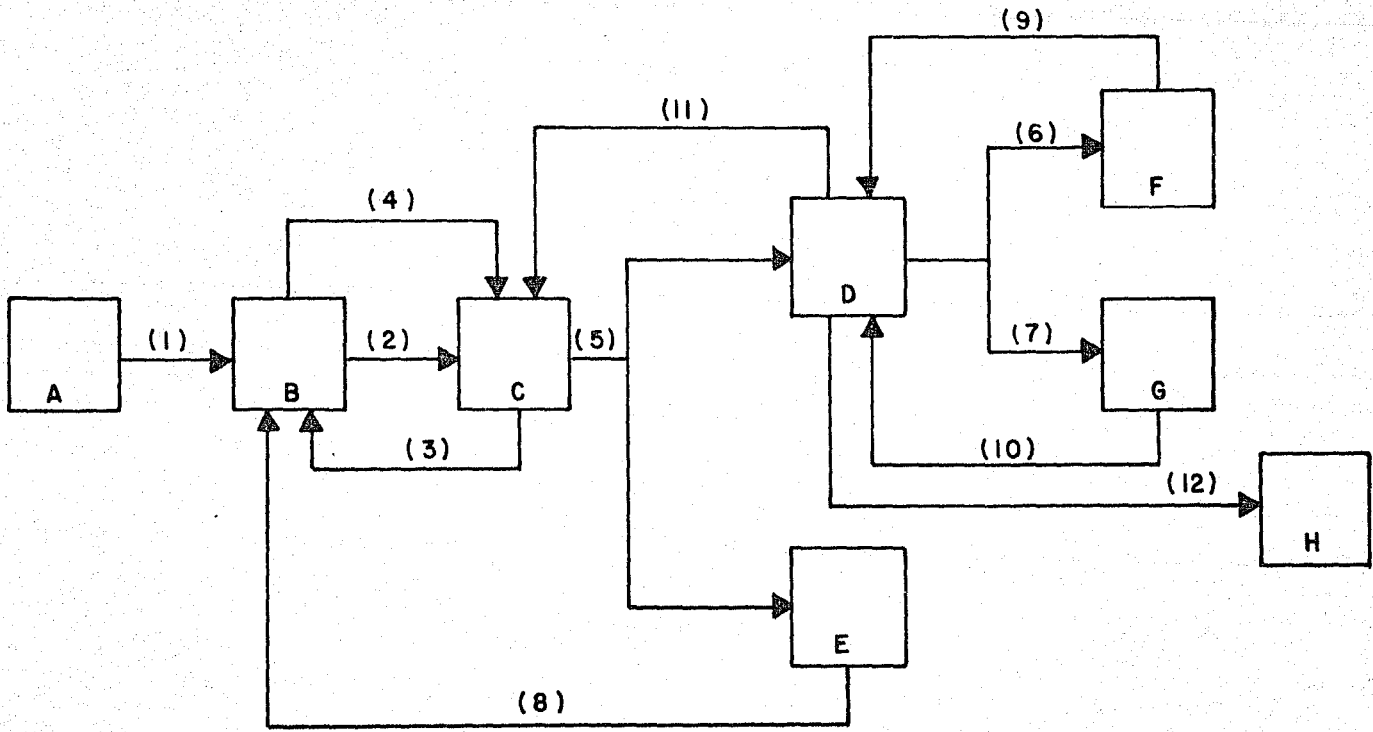
	= FACTURAS		= DOCUMENTOS POR COBRAR.
	= RELACION DE COBRANZA		= ARCHIVO TEMPORAL.
	= RECIBO DE PAGO		= ARCHIVO, RELACIONES DE COBRANZA
	= RELACION DE INGRESOS		
	= OPERACION (SURTIR PEDIDO)		
	= MERCANCIA.		
	= DINERO.		

# A DE PROCEDIMIENTOS "VENTA DE PRODUCTOS"

PRIMERA ETAPA)



"VENTA DE PRODUCTOS"  
(PROPUESTA, PRIMERA ETAPA)



- (1) Cliente se presenta a efectuar pedido.
- (2) Recepcionista toma orden de pedido y la turna.
- (3) Encargada de Control y Cierre de Pedidos verifica créditos y autoriza pedido.
- (4) Recepcionista elabora factura de pedido y la turna.
- (5) Encargada de Control y Cierre de Pedidos recibe y archiva una copia y turna documentos.
- (6) Cobrador recibe documentos y cobra pedidos a crédito.
- (7) Chofer recibe pedido y documentos y entrega pedidos de contado.
- (8) Almacén surte pedido y lo turna a la Recepcionista si el cliente ocurre.
- (9) Cobrador turna documentos firmados al Jefe de Crédito y Cobranzas.
- (10) Chofer turna dinero y documentos al Jefe de Crédito y Cobranzas.
- (11) Jefe de Crédito y Cobranzas turna copias de recibo de pago y relación de cobranza a la Encargada de Control y Cierre de Pedidos, para registros del movimiento del cliente.
- (12) Jefe de Crédito y Cobranzas elabora relación de ingresos y turna documentos y dinero del pedido al Gerente General.

## INFORME DE LA AUDITORIA

Para efectos de un mejor control en la empresa establecemos algunas recomendaciones que se consideran necesarias para su funcionamiento, a saber:

- Es indispensable que los directivos se documenten y conozcan por lo menos algunas bases de la Administración en general, ya que en la realidad es necesario aplicarlas y su nivel jerárquico lo requiere.

## Organización.

- Es conveniente que el titular defina adecuadamente las políticas a seguir en cada una de las áreas y en general de toda la empresa, apoyándose para definirlas de los directivos de cada área, con el fin de evitar que se pueda escapar alguna idea que sea de interés operativo.
- Dar a conocer los objetivos generales y específicos a todo el personal, con el objeto de crearles conciencia acerca de dónde deben ir encaminados sus esfuerzos y unificar sus intereses con respecto a la empresa.
- Hacer sentir importante y en confianza al personal, ya que los motivará a que desarrollen más su capacidad y esfuerzo, y existirá un ambiente más agradable dentro de la empresa.
- Proporcionar incentivos o remuneraciones al personal conforme a la eficiencia y entusiasmo que éste demuestre en su trabajo.



- Realizar reuniones periódicamente entre el personal de cada área o todo el personal completo cuando sea necesario, con el fin de mostrar los avances de sus operaciones y los problemas que hayan surgido durante el desempeño de sus actividades. Por otra parte, plantear nuevas estrategias y mejoras a los sistemas de trabajo. Todo esto permitirá el estar consciente de la situación y movimiento que hay dentro de la empresa y evitará en cierta forma el surgimiento de conflictos de cualquier tipo.

#### Ventas.

- Es conveniente que el personal de esta área tome cursos de Mercadotecnia, pues esto contribuirá a incrementar sus ventas y a la expansión de su mercado.
- Las supervisoras deberán tener un control de todos los movimientos de ventas que sus vendedoras realicen.
- Manejar los programas que se establezcan sobre las ventas.
- Llevar gráficamente el control de las ventas, para poder observar y analizar las tendencias, puntos débiles u otros factores de sus propio interés.

#### Producción.

- En general, considerar y manejar principalmente los factores de control de inventarios, de operaciones productivas de programas y abastecimientos, de la calidad de los estándares que sean fijados, de tiempos y métodos de operación, de desperdicios y de mantenimiento y conservación.

Crédito y Cobranzas.

- Revisar periódicamente las notas de cobranza y establecer rutas de cobro de acuerdo a sus necesidades, con el propósito de controlar los adeudos, recuperación de la cartera de clientes y agilizar su movimiento.
- Apoyarse en el desempeño de sus funciones de la creación del nuevo puesto secretarial, ya que ésto ayudará a disminuir las cargas de trabajo.

SEGUNDA ETAPA

#### INVESTIGACION PRELIMINAR

Con respecto a la Auditoría Administrativa aplicada en la pequeña empresa determinamos que resultaba importante efectuar una etapa de prosecución o evaluación al sistema de organización implantado en la primera etapa; después de haber transcurrido siete meses, con el objeto de medir los resultados de como se llevó a cabo, observar si disminuyeron sus problemas operativos y administrativos, saber también si en realidad fue comprendido y adecuado dicho sistema; y por otra parte hacer las modificaciones que sean necesarias, en caso de haberlas.

Por lo tanto, para esta segunda etapa y primamente para adentrarnos, repasamos a manera de recordatorio todo el estudio realizado en la primera etapa y leímos algunos libros de Administración, que hicieran referencia de los puntos que comprende la evaluación y finalmente estar preparados para su comienzo.

#### ENTREVISTA PRELIMINAR

Una vez documentados de la información de la etapa, nos presentamos con el gerente general para comunicarle nuestro objetivo y pedirle que nos expusiera a grandes rasgos si surgieron o continuaron sus problemas acerca de la administración de su empresa, ya que ésto nos confirmaría si resultaba necesario hacer la evaluación, obteniendo como respuesta que: había un control deficiente en las operaciones administrativas del área de Crédito y Cobranzas, pues la clientela tenía un margen muy alto de adeudo

y ésto impedía por una parte resurtirse de materias primas para la elaboración de productos y por otra parte su movimiento financiero se veía afectado, poniendo en peligro económico de subsistencia a la empresa.

Por lo que respecta a las demás áreas, el gerente nos comentó que funcionaban sin problemas graves y que, en general el sistema de manejo de la empresa seguía siendo el mismo, pero que en algunas ocasiones tomaban detalles para su conveniencia del sistema de organización implantado por nosotros. Esto nos hizo determinar que era necesario volver a revisar su funcionamiento.

Con respecto a los procedimientos, el flujo de algunas operaciones se manejaron de diferente manera a como se habían implantado, porque lo consideraron necesario, además había también algunos problemas de control en las áreas de la organización.

#### ANALISIS PRELIMINAR

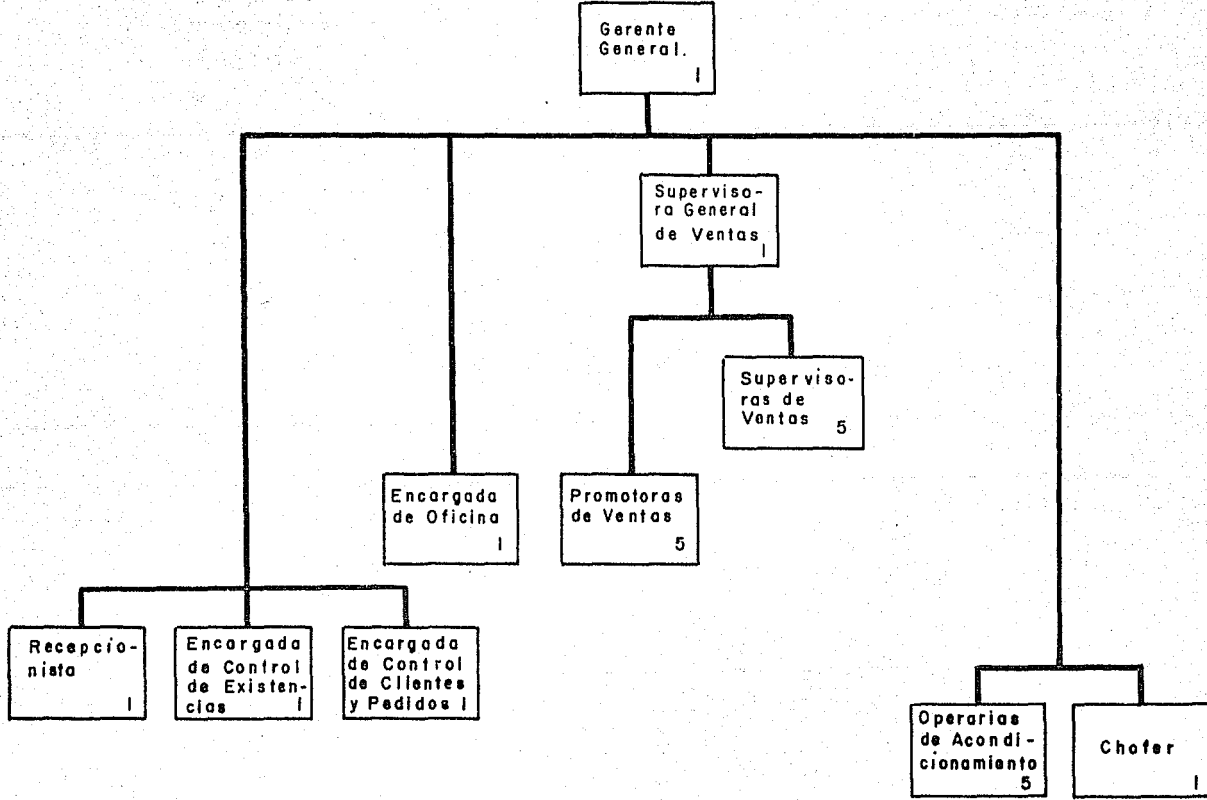
Examinando analíticamente la situación que el gerente general nos mencionó acerca de la empresa, consideramos pertinente utilizar una metodología similar a la primera etapa, pues en cierta forma se adecuaba a llevar una trayectoria de igual manera, omitiendo las actividades que ya no fuera necesario ejecutarlas.

#### DETERMINACION DE LA INFORMACION PRIMARIA Y SECUNDARIA

Como información primaria nos sería indispensable aprovechar los cuestionarios, organigramas, fun--



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.  
( Estructura como se encuentra, segunda etapa )



ciones, descripción de puestos y procedimiento que elaboramos en la etapa anterior, ya que nos servirían como punto de referencia y comparación para nuestra investigación.

La información secundaria sería propiamente la que tendríamos que captar en nuestra etapa de recolección de información, utilizando para ello los cuestionarios anteriores (en blanco).

#### RECOPIACION DE LA INFORMACION

Específicamente la recolección de la información en esta segunda etapa nos determinaría las causas de las deficiencias en las áreas de la empresa, además - nos reflejaría nuevamente el funcionamiento de sus operaciones y los problemas de organización y control.

#### ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Recopilada la información de las áreas procedimos a analizarla, ordenándola de tal manera que quedara ubicada en el lugar que le correspondiera, o sea en la estructura orgánica o en la descripción de puestos, procedimientos, etc. obteniendo lo siguiente:

Diagnóstico.

- En general utilizaban el mismo sistema operativo como - en un principio, pero tomando algunas bases del sugerido por nosotros. Su administración seguía siendo empírica, trayendo como resultado el aumento de problemas - administrativos en la empresa.



- La estructura orgánica se manejaba diferente a como se había sugerido e inclusive el manejo de la organización era más complejo.
- El tramo de control del gerente general resultó ser más amplio que en la primera etapa.
- No manejaban los manuales de organización y procedimientos elaborados, lo cual trajo como consecuencia un descontrol en el desempeño de sus funciones.
- Desapareció un puesto (cobrador) que era necesario, a raíz de un mal movimiento operativo-financiero.
- Aun no establecían programas de trabajo a corto y a largo plazo por lo que los objetivos se presentaban más difíciles de alcanzar.
- Los procedimientos referentes a trámites administrativos los hacían de una forma que les resultaba más complicado su movimiento en las operaciones de trabajo subsiguientes.
- El control de la producción se llevaba sin ningún parámetro, más bien se apoyaron en las necesidades mediatas de los clientes, ocasionando incrementos de costo-tiempo en el funcionamiento de esta área.
- Existía personal que no era idóneo al puesto, que limitaba el desarrollo administrativo de la empresa.
- El gerente general no contaba con el apoyo de su personal, por tal motivo se veía obligado a desempeñar funciones de las demás áreas, impidiéndole dedicarse a los asuntos de su competencia.

- Las supervisoras de ventas no dedicaban el tiempo completo a su trabajo por prestar atención a sus asuntos personales.
- Se creó el puesto de promotoras de ventas, que en realidad desempeñaban las mismas funciones que las supervisoras de ventas, con la excepción de que tenían la política de vender al contado, ocasionando el aumento de una - área innecesaria.
- La recepcionista no tomaba los pedidos en las formas de solicitud de pedido, como se había sugerido y la comunicación que requería ser de trámite por escrito lo hacía en forma verbal con el área de control y cierre de pedidos, ocasionando un descontrol en las operaciones de las demás áreas, pues en cierta forma estaban ligadas.
- La Encargada de control y cierre de pedidos no mantenía el archivo de tarjetas de clientes al corriente, originando que el estado de cuenta de los clientes no fuera - confiable; inclusive no elaboraba relaciones de cobro - foliadas, ni recibos de caja para los clientes por ventas directas de contado.
- Debido a la carga de trabajo y el descontrol en la producción, se ocasionaban problemas de inexistencia o exceso de productos en el Almacén.
- La Encargada de oficina no planeaba las rutas de cobro, se olvidaba de la cobranza a los clientes morosos de pago y únicamente mandaba a cobrar a las personas que efectúan pedidos el mismo día.

- El Chofer seguía desempeñando funciones que no le correspondían e inclusive las ejecutaba sin poner empeño.

#### INFORME DE AUDITORIA DE LA PROSECUCION.

Concluyendo en que el estado administrativo de la pequeña empresa continúa siendo deficiente en su funcionamiento, consideramos necesario que se lleve a cabo lo siguiente:

- Primeramente crear conciencia de los problemas que atañen a cada una de las áreas de la empresa, con el objeto de despertar el propio interés de solucionarlos y en segundo término olvidarse del manejo de sistemas operativos rudimentarios y de la administración empírica; ya que definitivamente requieren de un cambio y es necesario que se vayan mostrando accesibles a las nuevas modificaciones en la medida que se vayan implantando, porque finalmente los llevará a obtener mejores beneficios.
- Es conveniente que utilicen las herramientas de control que se establezcan, como el manejo de manuales de procedimientos, de organización, estado de resultados proforma, etc.
- Es indispensable que apliquen las recomendaciones establecidas en la primera etapa, ya que aun se adaptan al sistema de operación actual de la empresa.
- Para poder coordinar todos sus esfuerzos es necesario reducir el tramo de control, delegar adecuadamente la responsabilidad y autoridad, ésto coadyuvará al logro de sus objetivos y en general manejar la estructura orgáni-

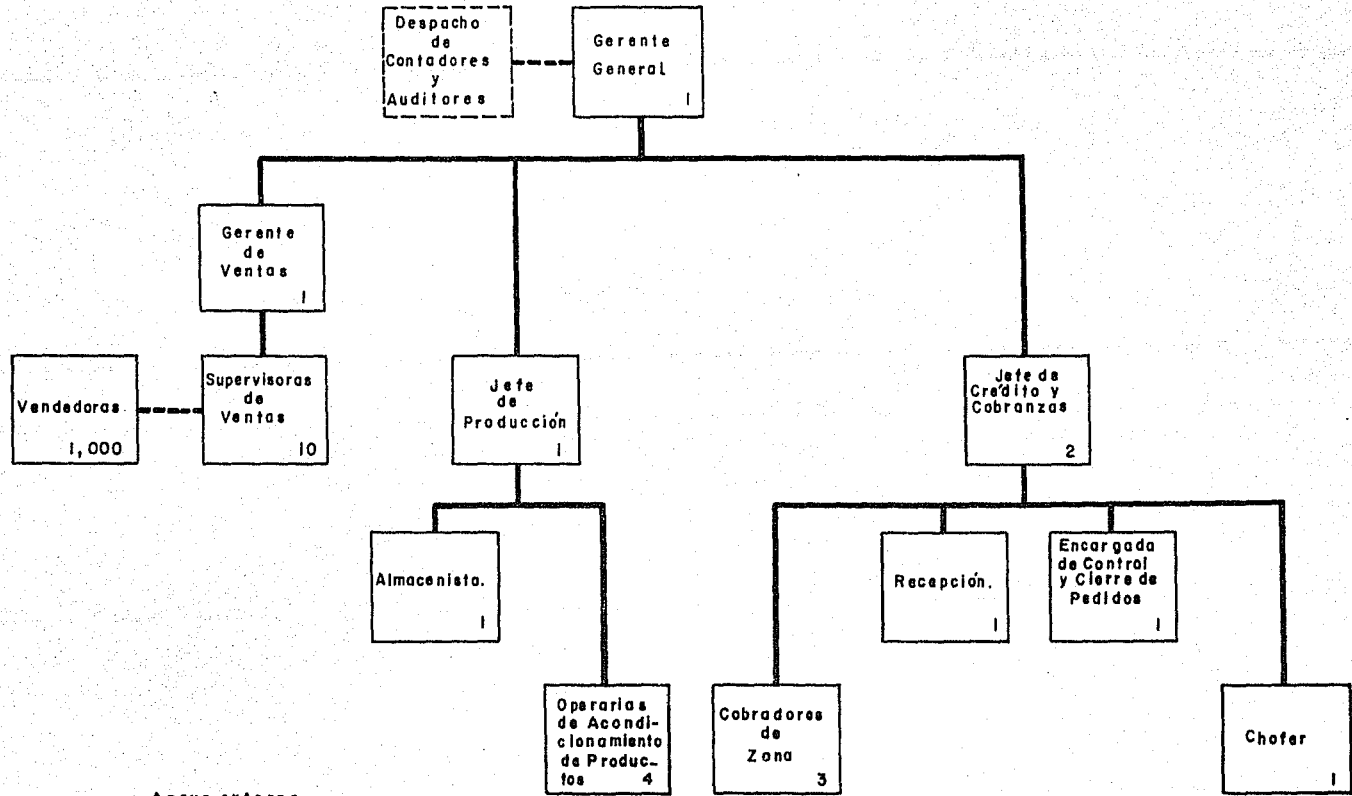
ca propuesta, que en cierto modo resulta igual a la primera etapa, sólo con la diferencia de aumentar el número de supervisoras y cobradores, debido al crecimiento que ha tenido la empresa.

- Debe existir la coordinación entre todas las áreas de la empresa.
- Manejar y cuidar minuciosamente la cartera del área de Crédito y Cobranzas, haciendo concientes a los cobradores y supervisoras de ventas del movimiento de la misma.
- Conviene que las ventas se realicen siempre de contado o a 30 días y a su vez se registren todos los movimientos sobre las mismas.
- Para solucionar los problemas inmediatos del área de Crédito y Cobranzas es necesario depurar las órdenes de compra (facturas, notas, etc.) como medida drástica, intensificar la cobranza; por otra parte programar la cobranza de tal manera que sólo se hagan los cobros máximo dos veces, de no recuperar saldo, proceder legalmente o analizar el curso a seguir.
- Es necesario que se realice un estudio inmediato de los adeudos y quiénes, para determinar con qué recursos cuenta la empresa y poder así elaborar sus programas de trabajo, sobre los que hay que basarse.
- Cada cobrador atenderá una zona de cobro, dividida en norte, centro y sur incluyendo la periferia, ya que serán los canales para captar los ingresos de venta.
- El manejo de las relaciones de cobranza serán utilizadas por los cobradores y deberán ser entregadas diariamente

al área de Crédito y Cobranzas.

- El mercado cautivo y potencial debe ser más seleccionado, con el fin de evitar hasta donde sea posible las pérdidas por manejar saldos incobrables.
- Las ventas a crédito se efectuarán siempre y cuando alguna supervisora haya realizado un estudio socioeconómico, aunque no muy somero pero si indispensable.
- Se irá incrementando el número de choferes de acuerdo a las necesidades de entrega de mercancía a domicilio.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.  
(Estructura propuesta, segunda etapa)



----- Apoyo externo.

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Una vez efectuado el análisis de la información recolectada podemos determinar que más del 50% de los entrevistados nos indicaron conocer la Auditoría Administrativa, sin embargo sólo un 5% de la muestra nos demostró que realmente la conoce y la aplica, además su conocimiento se ha difundido generalmente a través de cursos que han servido a las personas encargadas de aplicarla; ésto nos muestra que es muy bajo el conocimiento y la difusión de esta técnica y con mayor razón comparándola con el universo de este tipo de empresas, de ahí la importancia de promoverla y darla a conocer.

Por otro lado, un 47% de las personas encuestadas reflejaron tener un vago concepto de la misma, pues únicamente están conscientes de que es una técnica que puede mejorar la administración de su negocio, pero tampoco conocen bien lo que es la Administración y en general la carrera del Licenciado en Administración se detecta que sólo han sido influenciados por la poca difusión de esta carrera; por lo tanto, los empresarios actualmente manejan su organización utilizando sistemas administrativos de control en forma empírica para poder cumplir los objetivos preestablecidos.

También pudimos ver que existe una gran confusión entre lo que es la Auditoría Administrativa y otro tipo de auditorías pues con el simple hecho de mencio



nar auditoría, suponen que es lo mismo que la Auditoría - Operacional Contable ya que hacen mención de que es un registro y examen de las cuentas y operación de su negocio. Es importante que se dé auxilio a estas instituciones para evitar que caigan en este error y hacerles notar la diferencia y ventajas que presentan cada una de las Auditorías existentes.

El 48% de la muestra respondía que no la - conoce, lo que en conjunto con el 47% mencionado y con la población total decimos definitivamente que no se conoce dentro de este ámbito de industrias.

Actualmente dichas empresas efectúan revisiones con enfoque contable en un 35% y únicamente el 12% al área de producción principalmente, descuidando la importancia de las demás áreas que va en detrimento de su - optimización y funcionamiento, aunque consideran no tener ningún problema, dejan escapar la planeación posterior y el posible incremento de sus utilidades, ya que para subsistir y expandirse necesitan en gran parte de organizar y auxiliarse de técnicas administrativas.

Si las empresas reportan teóricamente que sus revisiones aplicando técnicas de control las hacen - anualmente, pero sabiendo que el medio ambiente actual es completamente dinámico, es necesario que lo hagan con mayor periodicidad y efectuar su atención en todas las áreas que componen la empresa, ya que es una forma eficaz de - identificar sus deficiencias o desarrollo.

Los Contadores Públicos son quienes ocupan en gran medida la gerencia o los puestos ejecutivos, por lo que su gestión tiene gran matiz contable y no administrativo, de igual manera el personal externo que efectúa la Auditoría, en su mayoría son también Contadores y que generalmente cuando a las empresas se les presenta algún problema administrativo recurren a ellos para su solución.

Los entrevistados nos afirman que los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa aplicada en su respectiva organización han sido buenos, pero haciendo notar nosotros que con un enfoque contable. Se podrán superar grandes problemas cuando sean completamente con técnicas administrativas, y esto se refuerza más al observar que en un 73% los empresarios objetaron en querer que se aplicara la Auditoría.

Por otra parte, un 35% indicó que el Licenciado en Administración es la persona idónea para su realización, sin embargo, podemos afirmar que se sintieron influenciados por nuestra presencia pues como sabemos, el Contador Público es el que domina administrativamente en la actualidad a estas empresas, reafirmando el desconocimiento de la carrera de Licenciado en Administración y por tal motivo no se recurre a éste, además, que casi no se ha visto su acción dentro del universo de estas empresas.

Un punto de gran contradicción e importancia en el cual se han desarrollado juicios, polémicas, es

tudios, con la única finalidad de probarles ¿qué profesión es la más adecuada para llevar a cabo la Auditoría Administrativa?; nosotros no queremos caer en ésto, por lo cual - consideramos que el auditor administrativo debe ser un profesionista que cuente con una serie de conocimientos que - le permitan saber lo que es la Administración y las diversas herramientas que existen, para que éste pueda maximizar su eficiencia dentro de cualquier organización. Deberá de saber en qué consisten los elementos del proceso administrativo y poseer una preparación suficiente teórico-práctica de las áreas funcionales de una empresa.

Se debe contar con un criterio amplio que - permita emitir juicios acertados para la resolución de problemas, el planteamiento de un diagnóstico administrativo y la coordinación con los diferentes especialistas requeridos para ejecutarla.

En suma, esta preparación académica y estas cualidades que debe tener el Licenciado en Administración es la que cumple con todos los requisitos para realizar esta tarea, por lo cual consideramos que este profesional es la persona más idónea y capacitada para llevar a cabo - la Auditoría Administrativa.

Basándonos en cierta forma en la experien-cia de la Auditoría Administrativa aplicada en una pequeña empresa y habiendo obtenido como resultado que si es factible llevar a cabo este trabajo, sin importar su giro y magnitud, consideramos que la aplicación de la Auditoría Admi

nistrativa en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial puede ayudar al desarrollo armónico y paulatino de las mismas, maximizando eficazmente sus operaciones administrativas, aunque no es una panacea que pueda resolverlo todo, sí puede crear bases adecuadas de control y - hacer que se logre la disminución de su problemática.

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, consideramos importante que con la cooperación conjunta de las organizaciones industriales, gubernamentales y educativas, se puede dar gran impulso a la implantación de técnicas de administración moderna como la Auditoría Administrativa, para ello recomendamos lo siguiente:

En primer término se deberán enfocar los esfuerzos de las instituciones mencionadas a capacitar y concientizar al personal de la empresa sobre el que recae la responsabilidad de administrar la empresa, empleando cursos de administración, sus principios, sus escuelas, etc. Estos cursos podrían ser impartidos a manera de seminarios en los auditorios de las cámaras industriales o en universidades, con sesiones que pudieran adecuarse al horario de estas personas; ahora bien, estamos de acuerdo en que ésto no bastaría para formar verdaderos especialistas, pero podría ser complementado con una bibliografía adecuada aprovechando así el alto índice de autodidactas, que pudimos comprobar existen en la dirección de estas organizaciones.

Otro paso sería la edición de libros y folletos que sirvieran como material didáctico de los cursos de que hablamos y en los que se vaya interiorizando al lector sobre las herramientas de la administración, de sus negocios.

Con ésto creemos que se lograría dar a conocer los objetivos y potencialidad de carreras universitarias como la nuestra y pueden brindar un apoyo al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Otro plan de impulso de la administración científica y sus herramientas, sería la impartición de cursos ya más especializados referentes a explicar en que consisten las técnicas y con que medios humanos, técnicos y económicos se requieren para su implantación.

Por la misma necesidad que existe en las empresas de asesoría y por la falta de medios económicos para allegarse, sería pertinente la creación de grupos de estudiantes de los últimos semestres de su carrera, los cuales fueran coordinados por Licenciados en Administración, integrándose a manera de brigadas interdisciplinarias que estuvieran respaldadas por maestros especializados. Estos grupos brindarían los servicios de asesoría administrativa gratuita, la cual se ofrecería a los industriales a través de las cámaras a las que se encontrarán afiliados; lográndose con ello el enriquecimiento profesional de los estudiantes, aportándole a las industrias grandes beneficios en lo referente a su organización y haciéndola llegar hasta el núcleo de empresas que requiriéndola no tienen los medios suficientes para ello.

Una propuesta que deseamos formular fue la de cambiar el enfoque del plan de estudios de nuestra carrera de manera que desde los primeros semestres se forma

ran grupos de trabajo los cuales al igual que los médicos fuerán aplicando lo que teóricamente se ha enseñado en las aulas, ya que al aplicar nosotros la Auditoría Administrativa en una pequeña empresa, nos dimos cuenta de que existían puntos débiles en nuestra preparación, los cuales por fortuna habían sido cubiertos en parte por nuestras experiencias de trabajo, de ahí el que surgiera nuestra idea. Al plantearlo con algunos profesores de la Facultad de Contaduría y Administración nos expresaron su deseo de fundamentar ésto con una investigación dirigida única y especialmente a ver la aceptación por parte de los empresarios de este tipo de ayuda y ver los cambios a sugerir al Consejo Técnico de dicha facultad; más ésto no nos fue posible por cuestiones de tiempo, aunque si pudimos observar que, definitivamente si existen en principio, deseos de la pequeña y mediana empresa de recibir asesoría, lo cual es indicio de una gran puerta para el Licenciado en Administración, misma que queda abierta como hipótesis para ser comprobada por futuros trabajos de investigación.

Por último, estos esfuerzos deberán ser apoyados plenamente por los directivos de las empresas, los que deberán revisar sus organizaciones periódicamente llevando a cabo las recomendaciones que surjan de ella, ya que sin ésto pierde todo su efecto el trabajo desarrollado, pues al realizarlo la empresa pequeña y mediana podría conocer realmente en qué consisten las técnicas como

la Auditoría Administrativa, para sí utilizarla como un -  
elemento imprescindible, deteniendo con ello los beneficios,  
producto de su aplicación.



## BIBLIOGRAFIA

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

Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C.: Auditoría Administrativa (Folleto). 1978.

Alfaro Sánchez Martha Cecilia y Méndez Padilla María del Rocío: El papel del supervisor en la empresa de tipo media no en México. Seminario de Investigación Administrativa, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México. -- 1974.

Alvarez Anguiano Jorge: Auditoría Administrativa, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1977.

Arias Galicia Fernando: Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Editorial Trillas, 3a. Edición, 1976.

Arias Galicia Fernando: Lecturas para el curso de metodología de la investigación, Editorial Trillas, 1a. Edición, - 1976.

Campos Cervantes Estela de la Luz: Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa, tesis, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, D.F.

Castro Hernández Irma Graciela: La Auditoría Administrativa, Financiera y Operacional, Seminario de investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, -- 1976.

De Toro y Gisbert Miguel: Nuevo Pequeño Larousse (ilustrado), Diccionario Enciclopédico, publicado bajo la dirección de Claude y Paul Augé, adaptación española, Librería Larousse, París, 1963.

Diccionario de Sinónimos, ideas afines y contrarias, Editorial Teide, Barcelona, 6a. Edición, 1976.

Diccionario Enciclopédico Quillet, Tomo Primero, Editorial Cumbre, S.A., 1976.

Fernández Arena José Antonio: La Auditoría Administrativa, Editorial Diana, 3a. Edición, 1973.

García-Pelayo y Gross Ramón: Pequeño Larousse Ilustrado, - Ediciones Larousse, 1977.

Grabinsky Nathan y Klein Alfred W.: El Análisis Factorial guía para estudios de economía industrial, Editada por el Banco de México, S.A., 1976.

Kotler Philip: Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, Editorial Diana, 2a. Edición, 1974.

Leonard William P.: Auditoría Administrativa, Editorial - Diana, 1a. Edición, 1975.

López Alvaro Ezequiel: Metodología para la elaboración y - actualización de manuales administrativos, Dirección General de Planeación Educativa, Secretaría de Educación Pública, 1976.

López Rosado Diego: Economía Política, Página 116, Editorial Porrúa, S.A., 15a. Edición, 1967.

Masti Francisco N.: Nuevo Manual del Gerente de Crédito, - Arte Publicitario Comercial, S.A., México, D.F., 1a. Edición, 1974.

Mendoza Huichán Ernesto: Metodología y Técnica de las Unidades de Auditoría Administrativa, Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1972.

Norbeck, Edward F.: Auditoría Administrativa, traducida por José Mendoza, técnica, 205 páginas, México 1970.

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra: Introducción al Estudio del Trabajo, Editada por O I T, Segunda Edición, 1973, 3a. Impresión 1977.

Pardinas Felipe: Metodología y Técnicas de Investigación - en Ciencias Sociales, Introducción elemental, Editorial Siglo XXI Editores, S.A., 17a. Edición, 1977.

Reyes Ponce Agustín: Administración de Empresas, Primera - parte, Editorial Limusa, 10a. Impresión, 1976.

Reyes Ponce Agustín: El Análisis de Puestos, Editorial Limusa, Quinta Edición, 1978.

Sainz de Robles Federico Carlos: Ensayo de un Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos, Ediciones Aguilar, 8a. - Edición, 4a. Reimpresión, 1976.

Sandoval Procuna Ana Lilia: Instrumento de Apoyo de la Pequeña y Mediana Industria, Seminario de Investigación Administrativa, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1976.

Terry George R.: Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A.: Primera Edición en Español, 8a. Impresión, - 1977.

Varela Barraza Lilia Olga: Problemática de la Exportación de México a Latinoamérica, Estudio de seis países, Seminario de Investigación Administrativa, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1972.