



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

**IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE VINOS EN AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Lic. Katia Elaine Ramírez Castañeda

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dra. Gloria Leticia Martell Campos

Dr. Agustín Ruíz Lanuza

Aguascalientes, Ags, a 02 de marzo de 2022

AUTORIZACIONES

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

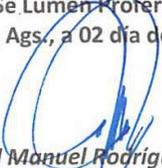
Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **KATIA ELAINE RAMÍREZ CASTAÑEDA** con ID 97343 quien realizó el trabajo práctico titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VINOS EN AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 02 día de marzo de 2023.


Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera
Tutor de trabajo práctico

El nombre completo que aparece en el Voto Aprobatorio debe coincidir con el que aparece en el documento pdf. No se puede abreviar, ni omitir nombres

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **KATIA ELAINE RAMÍREZ CASTAÑEDA** con ID 97373 quien realizó el trabajo práctico titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VINOS EN AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 02 día de marzo de 2023.



Dra. Gloria Leticia Martell Campos
Asesor de trabajo práctico

El nombre completo que aparece en el Voto Aprobatorio debe coincidir con el que aparece en el documento pdf. No se puede abreviar, ni omitir nombres

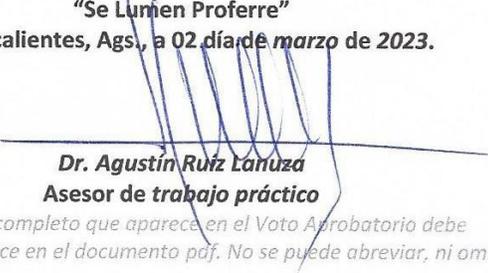
c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **KATIA ELAINE RAMÍREZ CASTAÑEDA** con ID 97373 quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VINOS EN AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lum̄en Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 02 día de marzo de 2023.


Dr. Agustín Ruiz Lanuza
Asesor de trabajo práctico

El nombre completo que aparece en el Voto Aprobatorio debe coincidir con el que aparece en el documento páf. No se puede abreviar, ni omitir nombres

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADEMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 09/03/2023

NOMBRE: Ramírez Castañeda Katia Elaine **ID** 97343

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias de Desarrollo Sustentable

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TITULO: Implementación de la auditoría administrativa en una empresa comercializadora de vinos en Aguascalientes

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): La implementación de la auditoría administrativa dentro de las Pymes es muy efectivo, debido al uso de diversas herramientas que dieran certeza a los resultados y se generara una propuesta de mejora adaptada a sus recursos y características de las empresas

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

SI
 No

FIRMAS

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN:

Dra. Gabriela Citlalli López Torres

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:

Dra. Gabriela Citlalli López Torres

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial asignado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar las gracias al programa de becas de CONACyT, por el apoyo económico que me permitió lograr este grado.

Mi gratitud a la empresa La Razón de los Quince y a todos sus socios que hicieron posible esta intervención y me apoyaron en más de una forma para obtener información, haciéndome participe de su empresa.

Agradezco al Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes por la oportunidad de ser parte de su nueva generación de estudiantes de esta maestría y de todos los conocimientos que aportaron para mi crecimiento académico.

Le agradezco muy profundamente al Dr. Ismael Rodríguez por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional. A mis asesores, la Dra. Martell y el Dr. Ruíz, les agradezco el tiempo dedicado a mi proyecto, así como todas las recomendaciones y sugerencias que fortalecieron mi trabajo a lo largo de este tiempo. También quiero dar las gracias al Dr. Trejoluna, con su guía durante mi estancia académica supo encausar mi trabajo y guiarlo a este resultado.

Le agradezco a mi mamá, Leticia Castañeda Álvarez, por todo el apoyo y sus consejos, que fueron mi aliento y mi impulso para seguir adelante en este camino; su compañía en mis desvelos y cada momento que me ha impulsado a dar lo mejor de mí.

A mis hermanos Jessica y Fernando que sus conocimientos y paciencia, me ayudaron a mejorar la calidad de este trabajo, su apoyo para dar mejores soluciones a la empresa y su experiencia profesional, me dieron otras estrategias y una nueva visión de los alcances que se pudieron lograr.

A mis sobrinos Jacqueline, Sophia, Leonardo y Dení que son mi estrella y aquello que me hace lograr más en la vida, haciendo que salga la mejor versión de mí y motivándolos a que cumplan sus sueños con gran dedicación y mostrándoles que todo es posible.

Y recordando la frase de Bertolt Brecht “hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos. Pero los hay que luchan toda la vida: esos son los imprescindibles”. Recordando que hay que trabajar cada día en hacer las mejores cosas y no dejar de luchar por ello.

Por último, le quiero dar las gracias a la vida por darme un nuevo desafío que no hubiera superado sin todas aquellas personas que han formado parte de ella, aquellos que se han quedado a lo largo de ella y los que se quedaron solo un instante.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, a mis padres, hermanos y sobrinos, que esto es una muestra de todo el cariño y para demostrarles que cualquier sueño se puede cumplir con mucha dedicación y esfuerzo.



ÍNDICE	
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Análisis Situacional	18
1.2.1 Contexto Empresarial.....	18
1.2.2 Análisis FODA.....	20
1.3 Justificación	22
1.4 Objetivo.....	23
1.4.1 Objetivo General	23
1.4.2 Objetivos Específicos.....	23
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	25
2.1 Administración	25
2.2 Escuelas o Teorías de la Administración.....	27
2.2.1 Escuela de la Administración Científica.....	29
2.2.2 Escuela de la Teoría Clásica.....	31
2.2.3 Nuevos enfoques de la Administración (TGA)	35
2.3 Auditoría Administrativa	37
2.3.1 Auditoría	37
2.3.2 Auditoría en las organizaciones	42
2.3.3 Auditoría administrativa.....	44
2.3.4 Auditoría administrativa como herramienta para las organizaciones y su metodología	48

2.3.4.1	Planeación.....	49
2.3.4.2	Programa de Trabajo.....	53
2.3.4.3	Instrumentación.....	54
2.3.4.4	Examen.....	59
2.3.4.5	Informe.....	63
2.3.4.6	Seguimiento.....	67
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....		70
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE INTERVECIÓN.....		75
4.1	Plan de Trabajo.....	76
4.2	Instrumentación y Aplicación.....	82
4.2.1	Check List.....	85
4.2.2	Cuestionario.....	86
4.2.3	Cédulas de Análisis.....	88
4.3	Informe y Propuesta.....	89
4.4	Resultados y Retroalimentación.....	90
CAPÍTULO V RESULTADOS.....		91
5.1	Informe de Auditoría.....	91
5.2	Manual Administrativo de Documentos de la empresa.....	97
5.3	Base de Datos de Formatos de Control.....	103
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES.....		107
6.1	Conclusiones y Retroalimentación.....	107
6.2	Contribuciones del Trabajo.....	109
6.3	Limitaciones.....	110
6.4	Futuras Líneas de Investigación.....	111
REFERENCIAS.....		112
ANEXOS.....		116
ANEXO A. PROGRAMA DE TRABAJO.....		116

ANEXO B. CRONOGRAMA DE TRABAJO 116

ANEXO C. CHECK LIST DE LA EMPRESA BABAL..... 117

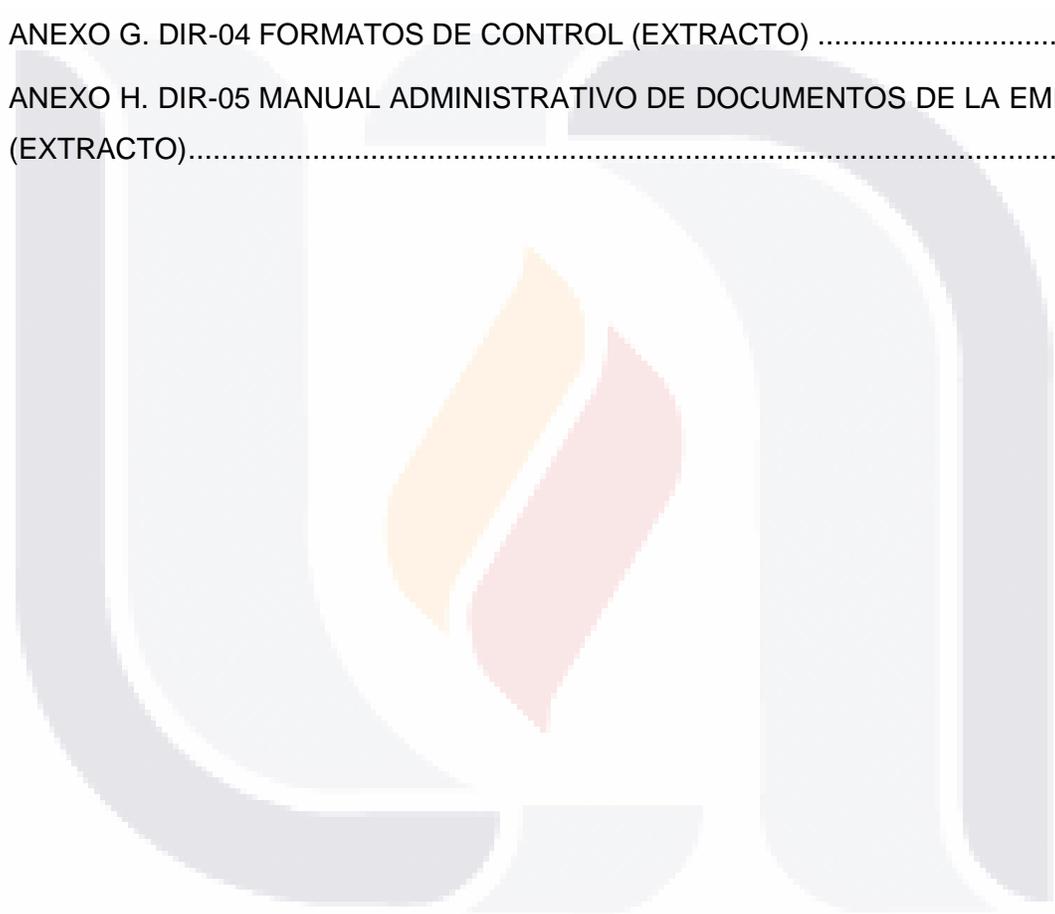
ANEXO D. CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LOS SOCIOS DE BABAL..... 121

ANEXO E. CÉDULA DE ALMACEN Y VENTAS..... 125

ANEXO F. INFORME FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA..... 125

ANEXO G. DIR-04 FORMATOS DE CONTROL (EXTRACTO) 128

ANEXO H. DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA (EXTRACTO)..... 132



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tesis en Auditoría Administrativa realizadas en la Universidad Autónoma de Aguascalientes.....	12
Tabla 2 Tesis en Auditoría Administrativa realizadas por instituciones educativas nacionales.....	14
Tabla 3 Matriz FODA de la empresa Babal	21
Tabla 4 Orígenes de la Administración en la Edad Antigua.....	26
Tabla 5 Principales escuelas de la administración	28
Tabla 6 Principios de la administración científica y Principios fundamentales de la Administración.....	30
Tabla 7 Subsistemas de Fayol y sus Operaciones empresariales actuales.....	31
Tabla 8 Cualidades y conocimientos para las competencias.....	32
Tabla 9 Beneficios de la Auditoría Interna y Externa	38
Tabla 10 Tipos de Auditoría	39
Tabla 11 Auditorías específicas.....	41
Tabla 12 Criterios y objetivos de la Auditoría Administrativa	46
Tabla 13 Objetivos de la Auditoría Administrativa por Sector	47
Tabla 14 Elementos específicos.....	50
Tabla 15 Fuentes de información	51
Tabla 16 Reactivos y escala de la Auditoría Administrativa.....	70
Tabla 17 Evaluación del Cuestionario	71
Tabla 18 Programa de Trabajo de Auditoría Administrativa de la Empresa Babal.....	77
Tabla 19 Cronograma de Trabajo de Auditoría Administrativa para la Empresa Babal.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la Administración	34
Figura 2 Propuestas contemporáneas surgidas del TGA	36
Figura 3 Proceso Administrativo.....	50
Figura 4 Resultados del Check List.....	92
Figura 5 Resultados de la evaluación del Proceso Administrativo.....	92
Figura 6 Resultados de la evaluación del Proceso Administrativo.....	93
Figura 7 Resultados de la Planeación y Organización.....	93
Figura 8 Resultados del Análisis de Almacén.....	94
Figura 9 Portada del Manual Administrativo de Documentos	97
Figura 10 Organigrama y Check List de la comisión de Dirección	98
Figura 11 Documentos de Dirección	98
Figura 12 Check List de la Comisión de Administración y formato de contrato laboral	99
Figura 13 Documentos de Administración	100
Figura 14 Check list y formatos de la Comisión de Producción	100
Figura 15 Check List de la comisión de Mercadotecnia.....	101
Figura 16 Documentos de Mercadotecnia.....	102
Figura 17 Portada e índice de los formatos de control.....	103
Figura 18 Formato de control de inventarios e informe de ventas anuales.....	104
Figura 19 Informe de ventas mensuales y para eventos	105
Figura 20 Flujo de caja y de efectivo	105

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue implementar la auditoría administrativa para conocer la situación actual de la empresa Babal, proponer acciones para corregir problemas; considerando la gran importancia que tiene la aplicación de esta herramienta en la empresa, donde se realizó un análisis sistemático y profundo, por medio de la aplicación de diversas herramientas, así como proponiendo mejoras que se desarrollaron a lo largo del caso. La implementación se realizó por medio de la aplicación de una lista de chequeo de los documentos con los que cuenta la empresa, un cuestionario aplicado a los socios de la empresa, el cual permite conocer cómo se encuentra su proceso administrativo y, por último, el análisis de cédulas a los documentos de almacén. Para confirmar la veracidad de los resultados, se aplicó una escala cuantitativa a los datos, por medio de la creación de escalas de medición y reactivos para cada herramienta.

Se obtuvo como resultado que la empresa poseía un 47% de los documentos en la lista de chequeo, un 66% manejo y conocimiento del proceso administrativo y un 57% de eficiencia de los documentos de almacén. Conforme a ello, se elaboraron un manual administrativo de documentos y una base de datos, que se aplicaron y modificando para su eficacia. Confirmando la implementación de la auditoría administrativa en las empresas pymes y la basta información que puede proporcionar esta herramienta como proceso de mejora continua.

ABSTRACT

The objective of the present study was to implement administrative audit to understand the current situation of the company Babal, propose actions to correct problems, considering the great importance that this tool has in the company. A systematic and thorough analysis was carried out through the application of various tools and proposing improvements that were developed throughout the case. The implementation was carried out through the use of a checklist of the documents that the company has, a questionnaire applied to the company's partners to determine how their administrative process is going, and finally, an analysis of warehouse document files. To confirm the veracity of the results, a quantitative scale was applied to the data by creating measurement scales and reagents for each tool.

The results showed that the company had 47% of the documents on the checklist, 66% management and knowledge of the administrative process, and 57% efficiency of the warehouse documents. Based on this, an administrative document manual and a database were developed, which were applied and modified for effectiveness. This confirms the implementation of administrative audit in SMEs companies and the vast information that this tool can provide as a continuous improvement process.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas en desarrollo buscan hacer uso de diversas herramientas que se adapten a sus necesidades y características; por lo que la administración ha generado diferentes formas de trabajo para adaptarse a ellas, donde se pueden obtener distintos resultados desde su origen hasta su etapa crecimiento y consolidación. La administración, desde sus inicios ha sido la base de cómo organizar el trabajo, de la forma de planear, del buen funcionamiento de la empresa, qué finalidad tiene y hacia donde quiere ir. Sin embargo, algunas empresas en funcionamiento, no lo tienen establecido en papel y para poder crecer y consolidarse dentro de su mercado requieren de un nuevo análisis de su situación actual y hacia donde desean ir y cómo lo pueden lograr.

El uso de la auditoría, como herramienta dentro de las organizaciones, ha permitido crear un proceso sistematizado de medición de la situación de la empresa, por medio del análisis de la evidencia física, la estructura y los hallazgos que se encuentren en las actividades diarias, dando como resultado el establecimiento de un dictamen. Se ha aplicado tanto en las organizaciones públicas como privadas, que requieren conocer la situación actual de su empresa y ver hacia dónde quieren ir o ver si se está llevando hacia donde se quiere ir. Por lo que es común ver la aplicación de la auditoría interior y exterior; como propone Amador Sotomayor (2008) en su libro de *Auditoría Administrativa*, ambos tipos de auditoría complementan el trabajo de la organización, ya que la auditoría interna, verifica que se lleven a cabo los procesos y funciones de acuerdo con la forma de trabajo, propuesta por sus Políticas y Normas; así como la auditoría externa, da un estudio detallado e independiente que ofrece información clara y precisa de la organización, siguiendo los lineamientos de la misma, por mencionar algunas características de ellas.

Una de las industrias antiguas, con más tradición dentro del Estado de Aguascalientes, es la vitivinícola, la cual se desarrolló desde el siglo XVI, con la llegada de los españoles que trajeron estos cultivos y que se adaptaron al clima de la región y han sido tan representativa de la entidad, que forma parte de su escudo. Durante el siglo XIX y el siglo XX fue una de las industrias mejor consolidadas y de las más reconocidas por la calidad sus vinos de mesa y su brandy. Sin embargo, durante el siglo pasado se presentó un revés al enfrentar una crisis que hizo que casi desapareciera esta industria en el estado, tanto fue el daño que muchas empresas de la región se trasladaron a otros lugares o cerraron sus empresas, esto lo menciona Ramírez Hurtado (2016) en su libro *El paraíso*

perdido. Historia vitivinícola y Feria de la Uva en el Aguascalientes del siglo XX, en el cual relata la historia de la industria en el estado y el impacto que tuvo la Feria de la Uva durante el siglo pasado, donde la tradición, la gastronomía y el vino daban una experiencia única a los visitantes de la región.

Con la caída económica que se presentó durante el siglo pasado, se dejó de impulsar la industria vinícola, perdiendo el apoyo del gobierno, de los empresarios y de los consumidores; dejando de lado los excelentes productos que se realizan en la región e impulsando otras industrias. Fue hasta inicios de la década pasada que se regresó la vista a la industria vitivinícola y el gobierno del Estado de Aguascalientes junto con SEDRAE (Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial), han impulsado esta industria creando nuevos especialistas en la materia y ayudando al crecimiento de ella, con sitios como el Centro de Valor, que ayuda a la creación de vino de calidad. Lo anterior, ha impulsado la rentabilidad en los sistemas de producción, como mencionan en el artículo de Borja-Bravo *et al* (2016) durante el 2012 la industria se colocó como la cuarta entidad en producción de uva, de manera sustentable y competitiva.

Para el presente caso práctico y siguiendo el despegue de esta industria en los últimos años, nace la empresa comercializadora de vinos Babal, que, haciendo uso del Centro de Valor, desarrollado por SEDRAE y el gobierno del Estado, desde el año 2019, ha estado apoyando a los agricultores comprando su producto y creando vinos merlot. Sin embargo, la empresa ha encontrado una problemática de no tener herramientas administrativas en su empresa, por lo que no tienen conocimiento actual de su situación. Y en ese momento, se le propuso el uso de la auditoría administrativa, con el objetivo de implementarla para conocer su situación actual y proponer acciones de mejora para la empresa; lo que permite dar una visión real de los problemas que tenía la empresa, su origen y dar las mejores soluciones a ellos. Se realizó por medio de un proceso sistematizado, donde se encontraron los hallazgos y evidencias más importantes, analizándolos de manera cuantitativa y desarrollando una propuesta de mejora y productos que ayuden a solucionar la problemática más urgente.

En capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, que cuenta con los antecedentes de investigación y aplicación de la Auditoría Administrativa en otras tesis realizadas en la Universidad Autónoma de Aguascalientes y en otras instituciones del país, después se presenta un análisis situacional de la empresa, su justificación y los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

objetivos de este caso práctico. En el capítulo 2 se presenta el Marco Teórico, en el cual se habla acerca de la Administración, su historia y las principales escuelas que formaron a la auditoría, definiéndola, mencionando las principales variables y los beneficios de la auditoría interna y externa. Por último, se abarca a la auditoría administrativa, sus orígenes y algunas metodologías, describiendo principalmente la de Franklin en su publicación del 2013.

En el capítulo 3, es la metodología propuesta donde se establecen las herramientas de aplicación como lo son el check list o listado de documentos de la empresa, el cuestionario aplicado a los socios de la empresa y la cédula de análisis que se aplicó en el almacén, donde se establecen los reactivos, valores y escala que estará aplicando en cada herramienta, pasando los datos a valores cuantitativos que proporcionan una mejor escala de medición a los problemas inmediatos que tiene la empresa, haciendo más objetivo el trabajo que se entregó en el informe de la auditoría. En el capítulo 4, se presenta la propuesta de mejora y la programación que se llevará durante su aplicación, se enfoca principalmente en la manera como se realizó cada etapa de la auditoría administrativa, el tiempo que se tardó en la ejecución de cada etapa y lo que se esperaba encontrar en cada una de las acciones y lo que se entregaría hasta el momento del informe.

El capítulo 5, se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de la auditoría administrativa, iniciando con la entrega de informe final o dictamen de auditoría administrativa, donde se describe cada herramienta aplicada, el proceso administrativo que abarco la aplicación y las recomendaciones que se hace a la empresa. Posteriormente, se muestran los dos documentos para la empresa, que se elaboraron como propuestas de mejora y que se estuvieron entregando a la empresa Babal, para su ejecución en la empresa. Por último, aparece la conclusión y retroalimentación de las propuestas aplicadas, donde se muestra el impacto que tuvo en la empresa la aplicación de la auditoría administrativa para su mejora; finalmente aparece una sección de futuras líneas de investigación y limitaciones que se presentaron durante su aplicación, entre las que se espera retomar los temas de políticas y procesos de la empresa, desarrollo de estrategias de venta y marketing, base de datos de la información de la empresa y sistemas de gestión de calidad para los productos actuales y los que se encuentran en desarrollo.



CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La Auditoría Administrativa, es una metodología y herramienta muy utilizada por las empresas para su análisis interno de su situación actual, ya que, su aplicación en las empresas ha permitido generar bases de datos de la información que se tiene de documentos, procesos y demás hallazgos que se encuentren. Así como también, se ha llevado al tema de la investigación y aplicación en diversos contextos -como en las organizaciones públicas y sociales-, buscando mejorar su estructura y generando nuevas formas de implementación, que lo hagan más sencillo en su uso dentro de las organizaciones, en especial para la aplicación en empresas Pymes. Es por ello, que el tema de la implementación es muy importante, tanto para lograr mejores resultados, con la creación de nuevas metodologías, como para mejorar la aplicación y especialización a sectores específicos, con la incorporación de los mejores atributos para su uso.

Tabla 1

Tesis en Auditoría Administrativa realizadas en la Universidad Autónoma de Aguascalientes

Título	Año	Autor	Propuesta	Resultados
Desarrollo de una metodología para la realización de auditoría administrativa a las áreas de apoyo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes	2006	Zamora Estrada Héctor Alejandro	Establecer un modelo metodológico para la realización de Auditoría Administrativa aplicable a las áreas de apoyo en la UAA	Se propone un plan de actuación de la auditoría y cuáles son los puntos más importantes que verificar en cada etapa de ella y lo que se puede evaluar en la UAA.
Modelo de auditoría administrativa para las medianas empresas	2010	Rangel Magdaleno, José Antonio	Diseñar una metodología de auditoría administrativa para las medianas	Se sugiere la incorporación de una Auditoría administrativa, que permita el desarrollo administrativo operativo y el logro de

<p>comercializadoras del Estado de Aguascalientes</p>	<p>empresas comercializadoras establecidas en el Estado de Aguascalientes.</p>	<p>objetivos, llevando a las Pymes a su situación deseada; por medio de un trabajo en tres partes: previo, intermedio y final</p>
--	--	---

Fuente: Repositorio de la UAA (2022).

En las universidades y centros de investigación se ha llevado a cabo la implementación, -teórica o práctica-, de la auditoría administrativa en la Tabla 1, donde se pueden ver los trabajos de investigación realizados por los estudiantes de maestría de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en lo que se ha buscado diseñar y establecer una metodología que pueda ser utilizada en el estado. En primer lugar, tenemos la realizada por Zamora Estrada (2006), que busco su aplicación en la misma institución educativa, donde se requería de mejorar su auditoría interna para las áreas apoyo y que para lograrlo, se hizo el estudio de la situación actual que manejaba la institución y cuales puntos son los más importantes a tomar en cuenta, al momento de aplicarlo como herramienta, así como establecer, que se lleve a cabo de manera continua y regular para tener una mejora en sus procesos.

Por otro lado, Rangel Magdalena (2010), busco diseñar una metodología entre las teorías en Auditoría Administrativa, que se pudiera adaptar a las empresas medianas comercializadoras del estado; donde se fueron desglosando cada teórica mostrando sus ventajas y desventajas frente al resto, y de acuerdo con los hallazgos y evidencias que se encuentren en las empresas; establecer cual se adapta mejor a su presupuesto y a sus recursos, donde establece que la de Franklin (2013) es la más adaptable a un sistema completo, mientras otras teorías se adaptan a casos específicos y a empresas más grandes. Esto último, ha provocado que se vuelva difícil de aplicar en empresas más pequeñas y con esta investigación se buscó que pudiera aplicarse a un mayor número de organizaciones, siguiendo un plan de trabajo en tres partes: reconocimiento previo, intermedio o intervención y final o dictamen.

Tabla 2

Tesis en Auditoría Administrativa realizadas por instituciones educativas nacionales

Título	Año	Autor	Universidad	Propuesta	Resultados
Aplicación de una Auditoría Administrativa a una unidad administrativa de un Banco	1985	Dartiz Vargas, Edmundo; García Yáñez, Armando José; Salazar Lázaro, Lucio; Sánchez Castillo, Antonio	UNAM	Mostrar en la forma más analítica y clara, los pasos a seguir con la que se puede realizar un caso práctico de Auditoría Administrativa.	Se pudo comprobar la importancia de la aplicación de la auditoría para detectar los problemas de la unidad bancaria y proponer alternativas de solución para lograr una mayor eficiencia.
Auditoría Administrativa practicada en LOGBAL S. de R.L.	2004	Colín Meléndez, Verónica	UNAM	Revisar el procedimiento a través del cual lleva a cabo sus funciones actuales y mejorarlo.	A partir de los resultados obtenidos en el dictamen, se proponen diversas formas de documentar nuevos sistemas y procedimientos a fin de simplificar las funciones y dar claridad al proceso a través del que han de llevarse a cabo las operaciones

							de la empresa.
La Auditoría Administrativa como mecanismo para la evaluación y control de cuentas por cobrar del Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.	2007	Canseco Jiménez, Diana Isabel	UAEH	Revisión de programas, sistemas, procedimientos para poder determinar los diferentes mecanismos y alternativas de mejora.	de	Se pudo comprobar que la Auditoría Administrativa es la herramienta práctica y completa para analizar problemas relacionados con la administración.	
Auditoría Administrativa enfocada al Departamento de Mercadotecnia de una empresa concesionaria de Taxis, Toluca Estado de México, 2011	2012	Monroy Díaz Cristian Cesar	UAEM	Realizar una Auditoría Administrativa aplicada al departamento de mercadotecnia ATSEM de acuerdo con el procedimiento propuesto por Franklin.	una	Al realizar el análisis del departamento encontrando las áreas de oportunidad, descubriendo importantes hallazgos en la estructura organizativa, proponiendo un nuevo organigrama y descripción de puestos.	
Auditoría Administrativa a una	2012	Téllez Fernández, Ana Elia	UV	Obtener información necesaria	la que	Por medio de los resultados encontrados en el	

<p>Constructora (Pyme), en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México</p>				<p>permitiera precisar el nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora en la administración de la constructora.</p>	<p>dictamen se pudieron encontrar sus áreas de mejora y las soluciones como elaboración de manuales administrativos.</p>
<p>La Auditoría Administrativa como mecanismo para el registro y control de medicamentos, dentro del almacén de la Farmacia del Centro de Salud "Dr. Maximiliano Ruiz Castañeda"</p>	<p>2015</p>	<p>Sánchez Caballera, Carlos Rodrigo</p>	<p>UAEM</p>	<p>Demostrar que la Auditoría Administrativa es una herramienta que ayuda a encontrar, analizar y evaluar problema para corregir y proponer mejoras, así como el cumplimiento de la normatividad interna en cuanto a los procesos.</p>	<p>Se propone elaborar de manera formar, la solicitud de abastecimiento a través del sistema INVEC-2, de acuerdo con el Manual de Procedimientos existente.</p>
<p>Auditoría administrativa en la empresa Azulmex, S. A.</p>	<p>2015</p>	<p>Pérez Santoyo, José Manuel</p>	<p>BUAP</p>	<p>Elaborar una auditoría administrativa en la empresa Azulmex</p>	<p>La aplicación de la Auditoría administrativa es útil para la sobrevivencia de Azulmex, S.A.</p>
<p>La Auditoría Administrativa como estrategia de</p>	<p>2017</p>	<p>Sarmiento Rodríguez, Cecilia Gloria</p>	<p>UNAM</p>	<p>Analizar las razones por las que las Pymes fracasan además</p>	<p>La aplicación de la Auditoría administrativa puede mejorar</p>

<p>supervivencia de las Pymes</p>				<p>de las estrategias que pueden utilizar a través de la auditoría administrativa para poder identificar sus áreas de oportunidad.</p>
<p>La auditoría administrativa como mecanismo para la evaluación y detención de áreas de oportunidad dentro de la gestión de American Business Consultants, S. C. (ABC)</p>	<p>2017 Hidalgo Puebla, Alan Guillermo</p>	<p>UNISON</p>	<p>Aplicar una Auditoría Administrativa fungirá como apoyo en la búsqueda de oportunidades de mejora dentro la operatividad de esta, así como potencializar sus ventajas competitivas dentro del mercado.</p>	<p>los aspectos de control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación.</p> <p>La aplicación de la Auditoría Administrativa pudo determinar diferentes mecanismos y alternativas de mejora en la operatividad de la firma y presentarle diferentes recomendaciones.</p>

Fuente: Red Mexicana de Repositorios Institucionales (2022).

En cambio, a nivel nacional, las tesis mostradas en la tabla 2, son las que cuentan con mayor relevancia en el uso de la auditoría administrativa y cada una de ellas, ha aportado a la aplicación de la auditoría administrativa un nuevo enfoque y confirmando la funcionalidad de esta herramienta en las empresas, ya que permite darle una visión general de ella de manera objetiva, que permita al empresario conocer su situación real al momento de tomar decisiones. En 1985, se generó la primera tesis de la aplicación de esta herramienta, en donde se obtuvieron resultados satisfactorios, confirmado su positivo uso en empresas grandes y con algunos aportes para empresas pymes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A causa de ello, este caso práctico se vuelve importante de aplicar, ya que no solo confirma los resultados anteriores, sino que da un nuevo enfoque a los dueños de las empresas pymes a su labor diaria en un panorama más competitivo y globalizado; donde los rivales no solo son locales, sino que deben de enfrentar a mercados internacionales que aun con los aranceles, ofrecen productos más económicos. Por ejemplo, la crisis del vino de 1982, donde comenzaron a llegar vinos internacionales a menor precio y que influyeron para la casi desaparición de la producción local en Aguascalientes.

Es debido a esta situación, que la aplicación de la Auditoría Administrativa en los casos de investigación ha proporcionado un perfil completo de la empresa y ha dado un mayor crecimiento en las empresas donde se ha aplicado. Es en la investigación de Sarmiento Rodríguez (2017) en la que se analizan las características de las empresas pymes y los desafíos que enfrentan y que les exige a estas empresas algo que las haga competir contra las grandes empresas del sector, que muchas veces, las deja fuera del juego por manejar mejores precios o productos con una mayor calidad; es en este tipo de situación, donde la auditoría administrativa debe ayudar a mejorar la productividad, el control, el servicio, la calidad, el aprendizaje y la interacción de los miembros de la organización frente a los nuevos retos.

1.2 Análisis Situacional

1.2.1 Contexto Empresarial

La empresa comercializadora Babal o la Razón de los Quince, fue fundada en abril del 2019 y legalizada en el mismo año, conformada por 15 socios que, desde el primer momento, han estado interviniendo en la toma de decisiones y en los puestos clave de la empresa; este mismo proceso se ha manejado hasta la cosecha del 2020 donde han cambiado su forma de trabajo y la distribución de las actividades, sin dejar de tomar decisiones clave. Inicialmente, contratan un etnólogo que verifica la uva de algunos lugares de producción vinícola y después lo lleva al Centro de Valor Agregado (CVA), que se encuentra en la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA), donde se realiza todo el proceso de elaboración y se pide que se lleve todo el material, desde botellas, corchos hasta etiquetas que colocan los mismos socios de la empresa.

Por medio de este Centro de Valor Agregado, la empresa Babal ha elaborado dos cosechas de un vino joven merlot, que ha tenido una buena recepción entre el público que

lo ha probado por su sabor frutal y suave. Sin embargo, para el año 2021 han realizado cambio, combinando lo realizado con el Centro de Valor Agregado y trabajando con el viñedo “El Secreto”, que se encuentra ubicado en el municipio de Cosío y que les ofrece el servicio de realizar todo el proceso y solo les pide las etiquetas del producto; también con ellos se están produciendo tres marcas comerciales: un merlot joven, un merlot de reserva y un malbec rosado. Esto es un nuevo reto que la empresa está dispuesta a tomar y se espera que les de mejores resultados que el Centro de Valor Agregado, ya que el período de apoyo del centro de valor es solo por los primeros años.

Con una empresa legalmente formalizada y creando nuevas marcas, la empresa busca que su crecimiento sea el adecuado y pueda desarrollar nuevos productos, tanto de souvenir como de tipos de vino, que apoyen a la empresa para darse a conocer en las diferentes muestras gastronómicas, exposiciones vitivinícolas y otros eventos que el gobierno del Estado de Aguascalientes organiza para ayudar a los empresarios locales. Es por ello, que se encuentran trabajando en los programas de apoyo del Estado de Aguascalientes, como el “Hecho en Aguascalientes” y les ayude a entrar a un mejor mercado, que los permita competir con otras marcas de vino local y regional. Por otro lado, también buscan participar en diferentes muestras y concursos de vino, para mejorar el reconocimiento de su marca.

Pero todos estos objetivos que la empresa se ha estado planteando, muestran el potencial que tiene la empresa; sin embargo, han notado que su parte administrativa requiere de analizarse y de desarrollarse, ya que, los socios al contar con sus propias empresas no pueden estar todo el tiempo en ella y la dedicación a la empresa en este momento es fundamental para su crecimiento. Por lo cual, los ha llevado a plantearse el realizar un estudio más riguroso de su empresa y conocer la situación real de ella. De manera inicial han notado, que la empresa no cuenta con una planeación documentada, tampoco cuentan con un organigrama formal, ya que lo realizan por medio de la separación de actividades en sus tiempos libres, a excepción de la contabilidad, que la lleva un socio; así como su área de almacén que tiene problemas de control, entre los productos que se venden y los diferentes precios que manejan, en especial durante las exposiciones y muestras gastronómicas.

En el almacén, donde los ha hecho plantearse su desarrollo administrativo, ya que requieren contratar personal fijo que les pueda ayudar en esta área, pero no quieren

contratar a cualquier persona, quieren diseñar un perfil completo de lo que requieren en esa área y en otras, que se van a requerir con su crecimiento durante los siguientes años. Además de ello, la creación de su empresa ha sido un desafío que ha superado sus expectativas iniciales y requieren tener las mejores herramientas que les permita, desarrollar todas las ideas y poder obtener buenos resultados de cada una de ellas.

Por ello, es fundamental que la empresa detecte su situación actual para poder respaldar su toma de decisiones y puedan tener claro la visión hacia dónde quieren llegar y lo que se espera de la empresa, que a pesar de la pandemia y situaciones adversas, ha superado cada obstáculo, tanto es así, que los socios solo han aportado capital durante los primeros dos años y ya no han requerido de mayores aportaciones para su crecimiento y sus ganancias las ha invertido en la misma empresa para su desarrollo, lo que ha fortalecido la confianza de los socios para crear dos nuevas etiquetas y requerir de su consolidación administrativa en este momento clave de crecimiento.

1.2.2 Análisis FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), consiste, de acuerdo con Ponce Talancón (2007) “en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.” (p.114). Es una de las herramientas fundamentales, que nos da una visión general de la situación actual de una empresa y todas deben de manejarlo, para saber cómo se encuentra su situación interna y como se encuentra la externa; sin embargo, solo se puede mostrar las características conocidas y reconocidas de maneja general.

Muchas de estas características, que se presentan en las fortalezas y oportunidades, nos permiten buscar la herramienta de trabajo que ayude a la empresa y poder diseñar algunas estrategias para mejorar la situación interna; por otro, las amenazas y las debilidades nos muestran un panorama general de la situación externa, que complementan el diseño de las estrategias y confirman la validez del plan de acción para la empresa. Por ello, para la empresa Babal se ha realizado una matriz FODA, dando los resultados que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Matriz FODA de la empresa Babal

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de gran calidad. • Inversión de bajo riesgo. • Ventajas en costos. • Posición ventajosa al seleccionar a sus productores. • Alta experiencia de sus socios. • Recursos financieros adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una buena consolidación administrativa. • Limitantes en almacén. • Diferentes precios de venta, sin catalogar ni definir. • Falta de personal en áreas clave. • Control del producto en eventos y exposiciones. • Falta de un organigrama y descripción de puestos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en nuevos canales de distribución. • Expandir la línea de productos que satisfaga la demanda mayor de clientes. • Incremento del consumo de vinos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costo menores. • Crecimiento lento del mercado por el Covid-19. • Reemplazo por otras bebidas alcohólicas.

Fuente: *Elaboración propia.*

En la tabla 3, la empresa Babal tiene un vino de calidad, que ha sido reconocido por su sabor dulce y afrutado, de un tono rubí atractivo a la vista y que es ideal para cualquier comida. Además, ellos pueden seleccionar la mejor uva de la temporada con proveedores locales y que ayudados por el Centro de Valor Agregado, tienen la seguridad de ofrecer un vino de gran calidad, lo que les ha evitado el riesgo, de productos que fueron afectados por la plaga o por alguna crisis vinícola. Por otro, las oportunidades nos llevan a estudiar de manera rigurosa la parte administrativas.

En los aspectos externos, podemos ver que tienen la oportunidad de ingresar a otros mercados con nuevos productos, siempre que manejen la misma calidad de sus productos, además que este año y el siguiente se incremente el consumo de este tipo de

bebidas. Por otro lado, el Covid-19 aún en este año, ha llenado de incertidumbre a las empresas a nivel mundial y con una economía en crecimiento, esto se puede volver difícil. Otro factor, es el consumo de otras bebidas alcohólicas que se ha incrementado, en especial bebidas como la cerveza y bebidas Seltzer.

1.3 Justificación

En la actualidad, las empresas pymes enfrentan grandes retos para poder competir en un libre mercado donde todos pueden competir, por lo que las empresas requieren de un completo autoconocimiento, donde les permita tener menos debilidades y puedan fortalecerse en las diferentes etapas de crecimiento. Este conocimiento, se lleva por medio de diferentes herramientas que puedan adaptarse a sus necesidades y a sus características, dentro de estas herramientas; la auditoría forma parte de ellas y su uso dentro de las organizaciones es de gran apoyo, de manera que se puede realizar tanto en un estudio interno como externo; además con los diferentes tipos que existen de la auditoría, se pueden adaptar a todo tipo de organización pública y privada.

Debido a lo anterior, el conocer su situación actual tanto desde un análisis interno como externo, le permite enfrentar los retos que tiene que afrontar las organizaciones; la implementación de la Auditoría administrativa como herramienta, es fundamental para dar un panorama general de la empresa en el ámbito administrativo y que, para este caso práctico el uso de ella, se adapta a la definida por Franklin (2013) como “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 11). Lo que va a permitir que la empresa conozca su situación total y medir su actual desempeño, dado que la ayudará a tomar grandes decisiones para su crecimiento que tiene pensado y quisieran establecer en el futuro.

Y como se menciona en el artículo creado por Concha Concha y Juscamaita García (2016), la importancia de aplicar la auditoría administrativa en empresas pymes, por su facilidad de aplicación en diferentes giros privados o niveles del sector público, lo hecho más universal como a la misma administración. Sin embargo, muchas veces esto no se aplica, porque en pymes no se utiliza mucho por diferentes motivos desde la cantidad de personal o las ocupaciones que tienen los empleados y, a pesar de que su importancia es fundamental para toda organización, es algo que se debe de realizar de manera continua

y permanente. Ellas lo plantean como una implementación internacional, para dar mayor formalidad a los elementos administrativos de este tipo de empresas.

Es por ello que en México, también se ha utilizado en empresas grandes o medianas de todos los sectores, pero en las empresas pequeñas, no es muy común su uso para la formalización de las áreas administrativas y es una herramienta primordial, que se debe de aplicar en la detección de debilidades en el desarrollo de las funciones básicas del negocio y tener un sistema con mayor eficacia y eficiencia; que permita optimizar sus operaciones e incrementar su competitividad y crecimiento a largo plazo. Es por ello, que aplicando esta herramienta dentro de la empresa Babal y manejando una metodología que como la presentada por Franklin (2013), permitirá que el panorama de su funcionamiento global, le den una mayor eficacia y eficiencia a su trabajo diario.

Además de ello, nos permitirá trabajar en las áreas de oportunidad que resulten del examen de la situación actual, donde se pueden separar por el grado de importancia, donde las urgentes se estarán realizando conforme al plan de trabajo y las de menor importancia se dejarán como sugerencias finales, que podrán tratarse en un estudio posterior. Otra de las ventajas que proporciona la auditoría administrativa, es que nos permita definir las expectativas que tiene la empresa, dar una mejor estructuración de ella y mejorar las debilidades que ya han sido detectadas por la misma empresa y que se verán reflejadas en esta implementación.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general del presente caso práctico es implementar la auditoría administrativa para conocer la situación actual de la empresa Babal, proponer acciones para corregir problemas partiendo de medidas de control administrativo desde del mes septiembre de 2022 al mes noviembre de 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

Y se realizará por medio de los siguientes objetivos específicos:

- Implementar la auditoría administrativa para conocer la situación actual con la realización de una programación y un dictamen de lo encontrado.

- Proponer un plan de acción que mejoren la situación de la empresa, reduciendo las principales debilidades partiendo de formatos de control desde del mes septiembre de 2022 al mes noviembre de 2022.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

La administración se refiere al “conjunto de los organismos destinados a la gestión y el funcionamiento de una parcela determinada de la vida social” (Real Academia Española, s.f. definición 5). Sin embargo, es importante recordar que la administración es también una ciencia, ya que es un conjunto de conocimientos, que se obtienen por medio del método científico; o un arte, debido a que se requiere de habilidad para hacer rendir los recursos, utilizando el talento humano para cada organización pública o privada; e igualmente es un método porque está conformado por procesos y estructuras. Esto fundamenta la importancia de la Administración en la vida diaria de cada empresa o asociación que se crean y se desarrollan.

Pero también es importante recordar que para Garza Treviño (2000) “es una filosofía porque se entiende que busca un significado de lo que hacemos; o un método que él mismo define como una forma aprendida de conseguir determinados resultados y como procesos en el sentido de que se relaciona con las condiciones que hacen que las cosas sucedan y que se apoyan de estructuras que representan estabilidad, continuidad y seguridad” (p. 10).

Puesto que nos hace recordar que la administración se aplica a todas las organizaciones, aunque estas aún no se definan y no tengan resultados positivos, ya que como lo mencionan Koontz y Weinrich (1998) los administradores no son solo los dueños de las empresas, sino también los presidentes o primeros ministros de los países o el Papa como cabeza de la iglesia católica o el dueño de un pequeño comercio. Esto llevado a la práctica más simple, en todos los hogares la administración es llevada como una forma de vida, para organizar y distribuir los recursos con los que cuentan. De modo que el uso inteligente de la aplicación de la administración en todo ámbito mejora la percepción que se tiene del movimiento de cada organización, llámese empresa, gobierno, asociación o casa, a establecer un mayor control y planeación de los recursos con los que se cuenta.

Es por lo anterior que la administración desde sus orígenes ha sido un instrumento que se ha usado para tener un mejor conocimiento de los recursos que se tienen, reconocer la función que se les dará, manejarlos y distribuirlos a las personas que lo van a trabajar y aprovechar. Siendo así que en cada etapa de la historia se han definido diferentes

prioridades para la administración, como las que se muestran en la tabla 4; se ven los puntos clave que se desarrollaron en la Edad Antigua.

Tabla 4

Orígenes de la Administración en la Edad Antigua

Edad Antigua	
Sumeria	Establecen registros escritos y testimoniales.
Egipto	Necesidad de planear, organizar y controlar. Descentralización en la organización. Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
Babilonia	Control de la producción e incentivos salariales.
China	Necesidad de sistemas y estándares.
Grecia	Enunciado de la universidad de la Administración. Distribución física y manejo de materiales. Principio de especialización.
Roma	Descripción de funciones. Delegación de autoridad.
<i>Nota: Se muestran por civilización sus principales aportaciones hechas a la administración.</i>	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Chiavenato (2006).

Donde retomando nuevamente la historia, es importante señalar que las primeras interpretaciones de la administración se basan en los vestigios de escritos encontrados en las antiguas civilizaciones, como las presentadas en la tabla 4; sin embargo, se establece que con la evolución del hombre esto ya existía para el funcionamiento de las primeras aldeas de cazadores-recolectores, debido a que, se necesitaba distribuir de forma eficiente los alimentos y recursos para la estabilidad de estos pueblos, de modo que, su origen es desconocido, pero con el avance de las civilizaciones se fue formalizando este trabajo. Y durante la Edad Media se manejó mediante los sistemas feudales y de siervos, que hicieron que la distribución y la forma de trabajo cambiaran lo que ya existía en pueblos como Grecia y Roma.

Es durante la Edad Media que el comercio en Europa se fortalece y se mejora el intercambio con el resto del antiguo mundo, se establecen las mejores rutas con China y Japón, mejorando los materiales que podían manejar en estos tiempos como: la seda, el papel, la pólvora, entre otros; así como, el intercambio de técnicas de elaboración de

diversos productos, lo que permitió la creación de los primeros gremios que durante esa época se fortalecieron; y las personas que no eran vasallos, cambiaron su forma de trabajo y buscaron su seguridad en estos gremios. También es en esta época donde las formas de gobierno monárquicas se fortalecieron y tomaron la administración pública como mandato de un derecho divino, lo que enriqueció sus arcas y que les permitió su expansión militar y se iniciará la época de la colonización. También es en esta época que nace la banca para que la nobleza y los comerciantes la usaran.

Ya con la llegada de la Revolución Industrial cambio nuevamente la forma del trabajo, dejando de lado los pequeños talleres artesanales y naciendo las primeras fábricas de producción en masa que, apoyados en las tecnologías desarrolladas por la máquina de vapor y el uso de carbón como fuente de energía, cambio la forma de la distribución del trabajo. Modificando el pensamiento que existía, donde el libre juego de la oferta y la demanda se incorpora en la mente de los primeros empresarios. Y la forma de ver la riqueza y de cómo obtenerla por medio de la creación de nuevas empresas que buscaban crecer y estabilizarse. Es durante esta época que llegan las primeras escuelas de la administración.

2.2 Escuelas o Teorías de la Administración

Las teorías o escuelas de la administración se empiezan a desarrollar a partir de la Revolución Industrial, donde la forma de trabajo cambió y la explotación de los recursos naturales y humanos fue muy excesivo, lo que hizo que algunas personas empezaran a analizar la forma de trabajo y se propusiera nuevas, por lo que, en cada una de estas escuelas aportaron, nuevas cosas para mejorar el trabajo y mejorar las condiciones de desde diferentes áreas de las empresas. Algunas escuelas se enfocaron en la parte operativa en base a las tareas realizadas; otras en la estructura y la formalización de la organización, la separación de funciones y enfoque múltiple y otras más en las personas por medio del liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y las dinámicas de grupo; y las más actuales en el ambiente, la tecnología y en las competencias.

Tabla 5

Principales escuelas de la administración

Énfasis	Escuelas de la Administración	Enfoque Principal	Representante
Tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.	Frederick Wilson Taylor
Estructura	Clásica	Organización formal.	Henri Fayol
	Neoclásica	Principios generales de la administración. Funciones del administrador.	Peter F. Drucker
	Burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.	Max Weber
	Estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.	Richard Hall Amitai Etzioni Meyer Blau Víctor A. Thompson
Personas	Relaciones Humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicación y dinámicas de grupo.	Elton Mayo Mary Parker Follet
	Comportamiento Organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales individuales.	Stephen Robbins
	Desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.	Warren Bennis Richard Beckhard
	Ambiente	Estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
Contingencia		Análisis ambiental (imperativo ambiental).	Robert Drazin Andrew H. van

		Enfoque de sistema abierto.	de Ven
Tecnología	Contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).	Joan Woodward
Competitividad	Nuevos	Caos y complejidad.	Edward Lorenz
	enfoques en la	Aprendizaje organizacional.	Peter Senge
	Administración	Capital intelectual.	Miles Snow
<i>Nota: Principales escuelas o teorías administrativas, sus principales enfoques y representantes de cada una</i>			

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Chiavenato (2006).

Lo anterior ocasiono que la administración abarcará diferentes situaciones tal y como se puede ver en la tabla 5 de las principales escuelas de la administración.

2.2.1 Escuela de la Administración Científica

La escuela de la administración científica fue iniciada a principios del siglo XX, propuesta por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, que según Marconi (2018) se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar una elevada eficiencia industrial. Ya que, basado en su experiencia personal realizada en la industria minera, quiso aplicar los métodos de la ingeniería en la administración para mejorar las tareas y el rendimiento del obrero, por lo que implementó diferentes investigaciones experimentales para obtener mejores resultados. La administración científica se enfocó en las siguientes características establecidas por Taylor (1945):

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

6. La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Así como también se establecen los principios de la administración científica y los cuatro principios fundamentales de la administración propuesta por Taylor (1969), presentados en la tabla 6.

Tabla 6

Principios de la administración científica y Principios fundamentales de la Administración

Principios de la Administración Científica	Principios Fundamentales de la Administración
Principio de planteamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.	Desarrollar, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos.
Principio de la planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.	Seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de la fórmula clásica de dejar libradas al azar y a las oportunidades de la vida las posibilidades de mejorar su formación y técnicas empleadas.
Principio de control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.	Efectuar una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad. En vez de cargar al obrero con el peso de esta última, permitir que solo responda por su tarea, perfectamente definida por los niveles de producción se puede y debe realizar.
Principio de ejecución: distribuir las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.	Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables.

Nota: Basado en los principios de la administración científica y su proceso para efectuarlo y los principios fundamentales de administración de acuerdo con la teoría científica y su trabajo con los obreros.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Taylor (1969).

Y es a partir de esta escuela de la Administración que se empezó a analizar el trabajo que realizan los obreros y cuál es su verdadero rendimiento, también se comienzan a separar las tareas o funciones que desempeñan y como se debe de realizar el proceso para mejorar los costos y subir los sueldos por medio del cumplimiento de metas. A partir de esta teoría, se busca que la producción sea más eficaz y el rendimiento de todos los colaboradores sea el máximo, donde la maquinaria y la capacitación cumpla con esas funciones y se puedan dar las facilidades para cumplirlo desde la planeación realizada por la jefatura, es un punto medio entre el obrero y el dueño de la empresa. Es con esta teoría que empiezan a desarrollarse el proceso administrativo, en especial en la planeación y en el control.

2.2.2 Escuela de la Teoría Clásica

Paralelamente, al surgimiento de la teoría administrativa científica, en Europa surge otra teoría administrativa que analiza el fenómeno del trabajo industrial surgido después de la Revolución industrial. Y es en Francia, donde definen que la administración “es el conjunto de todas las operaciones que se desarrollan en las empresas y que se distribuyen en seis grupos” Fayol (1961), lo que establece cual es la división fundamental de las empresas y que hoy en día se sigue utilizando, excepto, que los departamentos han sido llamados de forma diferente y ello se puede ver en la tabla 7.

Tabla 7

Subsistemas de Fayol y sus Operaciones empresariales actuales

Subsistemas de Fayol	Operaciones empresariales	Actividades realizadas
Administrativas	Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).	Previsión, organización, dirección, coordinación y control.
Técnicas	Administración de la producción y operaciones.	Producción, fabricación y transformación.
Comerciales	Teoría de la comercialización (incluido el marketing).	Compras, ventas y cambios.
Financieras	Administración financiera.	Busca gerencia para

		obtener utilidades.
Contabilidad	Contabilidad financiera y de costos.	Inventario, balance, costos, precios y estadística.
Seguridad	Seguridad empresarial y organizacional.	Protección de bienes y personas.
<p><i>Nota: De acuerdo con la definición de Fayol, las empresas en seis partes, que se conocen como subsistemas o subgrupos y que estas operaciones empresariales, aún, se utilizan en la actualidad como sistemas independientes con su propia rama, pero realizando las mismas actividades básicas.</i></p>		

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Fayol (1961)

Todos estos subsistemas son la base de las diferentes ramas de la administración, que se han ido especializando a partir de esta teoría, la cual buscaba que el trabajo fuera segmentado en diferentes partes para mejorar las funciones que se establecieron los principios y elementos de la administración. De estos subsistemas, hace una clasificación entre las capacidades y las cualidades que eran necesarias para poder cumplir con las operaciones diarias como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Cualidades y conocimientos para las competencias

Capacidades/ Competencias	Cualidades	Conocimientos/Habilidades
Técnicas	Físicas	Salud, vigor, habilidad.
	Intelectuales	Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
Comerciales		
Financieras	Morales	Energía, firmeza, valor para acepta responsabilidades, iniciativas, sacrificio, dignidad.
De seguridad	Cultura general	Conocimientos generales que no son del dominio de la función.
De contabilidad	Conocimientos especiales	Exclusivos de la función técnica, comercial, financiera.
Administrativas	Experiencia	Conocimiento derivado de la práctica.

Nota: Para Fayol era importante que las personas tuvieran un perfil adecuado, por lo que propuso cuales eran las cualidades y conocimientos necesarios, las cuáles actualmente son las competencias.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Fayol (1961)

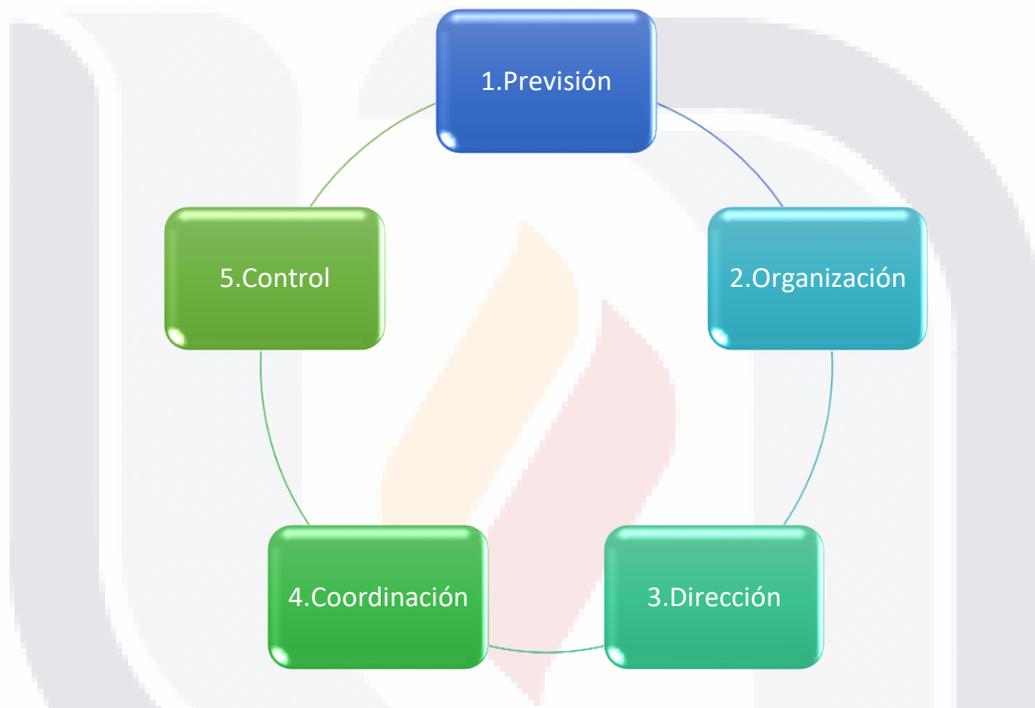
Después de establecer las cualidades y conocimientos necesarios para cumplir con los perfiles adecuados para cada operación, Fayol (1961) concluye que no es suficiente saber finanzas o cualquiera de las cualidades, sino conocer a las otras cinco operaciones. Claro, que es importante recordar que estos conocimientos se tenían que ir especializando y mejorando conforme al puesto de importancia, en especial los conocimientos de la administración, por lo que, para el gerente general el 50% de sus cualidades deben de estar especializadas en las áreas administrativas y el resto, en las otras cualidades para poder tener una mejor toma de decisiones.

Por ello, para la teoría clásica no solo es la división del trabajo un elemento importante, sino también que el personal comenzara a aprender conocimientos de la administración, así como establecer que estos conocimientos que inicialmente son empíricos para todas las personas, se deberían de enseñar en los niveles educativos, donde sean básicos en los estudios primarios y mejorando conforme se ampliará el grado educativo, que en los grados universitarios se enseñara esta materia para todas las áreas, en especial para los posgrados; ya que en esa época, a finales de la primera y segunda guerra mundial no se enseñaban estos conocimientos; estableciendo Fayol (1961) los principios generales de la administración, que son los siguientes:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unidad de personal

Es a partir de estos principios generales de Fayol (1961), estos deben de establecerse como conocimientos, ya que no existían en la doctrina y, aclaraba que para mejorar la capacidad administrativa con la que se contaba dentro del conocimiento empírico de la sociedad, esta debe ser ampliada. Para lo cual, postula los elementos que hasta nuestros días forman parte del proceso administrativo y se pueden observar en la figura 1.

Figura 1
Elementos de la Administración



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Fayol (1961).

Estos elementos básicos ayudan a establecer el trabajo administrativo dentro de la empresa, donde la previsión busca establecer lo que se piensa hacer en el futuro y programar las actividades para llevarlo a cabo; la organización, es el factor donde estableciendo el número de empleados de la empresa, se debe de dividir el trabajo en diferentes unidades jerárquicas que mejoren las funciones y segmenten el trabajo; la dirección es la que hace funcionar al personal; la coordinación es la que determina que los actos deben de realizarse en unión y armonía; y por último, el control, es donde se verifica que todo se haga conforme a las reglas y órdenes establecidas. Por lo que es importante mencionar que todos estos principios y fundamentos se pueden adaptar dependiendo de las características de cada empresa, haciéndolo un proceso flexible,

mejorando el funcionamiento y estableciendo un arte, donde la agudeza, la experiencia, la toma de decisiones y la prudencia lo lleven por el mejor camino.

Gracias a estos principios, posteriormente, se dio un nuevo enfoque en el cual nació la escuela neoclásica que buscaba analizar todos los principios establecidos por Fayol y sus seguidores, donde fueron nuevamente estudiados para establecer nuevos tipos de organización, la separación por departamentos y el establecimiento de objetivos administrativos, por nombrar algunas de las mejoras fundamentales de esta escuela. Algunos de sus autores fueron Peter F. Drucker, Ernest Dale, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell y que hasta principios del siglo XXI se siguen estudiando y aplicando.

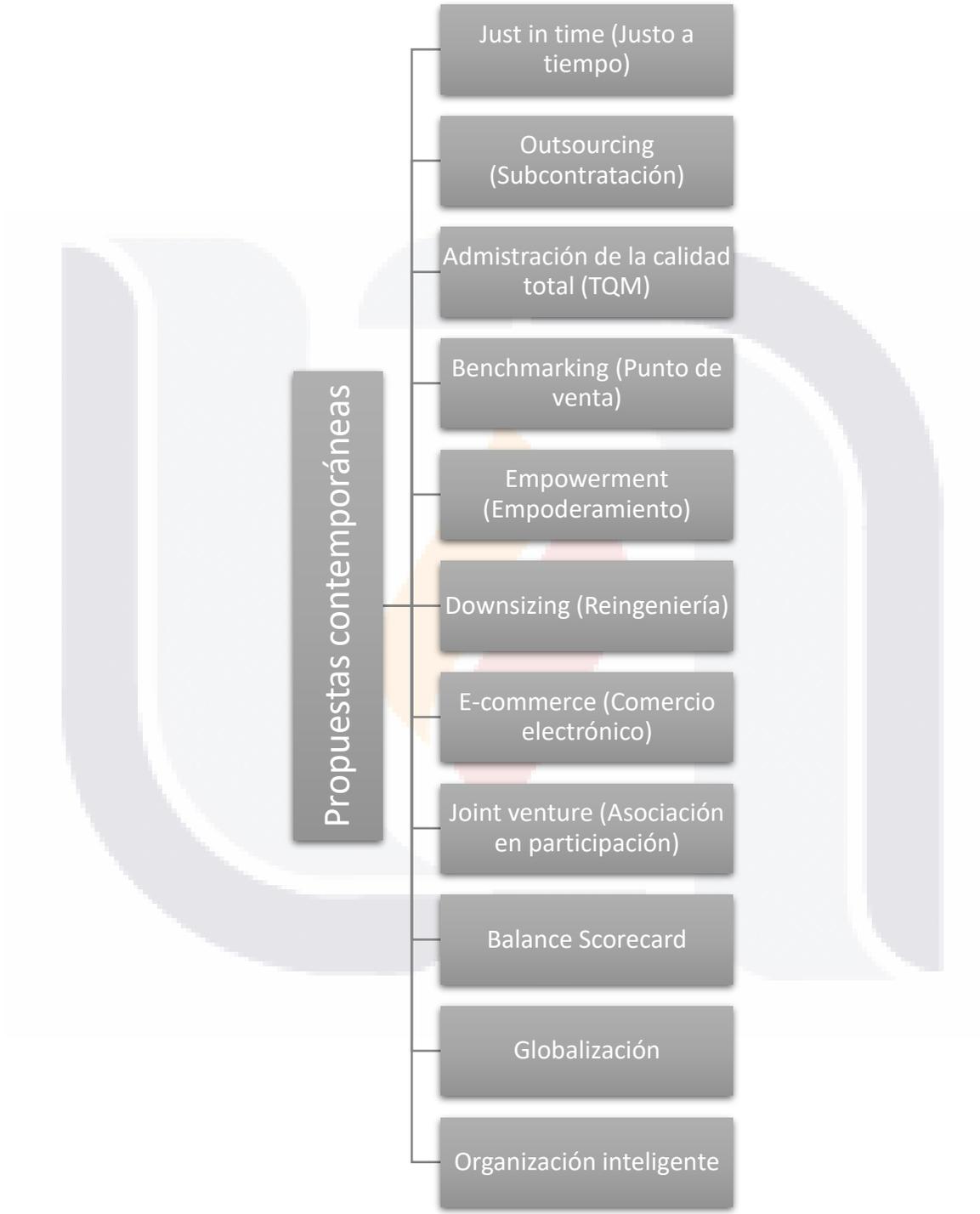
2.2.3 Nuevos enfoques de la Administración (TGA)

Con la llegada de las nuevas tecnologías como las computadoras y el uso del internet, llegó una nueva etapa para la administración y las organizaciones, donde a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se buscaron nuevos enfoques, basados en las teorías anteriormente mencionadas y en todas las demás surgidas en el siglo pasado. Y han sido nuevamente retomadas sus bases para adaptarlas a un mundo interconectado que avanza a un ritmo acelerado y donde la adaptación tecnológica y social, avanzan con nuevos requisitos para la sociedad y exigiendo nuevos retos, como los mostrados en la figura 2.

Donde dejando de lado la creación de teorías y de escuelas administrativas, los nuevos enfoques se van estableciendo en diferentes perspectivas especializadas en puntos clave para las empresas como lo son: just in time (JIT), outsourcing, administración por la calidad total (TQM), Benchmarking, empowerment, downsizing, e-commerce, joint venture, balanced scorecard, organización inteligente (OI), por nombrar las más importantes.

Figura 2

Propuestas contemporáneas surgidas del TGA



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Torres Hernández (2014).

2.3 Auditoría Administrativa

2.3.1 Auditoría

La palabra auditoría es definida por la RAE como la “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Esta definición nos permite ver que la auditoría nos permite conocer de manera amplia y sistemática a una organización, que puede ser pública o privada, donde conozcamos la situación actual de ella y se pueda valorar si se están cumpliendo las reglas u objetivos que tenga la empresa.

Se puede entender a la auditoría de acuerdo con Amador Sotomayor (2008) como “la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados” (p. 7). Que en conjunto con la definición de la RAE nos lleva a establecer que es una aplicación completamente sistematizada para conocer a una empresa, donde la función del auditor es escuchar, conocer, interpretar, analizar, informar y en su caso, presentar algunas alternativas o soluciones de lo que se encontró por medio de este análisis de la organización.

La auditoría es más utilizada como una herramienta o forma de control donde se puede realizar con un servicio externo o interno y el cual necesita involucrar a la alta gerencia para que se permite proporcionar la mayor cantidad de información de la organización y, al igual que el servicio de auditoría puede ser interno o externo, la aplicación de la misma se puede aplicar tanto a organizaciones privadas como empresas u asociaciones civiles, se puede aplicar en el Estado en todos sus niveles y a todas las organizaciones públicas.

De acuerdo con Amador Sotomayor (2008) “la auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización” (p. 8). Muchas de estas auditorías internas buscan mejorar las funciones y operaciones conocidas y para lograr una mejor calidad de la información obtenida se busca que sea hechas por

miembros de otros departamentos de la organización que conozcan los principios u objetivos principales de la organización.

En estos casos, se busca realizar un trabajo preventivo y con la prioridad de promover la calidad, eficiencia y eficacia de la organización, además de que son un apoyo a la auditoría externa, ya que ellos deben de realizar el seguimiento de los puntos tratados en la auditoría externa y tener mecanismos de evaluación interna. Es por ello por lo que, en este tipo de auditoría se busca un trabajo profesional y continuo, donde el personal designado a esta área busque una opinión más objetiva y que se puedan trabajar en conjunto con la auditoría externa.

Por lo que, para Amador Sotomayor (2008) “la auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación” (p. 9). Es en esta parte, donde la labor de un auditor externo es la más importante, puesto que al tener una opinión profesional y completamente ajena a la organización puede dar una opinión financiera o de cualquier área especializada para la que fue contratado, dando resultados con una independencia mental y económica de los objetivos y haciéndolo de manera periódica por medio de un informe o dictamen.

Tabla 9

Beneficios de la Auditoría Interna y Externa

Auditoría Interna	Auditoría Externa
Asesora a los diferentes niveles de la organización, verificando que cumplan sus responsabilidades en cada área.	Cuenta con total independencia de la organización al realizar un contrato.
Se realiza de manera continua y permanente el control en la organización.	Sus resultados y dictamen son aceptados y son los más confiables para la alta gerencia que los contrato.
Permite mejorar la efectividad y eficacia de las actividades y/o procesos en las áreas	Proporciona a la Dirección confiabilidad en los controles establecidos al interior de la

de oportunidad.	organización.
Conocen ampliamente el funcionamiento de los diferentes departamentos o área de la organización.	Evalúa los objetivos y políticas establecidos en la organización, verificando el cumplimiento de ellos.
Mejora la administración de riesgo.	Intensifica la protección de los intereses y bienes de la empresa.
Asegura la calidad de los productos o servicios y promueve los programas de mejora continua.	Proporciona a la Alta Gerencia y demás supervisiones procedimientos estandarizados ceñidos por controles que ayudan a su buen manejo.
Asegura el cumplimiento de las Normas, Políticas y Reglamentos existentes.	Reducen los riesgos que se puedan presentar dentro de los procedimientos y acciones realizados en la empresa y puedan afectar la imagen de esta.
<i>Nota: Se presentan los principales beneficios que tienen la Auditoría interna y externa en las organizaciones y los puntos más importantes que pueden apoyar al efectuarlas en la empresa.</i>	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Grimaldo Lozano (2014).

En muchas ocasiones para cumplir estos beneficios, en especial los que se encuentran en la tabla 9, se puede ver la importancia de ello en organización, en específico en las áreas financieras, donde se contrata un contador, pero para el resto de las áreas se busca contratar un especialista que conozca la parte técnica y funcional del área a evaluar, creando diferentes tipos de auditoría para las organizaciones donde cada especialidad debe de tener conocimiento básico de ello, como son los requisitos, procedimientos, políticas, reglamento y condiciones actuales para poder establecer la planeación y programación que llevará durante todo su proceso.

Tabla 10

Tipos de Auditoría

Auditoría	Objetivo y normatividad
Financiera	Examen y revisión de estados financieros, con base en los lineamientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Fiscal	Verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias, de acuerdo con la normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

	así como de las tesorería estatales y municipales, del Instituto Mexicano del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
Operacional	Revisar el desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos, con base en los lineamientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Administrativa	Evaluar la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.
Informática	Revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software, de acuerdo con lineamientos de la Asociación Mexicana de Auditores en Informática.
Integral	Evalúa la eficacia y eficiencia, así como la toma de decisiones, su repercusión y resultados.
Ambiental	Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales de la autoridad federal y estatal en la materia. Basado principalmente en los acuerdos internacionales y nacionales para el cuidado ambiental.
Calidad	Evalúa tanto la calidad del producto o servicio como la del proceso, de acuerdo con la normatividad establecida por esta disciplina. Muchas veces apoyado en los sistemas de ISO y normas mexicanas de calidad.
Social	Evalúa en forma fiel la actitud y comportamiento social del negocio, con base en las normas éticas y sociales.
Gubernamental	Examina operaciones de diferente naturaleza en entidades y dependencias del sector público, con base en preceptos de índole constitucional.
<i>Nota: Tipos de Auditoría, su objetivo y normatividad, la última basada en los lineamientos de las Asociaciones Mexicanas que regulan la auditoría y a los especialistas en ellas.</i>	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Amador Sotomayor (2008).

En la tabla 10, existen diferentes tipos de auditoría que se pueden aplicar en las organizaciones, de acuerdo con sus necesidades y las áreas en las que quisiera mejorar

su trabajo, la más común es que utilicen la auditoría financiera, ya que fue la pionera y creo un documento formal llamado dictamen, que permite dar a conocer la situación financiera, como lo pueden ser los estados financieros y de resultados, la situación de las inversiones y de capital contable; así como también dar a conocer los diferentes indicadores financieros para la toma de decisiones los inversionistas.

Otra que ha tomado gran importancia es la ambiental, donde el estudio del impacto industrial y desechos han tomado gran relevancia en los últimos años, el cual busca prevenir los daños y por medio de estudios, las empresas mejoren sus procesos y reduzcan la contaminación del agua, la tierra y el aire; muchas veces esta auditoria es realizada por grupos ecologistas y por gobiernos de acuerdo con las normas que se elaboren.

Tabla 11
Auditorías específicas

Auditorías específicas	
Recursos humanos	Etapas de su administración.
Deportiva	Membresía y financiamiento.
Adquisiciones	Abastecimiento de insumos.
Documentación laboral	Aspecto jurídico laboral
Espacios	Distribución de oficinas
Legal	Marco normativo.
Nominal	Proceso de nómina.
Vehículos	Parque vehicular
Académica	Maestros, programas y avances.
Obra	Construcciones en proceso o terminadas.
Activo fijo	Inmuebles, muebles e instalaciones.
Contratos	Documentación legal autorizada.
Analítica	Procedimientos.
Inventarios	Existencia física de bienes.
Ingresos y egresos	Administración del efectivo.
Legal corporativa	Certificados de participación.
<i>Nota: Listado de auditorías específicas y el objetivo en el que se enfocan éstas para poder tener un trabajo específico.</i>	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Amador Sotomayor (2008).

Además de los diferentes tipos de auditoría que se mencionaron en la tabla 10, algunas empresas necesitan un servicio especializado, como las que podemos ver en la tabla 11 que se mencionan auditorías específicas más conocidas, que se utilizan para casos especiales, donde se requiere de un análisis adicional que les dé una mejor evaluación de esa actividad y que forman parte de algún tipo de auditoría.

2.3.2 Auditoría en las organizaciones

Con lo que menciona Méndez (2008) de que “la auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobre dimensionales en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión” (p. 10). Al ser una necesidad y ver la funcionalidad de esta herramienta en las empresas ha dado mayor importancia de los últimos años como una alternativa que da una mayor información económico-financiera, ya que ofrece una total transparencia de la información y menciona los puntos clave a trabajar.

La auditoría se usó desde tiempos antiguos, como una herramienta para vigilar y encontrar errores o fraudes, donde la mayoría de las empresas eran familiares o eran administradas por pequeños grupos de socios; pero esto ha ido cambiando conforme las empresas fueron creciendo, así la administración en las organizaciones se fue ampliando, donde principalmente se enfocaron en los estados financieros y posteriormente, fueron buscando nuevas áreas a evaluar y conforme las empresas fueron evolucionando, también se crearon nuevos tipos de auditoría y su función, ya se pública o privada ha sido una fuente de crecimiento para las empresas.

En las organizaciones, “el recurso información debe ser gestionado con los mismos parámetros de eficiencia, eficacia y rentabilidad que el resto de los activos organizativos, teniendo en cuenta su propia especificidad y, en este sentido, la contribución de la auditoría de la información resulta especialmente valiosa” (Soy Aumantell, 2003). Las empresas siempre buscan ser rentables y que obtengan liquidez y solvencia para funcionar y el conocer esta información, no solo por los reportes, sino por un estudio hecho con la auditoría ayudan a conocer los estados financieros y el capital contable para mejorar las inversiones de la empresa.

Las auditorías en palabras de González y Ponjuán (2011) “han de ser consideradas como procesos informacionales, desde las económico-financieras hasta las de conocimiento; de ahí que pueden ser tratadas de manera conjunta si se poseen las herramientas y metodologías apropiadas” (p. 33). Éstas interactúan con la estrategia de la organización, tomando los elementos primarios para comenzar la revisión de los procesos, los recursos y la propia estrategia, y una vez cumplidos sus objetivos, enriquecen esta última, formulan recomendaciones, acciones correctivas, cronogramas y planes de implementación, seguimiento y control. Lo que las hace un sistema completo al momento de implementarse algunas de ellas en la organización.

Su forma de procesar y analizar la información, permite dar un mejor alcance, ya que da un marco general de la empresa, ayuda a identificar sus áreas de oportunidad y en base a sus principios, normas y objetivos, se establecen medidas correctivas para que se realicen cambios de mejora, por ello, la labor del auditor dentro de las organizaciones se vuelve cada vez más importante, dado que su labor es para mejorar la situación de la empresa y dar un seguimiento a las nuevas medidas que fortalezcan y permitan crecer a una empresa.

Y retomando los beneficios proporcionados en la tabla 9, la auditoría en las organizaciones ayuda al proceso administrativo, en especial en la parte de control, ya que verifica que las Normas, Políticas y Reglamentos se apliquen, así como los objetivos o procesos establecidos en los manuales; lo que puede formar parte del control interno de la organización y crear nuevas estrategias de mejora en situaciones de riesgo y evaluar la mejora continua dentro de ella. Esto permite que la Alta Gerencia tomé mejores decisiones para el crecimiento y expansión de la organización, así como las medidas de cambio que sean necesarias para su mantenimiento y posicionamiento de ella.

Es por ello, que para las organizaciones, debe ser una prioridad realizar auditorías dentro de la empresa, que les permita evaluar su funcionamiento actual y ver hacia donde quiere llevar a la empresa o en caso de encontrarse en riesgo, tener las herramientas que le permitan detectar ese riesgo y en la medida de lo posible evitarlo, haciendo de ella, una compañía más sana y que puede enfrentar los diferentes retos, con una visión total de su funcionamiento y operación, así como un control de sus finanzas y demás departamentos que requiera de evaluar.

2.3.3 Auditoría administrativa

La auditoría administrativa para Franklin (2013) “constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se puede tomar para subsanar sus deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas” (p. 11). Por lo que la implementación de la auditoría es un proceso que nos permite llegar a la raíz del problema y encontrar las mejores soluciones, haciéndolo un proceso preciso y del que se espera sea algo significativo para la empresa y forme parte de esta con su implementación continua a lo largo de la vida de la empresa.

La auditoría administrativa por Lucumi Quinteros (2021) establece que para Norbeck (2004) es una técnica de control que proporciona un método de evaluación de los procedimientos operativos y de los controles internos. Dando como objetivo proporcionar a la gerencia la base para entender y comprender los aspectos generales de los resultados obtenidos en el análisis de los aspectos que forman la empresa. Es diseñada no solo para el control de cada parte del proceso de operación, sino para mejorar cualquier aspecto de la empresa; para lograrlo se implementan evaluaciones y mediciones. (Palacio-Fierro *et al*, 2018). Lo que la hace de la auditoría administrativa una herramienta de control aplicada a cada parte de la empresa y que se puede implementar en cualquier momento que lo requiera.

Desarrollar una auditoría no se puede ni se debe de realizar sin conocimiento de lo que requiere la organización porque forma parte de una estrategia de cambio, pensada y tomada por el nivel más alto de la organización y con la participación de todos los miembros de ella, para que se pueda lograr una transformación y le permita un mayor crecimiento. Todo esto se puede lograr por medio de la aportación de los diferentes puntos de vista y experiencias, una conciencia generalizada y el ejercicio autocrítico en cada nivel de la empresa; que son factores claves para que se pueda implementar correctamente y se obtengan los resultados esperados (Franklin, 2013). Por ello, es necesario que la organización considere la herramienta que desea aplicar y poder establecer un acuerdo entre la junta directiva y los diferentes departamentos de la

organización, en los que se quiera aplicar la auditoría administrativa, ya sea de manera interna o externa.

Al ser un análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos involucrados con la operación, se debe de establecer una fuente de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, que se pueda disponer en todo momento y lugar para efectuar una toma de decisión efectiva. (Franklin, 2013). Es con esta base de datos inicial que se puede iniciar el proceso de investigación de los antecedentes de la empresa, conocer su origen y las decisiones más importantes que han permitido que la organización crezca o han sido un traspie que los ha hecho reevaluar su desarrollo. Muchas organizaciones pymes no cuentan con esta información, por lo que al iniciar la auditoría se debe de establecer contacto con los dueños y los primeros empleados que conocen el origen de la empresa y pueden dar la información testimonial e iniciar con la recolección de información para esta herramienta.

Mientras que para otros autores, mencionan que la auditoría administrativa, se debe de realizar al menos una vez al año, para poder encontrar fallas y errores dentro de los procesos, mejorándolos y ver lo que se está haciendo bien para fortalecerlo, haciendo que sea un trabajo de mejora continua y poder soportar de mejor forma los riesgos que puedan ocurrir en cualquier tipo de organización, pública, privada o social; donde se brinde información de cómo son, como funcionan y con que cuentan (Chavarría, 2014). Así como también es importante recalcar que es una herramienta que permite descubrir las deficiencias y las áreas de oportunidad, que se ven muchas veces en el trabajo diario. (García García, 2021).

Por eso se dice que la auditoría administrativa ha sido, es y será un campo de trabajo fértil, y que se ubica en su propio origen, además que es una herramienta versátil y consecuente con la realidad de cualquier organización. (Franklin, 2013). Es una herramienta versátil al poderse aplicar a cualquier departamento o proceso de la organización, así como a un punto del proceso administrativo, donde de acuerdo con la investigación se arroje, requiera de una mayor atención. Lo que nos permite a realizar una investigación completa que se involucre en todo rincón de las experiencias del personal de la organización, transformándolas en puntos clave para ubicar a la empresa y ver hacia dónde quiere llegar.

La capacidad de evaluar a la organización desde el origen de la misma es parte de una auditoría, que aunque inicialmente no era conocida de este modo, ha ido evolucionando hasta crearse la auditoría administrativa que tiene como objetivo de acuerdo con Franklin (2013) "constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas área y, sobre todo, realizar un análisis de causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas" (p.12). En la tabla 12 se establecen los criterios con los que trabajan la Auditoría Administrativa y los objetivos que permite lograr la auditoría en las organizaciones.

Tabla 12

Criterios y objetivos de la Auditoría Administrativa

Criterios	Objetivos congruentes de la Auditoría Administrativa
Control	Evaluar el comportamiento organización en relación con estándares preestablecidos.
De productividad	Optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instruida por la organización.
De organización	Apoyar la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través de la delegación de autoridad y trabajo en equipo.
De servicio	Constatar que la organización se vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de los clientes.
De calidad	Elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, haciéndolos competitivos.
De cambio	Transformarlo en un instrumento más permeable y receptivo a la organización.
De aprendizaje	Un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus expectativas y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
De toma de decisiones	Ser un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión

	de la organización.
De interacción	Relacional a la organización con los competidores reales y potenciales, así como proveedores y clientes.
De vinculación	Constituir un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.
<i>Nota: Criterios y objetivos congruentes de cada criterio con la Auditoría Administrativa.</i>	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Franklin (2013).

Los objetivos específicos por criterio presentados en la tabla 12, permite ver la facilidad y el gran alcance que tiene esta herramienta en las organizaciones y puede interactuar con ellas sin importar su naturaleza jurídica, estilo de administración, enfoque estratégico, sector de actividad, giro industrial, ámbito de operación, tamaño de la empresa, número de empleados, desarrollo tecnológico, servicios, capital y conocimiento, entre otros; lo que permite interactuar con todo tipo de organización. Así pues, la auditoría administrativa se basa en los siguientes fundamentos: universalidad, carácter integral, acceso a la información, objetividad y autonomía funcional (Acuña Espinoza, 2019). Lo que permite que el análisis de datos se pueda concluir que los componentes influyen en el logro de metas y objetivos de la organización (Acuña Espinoza, 2019).

También la auditoría administrativa, puede aplicarse tanto al sector público, social y privado, en este último se puede aplicar a cualquier empresa con cualquier giro comercial y de cualquier tamaño y por su naturaleza de operaciones puede ser una empresa nacional, extranjera o mixta. En lo social se puede aplicar en cualquier agrupación, asamblea, asociación, colegio, comisiones, cooperativa, fundación, etc., donde puede apoyar a programas o áreas de alimentación y nutrición, atención social, apoyo a marginados y discapacitados, cultura, derechos humanos, deporte, vivienda, educación, ecología, recreación, salud, etc., que se encuentra en la tabla 13.

Tabla 13

Objetivos de la Auditoría Administrativa por Sector

Sector Público	Sector Privado	Sector Social
Mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y	Evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel para producir resultados con un	Supervisar el manejo transparente de los recursos para promover la equidad, el respecto a la

la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones.	desempeño superior.	diversidad y la inclusión social.
<i>Nota: Son los efectos de aplicar la auditoría administrativa.</i>		

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Franklin (2013).

Lo que la hace una herramienta completa y de aplicación extensa dentro de la organización y es aplicada cuando percibe la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociado a los aspectos de control (Franklin, 2013). Por ende, la labor del auditor es planear la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de las cuentas y así como identificar las principales transacciones, además de que puedan plantear riesgos más altos. Esta adecuada planificación permitirá encontrar eventos comunes y declaraciones financieras que puedan requerirse en el plan de auditoría (Espino, 2015). Y, por lo tanto, la auditoría administrativa es una herramienta para descubrir deficiencias y áreas de oportunidad de una organización. Debido a que, con el trabajo diario, olvidamos de ver esos aspectos de mejora (García García, 2021).

2.3.4 Auditoría administrativa como herramienta para las organizaciones y su metodología

La metodología de la auditoría administrativa se basa en el conocimiento de la instrumentación y la aplicación correcta dentro de toda organización públicas o privadas, dado que, es muy importante para guiar a los especialistas –llámese auditor interno o externo- en este tipo de auditoría, para realizar un trabajo completo y satisfactorio que permita que su ejecución se lleve a cabo de forma programada y sistemática. Lo que permite ver el alcance y profundidad con la que se realiza el análisis, el alcanza esperada y verificar las técnicas que se aplicarán.

Por consiguiente, la aplicación de la auditoría administrativa da una mejor perspectiva de la situación general, debido que permite encontrar información de la empresa como hallazgos, evidencias y observaciones del trabajo. Esta información es encontrada en el trabajo diario, en los documentos de llenado para eventos y participaciones adicionales o en las actividades programadas. Esto se puede analizar con la metodología propuesta por Franklin (2013), que separa el estudio en 4 principales fases y son las siguientes:

1. Planeación.
2. Instrumentación.
3. Examen.
4. Informe.

Los cuales se están abordando en esta sección y que se le puede agregar una última etapa con el seguimiento y retroalimentación, donde se establezcan los resultados de la propuesta aplicada en la empresa y se tomen nuevas medidas de ellos, ya sea por la aplicación de otra herramienta o con una nueva ejecución de la auditoría administrativa.

2.3.4.1 Planeación

La primera etapa propuesta por Franklin (2013) es la planeación; donde se establecen los lineamientos generales, que son necesario para el resto de las etapas de la auditoría administrativa. Durante este proceso se toma en cuenta la cobertura de los factores a analizar, las fuentes de información, investigación preliminar, el diagnóstico y aplicación de las herramientas de auditoría, siempre que se haga esto de manera pertinente y relevante para el conocimiento de la empresa.

Por lo que para esta etapa se tiene como objetivo de acuerdo con Franklin (2013) “establecer las acciones que deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma” (p.76). En el cual, se hacen las primeras consideraciones de los alcances, los objetivos de la auditoría administrativa, así como las herramientas de medición, dentro del informe. Es por ello, que se determina que partes del proceso administrativo se deben de analizar; esto se puede determinar por la naturaleza de la empresa, los hallazgos encontrados en las primeras etapas y la situación que reportan los miembros de la empresa, al momento de solicitar una mejora a su organización.

Figura 3

Proceso Administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none"> •Visión •Misión •Objetivos •Metas •Estrategias/Tácticas •Políticas •Procedimientos •Programas •Enfoques •Niveles •Horizonte 	<ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizacional •División y distribución de funciones •Cultura organizacional •Recursos humanos •Cambio organizacional •Estudios administrativos •Instrumentos técnicos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo •Comunicación •Motivación •Grupos y equipos de trabajo •Manejo del stress y conflicto •Información y tecnología •Toma de decisiones •Creatividad e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> •Naturaleza •Sistemas •Niveles •Proceso •Áreas de aplicación •Herramientas •Calidad

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Franklin (2013).

Estos elementos del proceso administrativo se pueden notar en la figura 3, donde se mencionan cada proceso administrativo y lo que lo compone y que son partes clave de una empresa, solo que puede cambiar cada uno de ellos entre las pymes y las grandes empresas. Asimismo, en la tabla 14 se mencionan elementos específicos a analizar, porque la auditoría administrativa, puede tener desde un enfoque general hasta un enfoque particular. Y el análisis de los elementos específicos, ayudan a la implementación de otras herramientas de los nuevos enfoques de la administración y para la administración inteligente.

Tabla 14

Elementos específicos

Elementos Específicos	Atributo Fundamental
Adquisiciones	Abastecimiento de recursos
Almacenes e inventarios	Resguardo y canalización de recursos
Asesoría externa	Soporte especializado con visión de negocio
Asesoría interna	Asistencia para mejorar el desempeño
Coordinación	Determina la unidad de acción

Distribución del espacio	Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo
Exportaciones	Alternativa de expansión
Globalización	Apertura de mercado mundial
Importaciones	Insumos de origen extranjero
Informática	Manejo alterno de información
Investigación y desarrollo	Innovación de valor
Marketing	Desplazamiento y ubicación de productos
Operaciones	Generación de productos y/o servicios con un valor agregado
Proveedores	Suministro de insumos
Proyectos	Promueven la unidad de propósito
Recursos financieros y contabilidad	Manejo, registro y control de recursos
Servicios a clientes	Capacidad de respuesta
Servicios generales	Desarrollo de condiciones de operación
Sistemas	Definen la distribución interrelacionada de componentes

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Franklin (2013)

Es una herramienta de apoyo, también es una herramienta de control, debido a que se puede determinar información específica y establecer parámetros, así como la aplicación regular de la auditoría, para comprobar que se realice correctamente. Por ello, el conocer las fuentes de información que se obtengan dentro de la planeación se deben de establecer entre internas y externas, como las que aparecen en la tabla 15.

Tabla 15

Fuentes de información

Internas	Externas
Órganos de gobierno.	Órganos normativos (oficiales y privados).
Órganos de control interno.	Competidores actuales y potenciales.
Socios.	Proveedores actuales y potenciales.
Niveles de la organización.	Clientes o usuarios actuales y potenciales.
Unidades estratégicas de negocio.	Grupos de interés.
Órganos colegiados y equipos de trabajo.	Organizaciones líderes en el mismo giro

	industrial o en otro.
Sistemas de información.	Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
	Redes de información en el mercado global.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Franklin (2013).

Las fuentes de información ayudan a determinar parámetros, información o hallazgos con los que cuenta la empresa o aquellos elementos externos que intervienen para que la empresa funcione correctamente. Entre los exteriores podemos ver las normas oficiales, normas internacionales y sus órganos de control, los proveedores actuales y potenciales, así como la competencia del mercado actual y sus posibles movimientos, los líderes del sector, los grupos de interés de los productos y servicios, los clientes y sus necesidades de consumo. Mientras que los interno pueden determinarse por los socios, el tipo de organización, los equipos de trabajo y sus sistemas de información, que determinan la situación actual de la empresa.

Posteriormente de identificar las fuentes de información, se define la dirección y los factores a verificar y auditar. En segundo lugar, se inicia con el reconocimiento o investigación preliminar, en la cual se determina la información técnica y legal a revisar y verificar, la información del campo de trabajo; así como, toda clase de documentos relacionados con la situación real de la empresa. En esta parte se puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución, por lo que se requiere de mucha precisión, ya que se tiene que analizar con mayor cuidado cuando interprete su contenido. Debido a lo cual, se tiene que tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con objetivo definido.

2.3.4.2 Programa de Trabajo

La etapa del plan de trabajo, determina todo lo investigado y analizado previamente, donde el auditor o el departamento de auditoría elabora y presenta una propuesta técnica y el programa de trabajo de lo que será la instrumentación y aplicación de las herramientas de la auditoría administrativa; esta propuesta técnica se tiene que tomar en cuenta los siguientes atributos:

- Naturaleza: tipo de auditoría a realizar.
- Alcance: áreas de aplicación.
- Antecedentes: estudios y auditoría previas.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar con la auditoría.
- Estrategia: ruta fundamental para orientar curso de acción y recursos.
- Justificación: demostración de la necesidad del instrumento.
- Acciones: acciones necesarias para la ejecución.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo: estimación global y específica de los recursos financieros.
- Resultados: beneficios que se espera lograr.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como apoyo.

Mientras que para el programa de trabajo se tienen los siguientes datos:

- Identificación: nombre de la auditoría.
- Responsables: auditor a cargo de su implementación.
- Área: universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos para captar y examinar la información.
- Fases: orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas de inicio y fin de cada fase.
- Representación gráfica: descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: tiempo dispuesto para informar avances.

Por lo que se debe de recopilar esta información y se asigne a la persona que hará responsable de la auditoría o el equipo de trabajo que se estime conveniente, para iniciar formalmente la auditoría, de acuerdo con las características de la empresa y su complejidad. Una vez realizado este proceso, se inicia con la capacitación, inducción o reforzamiento de un área o del manejo de algún medio que se requiera para recopilar información.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico preliminar, donde se expone la percepción que tiene el auditor de la organización de su experiencia y visión; en esta fase aún no se tiene análisis de los documentos y solo existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organización, aunque es algo intangible, puede dar sustento al comportamiento y desempeño en el trabajo; da el marco de referencia que fundamente la razón por la que se necesita auditar.

Con esta perspectiva se debe de establecer el marco de referencia, donde se pueden considerar los siguientes elementos:

- La creación de la organización.
- La conversión del objeto en estrategias.
- El esquema de operación.
- Nivel tecnológico.
- Logros alcanzados
- Expectativas no cumplidas.
- Proceso de toma de decisiones.
- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
- Clientes, proveedores y competidores.
- Entre otros.

Que se deben de tomar en cuenta y registrar en la propuesta técnica y el programa de trabajo.

2.3.4.3 Instrumentación

La tercera etapa de la auditoría administrativa es la instrumentación, en la cual, se deben de seleccionar y aplicar las técnicas de recolección adecuadas para la empresa, así como la selección de los indicadores de medición, el manejo de los documentos de trabajo y

evidencia, mediante la supervisión necesaria para la coordinación eficaz. Por ello, el grupo de auditores o el auditor a cargo realiza lo siguiente:

- Recopilación de información.
- Técnicas de recolección.
- Medición.
- Papeles de trabajo.
- Evidencia.
- Supervisión del trabajo.

Dentro de estas fases, la primera fase de recopilación de información donde el trabajo del auditor debe hacer un registro de los hallazgos y evidencias, donde se diseña un listado de lo encontrado o de lo que se espera encontrar dentro de la empresa; lo que permite formular y desarrollar las técnicas de recolección más efectivas, la escala de medición de lo formulado y la búsqueda correcta de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión que se llevará a cabo durante todo el proceso. Esto permite una revisión correcta, objetiva de la evaluación que se llevará a cabo, evitando errores, desinformación, reprogramación de la auditoría o cualquier problema que pueda surgir.

La fase de las técnicas de recolección se realiza de manera ágil y ordena con alguna o varias de las siguientes técnicas:

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Acceso a redes de información.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

La investigación documental, la cual está basada en compilar toda la documentación, se puede localizar, seleccionar y estudiar, por medio de la siguiente clasificación:

- Normativas
- Administrativa
- Mercado
- Ubicación geográfica

- Estudios financieros
- Situación económica
- Comportamiento del consumidor

La observación directa, se puede usar como herramienta usada por los auditores por medio de la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la empresa, que le permita conocer las condiciones actuales de la empresa, el clima de trabajo, los horarios que manejan, la separación de funciones y demás circunstancias que vive en el día a día la organización. Por otro lado, el acceso a las redes de información y sistemas permite identificar los programas y los medios de comunicación digitales o análogos, los sistemas de control en almacén o cualquier otro sistema de control.

Mientras que la entrevista consiste en reunirse con una o varias personas y realizarse preguntas que permitan obtener información clave de la empresa, esto establece un mayor contacto con los empleados, los jefes y la dirección. Por lo que esta técnica se debe de considerar lo siguiente:

1. Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido.
2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
3. Concertar previamente la cita.
4. Atender al compromiso.
5. Clasificar la información que se obtenga.
6. Registrar la información en una bitácora.

La técnica del cuestionario sirve para obtener información específica con una escala o respuesta homogénea, donde se desarrolla una serie de preguntas escritas, de manera secuencial y separadas, muchas de estas preguntas se espera una respuesta específica, ya sea que se determine por una escala o por respuestas específicas, así como también puede incluir preguntas con una respuesta abierta. La finalidad de esta herramienta es establecer una dirección de la situación de la empresa y establecer un perfil completo de la organización, por lo cual se puede determinar por capítulos o por temas de análisis.

La técnica de cédulas de análisis permite hacer un diagnóstico y evaluación de la información requerida de un área u objeto de estudio, permite captar el alcance y funcionalidad correcta del mismo. Está compuesta por formularios que incluyen casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división: lo que da un mejor análisis y no

se encuentra influenciado por otras variables o áreas de operación, mientras que factores, indicadores, registros y consecuencias para tener claridad de los aspectos técnicos.

El instrumento de medición es de gran ayuda para el resto de las técnicas, ya que se puede utilizar desde dos perspectivas, la primera, es la escala de medición, que permite garantizar la confiabilidad y validez de la información, debido a que elimina la ambivalencia y se centra en los criterios que quiere evaluar de manera objetiva, lo que dará mayor veracidad a las conclusiones y recomendaciones finales, que se presentan en el informe. La segunda es la selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos, en este punto se seleccionan las variables que se quieren considerar, medir y evaluar, para conocer el desempeño de la organización. La medición se puede establecer por medio de un puntaje o porcentaje, de 1000 puntos a 100% y permite establecer esta escala a cada instrumento del proceso.

Los indicadores utilizados durante la medición son un elemento específico y estratégico del proceso de evaluación de la gestión organizacional, que permite ordenar las acciones con base en los resultados que se esperan obtener. Por lo que su uso posibilita el realizar comparaciones y proyectar una perspectiva de la información general y desarrollar alternativas que mejoren la toma de decisiones. Por otro lado, los papeles de trabajo se les define como los registros en los cuales se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas, de modo que le permite al auditor ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo. Dentro de los papeles de trabajo tienen que elaborarse, se debe de incluir lo siguiente:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

De tal modo que proporciona diferentes documentos de información, haciendo que entre más homogéneo sea la información, facilita más el acceso a su contenido y consulta, por lo que las referencias no deben de sobrecargarse y solo tener los papeles suficientes y competentes para la auditoría administrativa. Por último, las evidencias son aquellos hallazgos, que representan lo más importante que el auditor puede encontrar al momento de realizar la auditoría, por lo que al incluirla se debe de prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede tener. La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- 1) Física: Se obtiene por medio de la inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos; a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- 2) Documental: Se logra por medio del análisis de documentos.
- 3) Testimonial: Se obtiene de cualquier personal que realice declaraciones.
- 4) Analítica: Se comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes; cumpliendo los requisitos de competente, suficiente, relevante y pertinente.

Finalmente, en esta etapa se establece la supervisión del trabajo, donde se establece la manera como se aplicará y que se respete el programa aprobado. Por lo cual, las facultades del auditor le deben permitir tomar decisiones de lo que se realice a lo largo del programa y de toda la auditoría; en caso de ser un grupo de auditores, establecer el nivel de responsabilidad, las tareas a realizar en el campo de trabajo y los elementos de decisión que pueden tomar; así como la coordinación y vigilancia, para que se haga el trabajo de manera correcta y lógica, en función a los objetivos de la auditoría. En esta etapa, se establecen las siguientes fases de ejecución que se hará a lo largo de la auditoría y comprenden:

- a. Revisión del programa de trabajo.
- b. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- c. Aclaración oportuna de las dudas.
- d. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
- e. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- f. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios, propuestos por Franklin (2013):

- Asegurarse de que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
- Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Asimismo, es de vital importancia que en la etapa de supervisión se contemple lo siguiente:

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
- Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no la autorice el auditor responsable.
- Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
- Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría.
- Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

2.3.4.4 Examen

La cuarta etapa de la auditoría administrativa es el examen y se refiere en dividir o separar los hallazgos para conocer su naturaleza, las características y el origen de su comportamiento mediante esto. Se elabora esta herramienta y se aplica después de la etapa de la instrumentación, después de los reportes realizados y registrados en las evidencias y la elaboración de papeles de trabajo. La finalidad del examen es aplicar las técnicas de análisis de la instrumentación, para lograr los objetivos de la auditoría con la

oportunidad, extensión y profundidad que requiere el examen y reunir los elementos óptimos de decisión.

Los pasos para la realización del examen son los siguientes:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
- Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Para lograr un examen eficaz se debe de adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas:

1. ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
2. ¿Para qué se hace? Propósitos que se persiguen.
3. ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
4. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
5. ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.
6. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuela y tiempos requeridos.
7. ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.

Estas preguntas permiten que se obtengan respuestas claras y precisas de cada una, buscando llegar ¿por qué? de esas preguntas y del origen de cada una de ellas, para dar una perspectiva más profunda de la situación actual y poder dar un mayor respaldo a las alternativas para respaldar las conclusiones y el juicio del auditor. Las técnicas de análisis constituyen los elementos en lo que se apoya el auditor y estas importantes herramientas de trabajo posibilitan:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso se apega a los planeado.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
 - Fortalecer los resultados de la organización, en especial los del examen.
 - Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
 - Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
 - Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
 - Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

Entre estos enfoques que se utilizan en el análisis administrativo se encuentran los siguientes:

Enfoques Organizacionales

- Administración estratégica.
- Análisis FODA.
- Comportamiento organizacional.
- Control de retroalimentación.
- Entre otros.

Enfoques Cuantitativos

- Análisis de series de tiempo.
- Cadenas de eventos.
- Correlación.
- Teoría de las decisiones.
- Entre otros.

El uso correcto de las técnicas de recolección del diagnóstico preliminar son una parte importante, ya que da la base del estudio, son el primer escalón del análisis; mientras los resultados obtenidos en el examen por medio de sus indicadores dan una visión de la situación real de cada factor y las recomendaciones viables, generando conclusiones consecuentes, con los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados, como segundo nivel de análisis. Para la formulación del diagnóstico administrativo, se establece con los siguientes factores, propuestos por Franklin (2013):

- Base Conceptual

La diagnosis es un recurso que se traduce los hechos y circunstancias en información concreta que puede cuantificarse y cualificarse.

- Marco de Referencia

Se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de actuación.

- Contenido

Para el correcto diagnóstico administrativo se deben de incorporar los siguientes aspectos:

- Contexto

- Fisionomía de la organización de acuerdo con la situación actual y su trayectoria histórica.
- Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.
- Esfera de acción.
- Posición en el mercado.
- Ciclo de vida de la organización.

- Información operativa

- Gestión de funciones, procesos y proyectos.
- Coordinación de las acciones.
- Administración de la tecnología de la información.
- Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control.

- Desempeño

- Manejo de indicadores financieros y de gestión.
- Comportamiento organizacional.
- Resultados alcanzados.
- Margen de efectividad.

- Estrategia competitiva

- Propósito estratégico.
- Enfoque estratégico.
- Procesos estratégicos.
- Habilidades distintivas.

- Liderazgo
 - Cultura organizacional.
 - Valores.
 - Trabajo en equipo.
 - Calidad de vida de la organización.
- Perspectivas
 - Estructura.
 - Oportunidades de negocio.
 - Administración del cambio.
 - Potencial de innovación.
 - Control estratégico.

De modo que la aplicación del examen puede dar un contexto de la empresa, de cómo está operando la empresa con grupos de trabajo o la gestión del trabajo; el desempeño actual, el trabajo estratégico en su labor diaria, el liderazgo que se lleva, como su cultura organizacional, las perspectivas que tiene la organización para la innovación, la administración del cambio, las oportunidades y la estructura actual.

2.3.4.5 Informe

La quinta etapa de la auditoría administrativa se realiza una vez terminada la aplicación del examen y seleccionados los enfoques del análisis organizacional, cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, se elabora el informe de auditoría. Este está compuesto por los resultados obtenidos en la aplicación del examen, donde se identificaron las áreas, sistemas, programas, recursos, métodos, alcance, duración del proyecto auditado. Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad: visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad: disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- Claridad: fácil comprensión del contenido.
- Utilidad: provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad: apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
- Lógica: secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Dando una gran importancia al informe, constituye un factor invaluable debido a que da a conocer si los instrumentos de medición, criterios y objetivos fueron los correctos y contemplaron las necesidades reales. Entre los aspectos operativos propuestos por Franklin (2013), se encuentran los siguientes:

- I. Introducción: criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
- II. Antecedentes: información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- III. Justificación: elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- IV. Objetivos de la auditoría: razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
- V. Estrategia: cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- VI. Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- VII. Costo: recursos financieros utilizados en su desarrollo.
- VIII. Alcance: ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- IX. Acciones: pasos o actividades realizados en cada etapa.
- X. Metodología: marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
- XI. Resultados: hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
- XII. Conclusiones: inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- XIII. Recomendaciones: señalamientos para mejorar el desempeño.
- XIV. Alternativas de implantación: programa y métodos viables.
- XV. Desviaciones significativas: grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
- XVI. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas: puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- XVII. Asuntos especiales: toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo.

Estos lineamientos generales son necesarios para que se presente el informe de manera puntual, objetiva y prestando especial atención a la formulación de criterios, por lo que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos (Franklin, 2013):

- a. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- b. Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
 - c. Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
 - d. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
 - e. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
 - f. Allegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
 - g. Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.
 - h. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
 - i. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
 - j. Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

Dado lo anterior, se tienen que tomar en cuenta los tipos de informe que pueden presentarse y los más representativos son (Franklin, 2013):

- Informe general y cuenta con los siguientes elementos:
 - Responsable.
 - Introducción.
 - Antecedentes.
 - Técnicas empleadas.
 - Diagnóstico.
 - Propuesta.
 - Estrategia de implementación.
 - Seguimiento.
 - Conclusiones y recomendaciones.
 - Apéndices o anexos.
- Informe ejecutivo y cuenta con los siguientes elementos:

- Responsable.
- Periodo de revisión.
- Objetivos.
- Alcance.
- Metodología.
- Síntesis.
- Conclusiones.
- Informe de aspectos relevantes y se puede analizar y evaluar lo siguiente:
 - Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
 - Si se presentaron observaciones relevantes.
 - Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
 - Las horas hombre que realmente se utilizaron.
 - La fundamentación de cada observación.
 - Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
 - Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. La implementación se hace en tres fases (Franklin, 2013):

1. Preparación del programa y se deben cumplir con estos pasos:
 - 1.1. Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.
 - 1.2. Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
 - 1.3. Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
 - 1.4. Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.
 - 1.5. Métodos de implementación para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:
 - 1.5.1. Instantáneo.
 - 1.5.2. Proyecto piloto.
 - 1.5.3. En paralelo.

1.5.4. Parcial o por aproximaciones sucesivas.

1.5.5. Combinación de métodos.

2. Integración de los recursos

2.1. Reunir los recursos para ponerlo en marcha.

2.2. Desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y el acondicionamiento físico de las instalaciones.

2.3. Selección y capacitación del personal que va a colaborar en la ejecución.

3. Ejecución del programa

Cumplido los requerimientos anteriores, se procede a implementar las recomendaciones, con el método seleccionado y con las actividades programadas.

La presentación del informe final aprobado se hará del conocimiento de:

- Titular de la organización.
- Órgano de gobierno.
- Órgano de control interno.
- Niveles directivos.
- Mandos medios y nivel operativo.
- Grupos de filiación, corporativos o sectoriales.

2.3.4.6 Seguimiento

Un paso adicional dentro de la Auditoría administrativa, posteriormente a la entrega del informe y presentación de recomendaciones y/o alternativas, se procede al seguimiento o a la implementación. Por lo que esta parte requiere de un estricto seguimiento de las observaciones que se propusieron como resultado de la auditoría, puesto que se identificaron las diferentes fallas y su origen, buscando evitar la recurrencia al error.

Además de ello, el seguimiento permite:

- Revisar las acciones propuestas del resultado de las observaciones se lleven a la práctica de acuerdo con los términos y fechas establecidos en conjunto con los responsables de área, proceso, programa, equipo u otros, a fin de alcanzar los resultados.
- Procurar que el jefe o titular de la organización, ejerza la toma de decisiones.

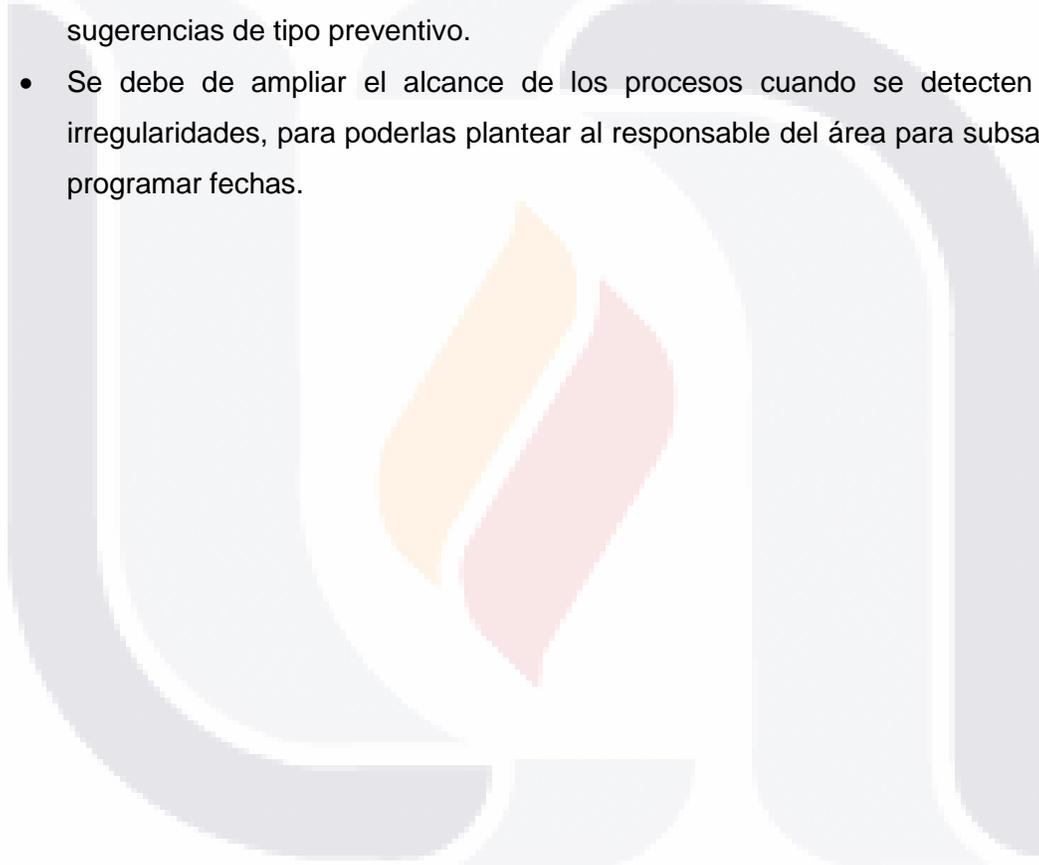
- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Verificar que las acciones se llevaron a cabo de acuerdo con las recomendaciones; y, al finalizar la revisión, realizar un nuevo informe referente al grado y forma como se efectuaron.

Durante la etapa de seguimiento el auditor deberá de apegarse a los siguientes lineamientos:

- Especificar las áreas en las que se implementarán las recomendaciones propuestas por el auditor y basadas en los resultados obtenidos en el informe.
- Cavilar la participación de especialistas cuando la evaluación o mejora lo requiera.
- Efectuar el número de veces necesaria las pruebas adecuadas para obtener la evidencia de la aplicación de las recomendaciones sugeridas.
- Disponer de los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control de la aplicación de las recomendaciones con base en los términos y fechas establecidos.
- Dar el apoyo necesario a las áreas involucradas en el proceso de implementación de las sugerencias y recomendaciones
- Verificar los resultados y logros alcanzados como un producto de la aplicación de las recomendaciones.
- Reconsiderar las recomendaciones que sean indispensables, en especial las que tengan mayor justificación de su origen y su impacto.
- Hacer cambios en las fechas de compromiso cuando las recomendaciones no se hayan implementado o ejecutado por completo.
- Se establecerá comunicación directa entre el responsable del área y el auditor, para aportar pruebas o elementos adicionales del desarrollo de las recomendaciones para rectificar lo realizado.
- Reprogramar fechas para la implementación y abarcar en su totalidad todas las recomendaciones conforme a los términos establecidos previamente.

Y por último los criterios para la ejecución de la Auditoría de Seguimiento, se realizan cuando no se llevan a cabo los señalamientos presentados en el informe, se ejecutan de forma parcial o se realizan deficientemente. Por lo que es conveniente establecer criterios que la guíen, tales como:

- Tener presente las sugerencias y comentarios realizador por el titular de la organización en cuanto a las recomendaciones hechas por el auditor.
- Realizar entrevistas con los responsables de cada área que participa en las recomendaciones, para establecer un panorama general de la implementación y su avance.
- Definir el número de semanas-hombre que comprenderá la aplicación y revisión.
- Tener prioridad en el cumplimiento de los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones preparadas, las medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo.
- Se debe de ampliar el alcance de los procesos cuando se detecten nuevas irregularidades, para poderlas plantear al responsable del área para subsanarlas y programar fechas.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Una vez que se seleccionó la metodología y para comenzar con la implementación de esta, que basada en las características de la empresa, se implementará a la propuesta por Franklin (2013), donde en la primera etapa se desarrolla el programa y cronograma de trabajo que se encuentran en los anexos A y B. Posteriormente se establecen los reactivos, valores y escala que estará aplicando en cada herramienta, que permita de manera objetiva medir los resultados de la evaluación de la empresa. Por ello, es necesario presentar las unidades de medida de cada herramienta y que se presenta a lo largo del capítulo.

Tabla 16

Reactivos y escala de la Auditoría Administrativa

	Reactivos	Valores	Escala
Check List	51 documentos	1 punto	51-100%
Cuestionario	35 preguntas	3-4 puntos	100-100%
Cédula de Análisis	5 documentos	20 puntos	100-100%

Fuente: Elaboración propia

En la primera parte, se realizará la aplicación de un Check List, el cual consiste en la elaboración de listados de los principales documentos que puede tener la empresa Babal, para sus comisiones y que abarcan parte de proceso administrativo. Y, basados en las primeras reuniones con los socios de la empresa, se realizó la selección de documentos que pueden manejar la empresa de acuerdo con la edad de esta. La lista se elaboró en cuatro partes que se encuentra en el anexo C; esto proporciona dos datos puesto que esta parte se realizará en dos revisiones documentales, en la primera evaluación dará el total de documentos que ayudan al proceso administrativo y, en segundo lugar, los documentos que tienen y los que deben de tener. Una vez que se elaboró el listado se le asigna el valor de un punto a cada documento con el que cuentan.

Se manejará una escala porcentual de 51/100% de documentos para la segunda evaluación, que permitirá determinar los documentos esenciales para la empresa y poder ver cuales requiere de tener para mejorar su proceso administrativo y cuales ya se cuentan, pero que se puede hacer mejoras, como los documentos de almacén y que se analizaron más adelante, en la cédula de análisis. Por otro lado, se podrá tener un listado

confiable que puedan consultar de la información que se puede obtener y analizar, todo en tiempo real y mejorarán los canales de comunicación que ya se tienen.

La segunda parte, es la elaboración de un cuestionario para los socios de la empresa, donde se seleccionaron preguntas acerca de la empresa en cuanto a su planeación, organización, dirección y control; en la cual se establecieron preguntas con respuestas cerradas, tipo dicotómicas o de más de una respuesta para preguntas complejas de funcionamiento de la empresa; así como la presencia de una pregunta abierta acerca de la actual organización de la empresa. Las preguntas se basan en el cuestionario propuesto por Franklin (2013), que cuenta con más de mil preguntas del proceso administrativo y para áreas particulares que se puede utilizar durante la aplicación de la auditoría administrativa dentro de cualquier organización; así como ofrecer las respuestas más comunes de cada una de ellas, ofreciendo en algunas de ellas múltiples opciones.

Por ello, se seleccionaron las respuestas que se pueden adaptar a la empresa y se realizaron 35 preguntas con valores de 2 o 3 puntos de cada una, dados por la importancia y relevancia que son para la empresa, separada en las cuatro partes del proceso administrativo. Para el cálculo de los resultados, se elaboró una tabla con cada pregunta y su ponderación, donde se suman por sección y se establece el porcentaje de ello, posteriormente se suman todos los puntos y se calcula el porcentaje de la empresa. La escala de evaluación de porcentaje final, dando valores de 10 puntos o 10% para cada escala, iniciando con Excelente al 100% y terminando con Mal al 49.99% o menos.

Tabla 17

Evaluación del Cuestionario

Proceso		Puntos				Porcentaje		Escala
Fase	Etapas	Establecido		Obtenidos		Establecido		Fase
		Fase	Etapas	Fase	Etapas	Fase	Fase	
P	1.Responsabilidad	29	3	20	3	100%	69%	Regular

L A N E A C I Ó N	2.Personal		3		3			
	3.Capacitación		2		1			
	4.Naturaleza		3		2			
	5.Periodicidad		3		3			
	6.Análisis interno FD		3		1			
	7. Análisis interno		3		1			
	8. Análisis externo OA		3		1			
	9. Análisis externo		3		2			
	10.Recursos		3		2			
	O R G A N I Z A C I Ó N		11.Responsabilidad		25			
12.Estructura actual		3	1					
13.Funciones		3	3					
14.Tipo estructura		3	3					
15.Liderazgo y organización		3	2					
16.Convenios de capacitación		2	1					
17.Estudio de mejoramiento administrativo		2	1					
18.Importancia de estudio de mejora		3	2					
19.Registro histórico		3	1					
D I R E	20.Lineamiento de cumplimiento	15	3	13	4	100%	86%	Muy bien
	21.Atributos		3		3			
	22.Tipo de		3		2			

C I Ó N	liderazgo							
	23.Proceso de comunicación		3		4			
	24.Canales de comunicación		3		4			
C O N T R O L	25.Control preventivo	31	3	16	1	100%	52%	Deficiente
	26.Enfoque del control preventivo		3		0			
	27.Control financiero		3		2			
	28.Auditoría administrativa		3		2			
	29.Eventos del mercado		3		3			
	30.Estándares de calidad productos		3		2			
	31.Recintos propios		2		1			
	32.Almacén		3		2			
	33.Sistema de cómputo (software)		2		1			
	34.Actualización inventarios		3		1			
	35.Periodicidad de actualización de inventarios		3		1			
	TOTALES		100	100	66	66	100%	

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de la Cédula de Análisis se empleará para examinar los documentos del almacén tanto para los que se usan para las entradas y salidas, sino también para los documentos de control y consignación que manejan. En esta etapa se hará con una observación de los documentos y la información que recaban, como se solicita la información del llenado y en caso de las cuentas pendientes, como se pasa ese control al

área administrativa. Por ello, esta información facilita la identificación de los datos, la importancia de cada dato y el proceso de actualización de la información, en especial, para la información actualizada del almacén para la venta de los productos.

Una vez tomada esa información se hace con todos los documentos de Almacén tanto para los de entrada y salida, así como un análisis de cómo se llena, si la información es completa lo que se solicita y los controles de los pagos o de cualquier información se puede consultar, permitiendo conocer el manejo y control de inventarios, el control de consignaciones y los tiempos de pago, donde el mayor enfoque es obtener información en tiempo real y la forma que se puede consultar esa información. Al final, se pondera con 20 puntos cada uno de ellos con todas estas especificaciones, donde los valores son contemplados por el sitio donde se consulta, el formato de llenado y si se puede ver la información en tiempo real y que coincida con el inventario físico.

Toda esta información determinar una calificación de cada evaluación, donde se pueda determinar la calidad y la eficiencia, la forma de trabajo con una escala de trabajo cuantitativa, que determina las calificaciones sobre 100%. De acuerdo con los porcentajes finales, se dará el orden de importancia de cada una de ellas y determinar las que requieren acciones inmediatas y las que se requieren de hacer con un plan de trabajo de refuerzo o de mediano plazo.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE INTERVECIÓN

A continuación, se describe la propuesta de trabajo que se está realizando con la empresa Babal o la Razón de los 15, como es su razón social. También se muestra el cronograma y plan de trabajo, así como los métodos y herramientas de la Auditoría Administrativa, sugeridas en lo desarrollado por Franklin (2013); y, por último, la retroalimentación que se espera obtener de cada uno de ellos, de acuerdo con su finalidad para este caso.

Como se había mencionado anteriormente, la empresa Babal, la cual fue fundada en el año 2019 y la cual cuenta con una pequeña etapa de vida, ha tenido que superar muchos obstáculos por la llegada de la pandemia por Covid-19 y los posteriores cambios; sino que también al ser una empresa que fue fundada como un proyecto innovador, ha tenido un inicio empírico, donde la experiencia de todos sus socios, que son todos empresarios y/o emprendedores; han dado vida y crecimiento a la empresa. Sin embargo, como se ha explicado, la empresa no se encuentra formalizada en la parte administrativa y quiere conocer esta parte para mejorar la toma de decisiones e impulsar el gran crecimiento que se está dando en ella.

Es por este último motivo que la empresa ha buscado la ayuda, para lograr un estudio completo de su empresa y saber que documentos, que alcances y que decisiones pueden tomar; por lo que la aplicación de una Auditoría Administrativa es la mejor metodología para la empresa, ya que se les está proporcionando un estudio completo de la empresa, donde se puede tomar los primeros hallazgos que ellos mismos han encontrado y con la aplicación de otras herramientas, espera tener un panorama general de cómo se encuentra la empresa y que sugerencias se puede hacer para su formalización.

En lo general, el estudio tiene como meta aclarar y justificar los hallazgos, que ya se han detectado, para que así se haga un cambio fundamental en la empresa, es por ello por lo que se propone un plan de trabajo el cual consiste en mostrar las características de la empresa y generar una ficha técnica que se estará explicando más adelante. También en esta parte de la planeación, se establece el cronograma de trabajo que se estableció para aplicarse desde el mes de agosto hasta el mes de noviembre, donde se trabaja con todo el desarrollo de la Auditoría Administrativa dentro de la empresa hasta la aplicación de las recomendaciones finales obtenidas en el dictamen.

Después de explicará la parte de la instrumentación de las diferentes herramientas que se aplicaron en la empresa y los posibles resultados que se esperan obtener con cada una de ellas y se tomará un poco de las leyes o base legal, que ayudarán a la empresa en el futuro. Esto último se tomará de las leyes mexicanas para el manejo de bebidas alcohólicas y las leyes locales que hay en materia de vinos.

La siguiente etapa es como se aplicará cada herramienta dentro de la empresa y como se va a documentar toda la información, ya que espera aplicar tres herramientas clave: una lista de comprobación de los documentos que tiene cada área de la empresa, un cuestionario del funcionamiento de la empresa y una cédula que se aplicará para almacén y ventas para verificar la funcionalidad de los documentos que se están utilizando en este momento.

Por último, se explicará cómo se presenta el dictamen y sugerencias que se harán en la empresa, así como se trabajaran con las sugerencias finales para cada área en cuanto a la planeación, organización, dirección y control, que aparecen en el cronograma de la programación inicial.

4.1 Plan de Trabajo

La empresa comercializadora de vinos, Babal, que se encuentra en la ciudad de Aguascalientes y que fue fundada desde el año 2019 y que actualmente cuenta con tres marcas diferentes de vino, ha tomado la decisión de apoyarse por medio de la Auditoría Administrativa, para conocer la situación en la que se encuentran. Fundada por 15 socios, donde hasta el momento todos participan en las actividades de la empresa, quieren formalizar aspectos administrativos para mejorar el funcionamiento de la empresa, tener toda la documentación, desde la parte de la planeación hasta las partes de control, mejorando la organización y mejorando la toma de decisiones.

La empresa hasta el momento ha descrito que les faltan varios documentos y aspectos de la planeación y esperan que, con esta aplicación, ellos por medio del dictamen, puedan ejecutar los objetivos de su planeación y con los documentos que se sugieran desarrollar, se puedan formalizar su organización y puedan lograr los objetivos planeados para la empresa Babal. Es por ello por lo que, de acuerdo con las primeras entrevistas y visitas realizadas a la empresa se pudo generar el siguiente programa de trabajo, que se encuentra en la tabla 18.

Tabla 18

Programa de Trabajo de Auditoría Administrativa de la Empresa Babal

 BABAL		PROGRAMA DE TRABAJO DE LA EMPRESA BABAL	
ATRIBUTOS		CARACTERÍSTICAS	
Naturaleza		Auditoría Administrativa	
Alcance		Todas las comisiones actuales.	
Antecedentes		Por el momento no se han hecho estudios previos.	
Objetivos		<p>Implementar la auditoría administrativa para conocer la situación actual con la realización de una programación y un dictamen de lo encontrado.</p> <p>Definir las expectativas de la empresa en función de los nuevos retos.</p> <p>Proponer un plan de acción que mejoren la situación de la empresa, reduciendo las principales debilidades arrojadas en el dictamen durante su implementación.</p>	
Estrategia		Promover el acercamiento con los socios para conocer la situación actual que guarda la empresa en el desarrollo de sus actividades diarias para el logro de sus objetivos.	
Justificación		Es necesario para conocer la situación actual de la empresa, ya que tienen varios proyectos y decisiones importantes que tomar y necesitan esa información para su crecimiento.	
Acciones		<p>Formalizar la aplicación de la auditoría.</p> <p>Coordinación para la ejecución.</p> <p>Consolidar los avances en cada etapa del proceso metodológico.</p> <p>Generar observaciones y recomendaciones para el proceso de la empresa.</p> <p>Vigilar la implementación y evaluar el funcionamiento de las recomendaciones.</p>	

Recursos	Humanos: La participación de todos los socios. Materiales: Documentación escrita, impresa o digital. Tecnológicos: Office, maquinaria, software de almacén.
Costo	Será por presupuesto de software o aplicación de almacén.
Resultados	Se espera obtener los siguientes resultados: Fortalecer administrativamente a la empresa. Mejorar la situación organizacional existente y de esta forma elevar su rendimiento. Mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo en la dirección. Mejorar las herramientas de control. Elevar la competitividad de la empresa.
Información complementaria	De acuerdo con los primeros estudios se tomarán la recolección de otros datos importantes, como estudios financieros de liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios, balance, estado de resultados, etc.

Nota: Elaboración propia basado en Franklin (2013)

Como se puede ver en el programa de trabajo, se establece la naturaleza de la auditoría que se va a aplicar durante este caso, así como en las áreas en las que se pretende aplicar el estudio, por lo que es de suma importancia, reconocer que la empresa en una pyme y por ello, se puede trabajar con las 4 comisiones con las que cuentan en este momento. Y de acuerdo con los objetivos realizados para esta empresa, es importante como tal la aplicación de la Auditoría Administrativa y definir por medio del dictamen final, las expectativas y el plan de mejora para la empresa.

Estos objetivos, llenan de muchas suposiciones al estudio y han mostrado algunos de los hallazgos más importantes para la empresa, en primer lugar, la empresa a pesar de estar formalizada y pagar impuestos, han dejado de lado la parte administrativa y solo se han enfocado en la parte operativa, para el funcionamiento de la empresa, por lo que la estrategia, es que los socios tengan un mayor acercamiento al conocimiento de su empresa y en funcionamiento del día a día que ya realizan, pero basado en la evidencia, hallazgos y aplicación de herramientas medibles que les den un resultado del funcionamiento de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa tiene la convicción de que el conocer su situación, mejorará su toma de decisiones para los proyectos que quiere desarrollar en la empresa y tener el crecimiento que quieren tener, es por ello por lo que, en la justificación para este estudio se retoma esta frase y ellos, han recalcado eso, en sus motivos de aceptación para la aplicación de esta metodología. Las acciones que se proponen dentro de programa de trabajo están diseñadas para la aplicación de la Auditoría Administrativa, desde su formalización hasta la implementación y retroalimentación de las recomendaciones finales, en cada punto se busca un trabajo en conjunto con los socios de la empresa, ya que es esencial su total cooperación para obtener la información y para que se apliquen las mejoras. Es por ello por lo que, entre los recursos más importantes, son ellos mismos, que ellos se han comprometido con este proyecto hasta la finalización del estudio.

También es necesario todos los documentos con los que se cuenten, en cualquiera de sus modalidades, ya que después se pueden pasar a un solo formato y la empresa tenga un mejor acceso a su propia información, es especial para las áreas de almacén y ventas, así como asegurar las mejores compras con proveedores, mejorando sus productos y verificando el funcionamiento de todo ello. Los costos por ahora solo están pensados en la aplicación de un nuevo software o aplicación para los teléfonos inteligentes, con base al presupuesto final que tenga la empresa al mostrarles diferentes productos que puedan adquirir, se toma en cuenta que no puede ser un software o aplicación muy sofisticado, ya que la empresa quiere darle mayor importancia al control y a la precisión de la información que busque. Este mismo sistema se busca que capture la información de almacén y se actualice con las ventas que realizan los socios.

Esto dará como resultado la mejora y fortalecimiento de su administración, mejorando la situación organizacional actual, mejorando la eficiencia de la dirección y de las herramientas de control, elevando la competitividad de la empresa frente a sus competidores locales. Por lo que, adicional a la información que se ha obtenido, se busca un análisis de los estados financieros, que puedan dar resultados cuantitativos en el futuro de su planeación de los siguientes años. Todo esto se diseñó en un cronograma de trabajo, presentado en la tabla 19.

Tabla 19

Cronograma de Trabajo de Auditoría Administrativa para la Empresa Babal

ID	ACTIVIDADES	COMIENZO	FIN	DURACIÓN EN HORAS	REVISIÓN
1	PLANEACIÓN	01/08/2022	03/08/2022	18 horas	
2	INSTRUMENTACIÓN	04/08/2022	08/08/2022	18 horas	
3	CHECK LIST	09/08/2022	15/08/2022	30 horas	
4	CUESTIONARIO	16/08/2022	24/08/2022	42 horas	
5	CÉDULA ALMACÉN	25/08/2022	31/08/2022	30 horas	
6	CÉDULA VENTAS	01/09/2022	07/09/2022	30 horas	
7	INFORME	08/09/2022	15/09/2022	30 horas	
8	PROPUESTA	16/09/2022	26/09/2022	30 horas	
9	MEJORA DE PLANEACIÓN	27/09/2022	07/10/2022	40 horas	
10	MEJORA EN ORGANIZACIÓN	10/10/2022	21/10/2022	40 horas	
11	MEJORA EN DIRECCIÓN	24/10/2022	04/11/2022	40 horas	
12	MEJORA EN CONTROL	07/11/2022	18/11/2022	40 horas	
13	RESULTADOS	21/11/2022	23/11/2022	12 horas	
14	RETROALIMENTACIÓN	24/11/2022	28/11/2022	12 horas	

Nota: Elaboración propia basada en lo realizado por Franklin (2013)

Con base en el objetivo principal de la implementación de la Auditoría Administrativa, se creó un cronograma del plan de trabajo, el cual se está tomando los tiempos y horas de trabajo a cada actividad, en algunos casos, aunque se repite el nombre como planeación, en el caso del cronograma de trabajo, es la coordinación que se tiene con la empresa para su aplicación y en que tiempos se solicitara la información correspondiente a cada Comisión y quienes son los enlaces principales. La planeación, es de los tiempos más cortos, pero que lleva un mayor control, ya que se debe de presentar todas las herramientas y el mecanismo que se usó para la instrumentación.

Es un punto muy importante, ya que la empresa debe de estar consciente de los datos que se les va a solicitar para su preparación y las juntas primarias, de la etapa de

planeación, dan una presentación directa con todos los socios y conocer un poco de sus aspiraciones que desean obtener con esta metodología; así mismo, se da un plan general de los conocimientos del auditor y de los resultados que se esperan tener. En la etapa de la instrumentación, se busca un lugar donde se puedan aplicar las diferentes herramientas, conocer los espacios físicos de la organización, verificar que las variables, las herramientas y demás instrumentos están adecuados para la empresa Babal, que previamente se diseñaron con las primeras investigaciones y visitas a la organización, también en este punto se pueden agregar alguna herramienta que pueda ser necesaria. Esta etapa pretende tener información de los primeros hallazgos, justificando se descubrimiento y justificando esa etapa y el diseño de sus herramientas de apoyo.

Las siguientes 4 etapas consisten en la aplicación de cada herramienta de trabajo, iniciando con la verificación de los documentos del check list, pasando por el examen o cuestionario para los socios, y, por último, haciendo cédulas de análisis de los documentos que manejan en almacén y ventas, cada uno proporciona información importante del día a día, además de hacer observaciones como las previas, comprobando que la información que ellos proporcionaron sea la correcta y como lo utilizan. Estas etapas contemplan un número mayor de horas, ya que, aunque sean herramientas sencillas, los socios tienen agendas de trabajo adicionales a la de la empresa Babal y se necesitan hacer en tiempos específicos a su agenda para que nos proporcionen toda la información necesaria.

El informe y la propuesta están diseñadas para desarrollarse por separado, ya que se busca que en el informe se pueda ser lo más objetivo con los resultados obtenidos y con la propuesta, se busca que se adapte a los recursos con los que cuenta la empresa, como lo son: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. La propuesta de trabajo implica también tiempo, por lo que esencial, conocer su agenda de cada jefe de comisión y su organización interna, para obtener la mayor participación posible. En las siguientes etapas, corresponden a las mejoras de la propuesta por cada proceso administrativo, donde se inicia el trabajo desde la planeación y se concluye con el control, se tiene considerado que se trabajen más horas en esta parte, para poder abarcar mayor detalle a los documentos y/o herramientas que se desarrollan en estas etapas. Al final se hará una evaluación de los que se realizó y una retroalimentación del alcance que se tuvo, es importante buscar una evaluación cualitativa y cuantitativa que permita medir los

resultados finales y la retroalimentación de sus logros y esfuerzos y de lo que se necesita seguir trabajando.

4.2 Instrumentación y Aplicación

Los mecanismos de instrumentación al momento de desarrollar la propuesta de intervención de la empresa Babal, se tomaron como base de la propuesta de Franklin (2013) en su libro de Auditoría Administrativa, donde hace una serie de recomendaciones, de instrumentos y herramientas que son necesarias para el auditor al momento de intervenir en alguna empresa, además de que permite tener mayor libertad de seleccionar los elementos que puedan ser medidos y calificados, con base en las características generales de la empresa. Es por ello por lo que, en la empresa Babal se diseñaron tres herramientas básicas que nos permitirán medir la situación actual de la empresa, por medio de sus documentos, experiencias, funciones, organización, sistemas de control y demás actividades que se realizan en la empresa. Es indispensable contar con el apoyo de los socios de la empresa, que, en todo momento, han participado activamente en el proceso de estudio previo a la Auditoría Administrativa, aprobando la propuesta inicial y verificando los lineamientos que se tomaron.

En este sentido, la empresa ha proporcionado información básica sobre la visión que se tiene de la empresa, donde mencionan momentos clave de su desarrollo, la forma como surgió su organización y todos los proyectos que pretenden desarrollar, pero que por muchos motivos no se han desarrollado; entre los principales, es el área administrativa, donde se han quedado atrasados en cuanto a la formalización de sus documentos, hasta hace poco, no había un organigrama de la empresa, la dirección y toma de decisiones se hacía en conjunto y al mismo tiempo, solo unos cuantos lo formalizaban y en el control, tuvieron problemas con el almacén y sus sistemas de venta, en especial con las salidas de productos en los diferentes eventos donde participan. Y, en el futuro puedan tener un mayor número de marcas de productos y concursar en eventos especiales de la industria vitivinícola, como el Concurso Internacional de Vino en Bruselas y otros, en los que vinos mexicanos han destacado con grandes oros. Otra función, es mejorar sus canales de distribución o su punto de expansión, por lo que, esto dará pie a mejorar sus objetivos y metas para los siguientes años.

Por lo que, al diseñar la metodología, se realizó pensando en todas estas características que describieron, pero además de ello, verificar por medio de la aplicación de los

instrumentos, que más aspectos faltan por mejorar y que pueden estar sustentados por bases legales y normativas que mejoren la calidad de los productos, mejorando parte de su proceso operativo y de su trabajo administrativo.

Ley de Fomento a la Industria Vitivinícola el cual tiene como objetivo impulsar, fomentar, promover y difundir las actividades relacionadas con este sector, donde se desarrolla y crea la Comisión Intersecretarial de Fomento a la Industria Vitivinícola; es el enlace entre las diferentes Secretarías y el sector privado que intervienen en los procesos de plantación, siembra, cultivo, cosecha, fermentación, crianza, añejamiento, envasado y de la distribución y comercialización del Vino Mexicano; en donde se puede ver las funciones de la misma, del funcionamiento de los órgano de la Comisión, del trabajo de coordinación entre las demás Secretaría y el trabajo que tienen con esta industria, de la normatividad, la certificación, las energías renovables y de los mecanismos de cooperación Nacional e Internacional y de la promoción del Vino Mexicano (Ley DOF 23-05-2018, 2018).

Por lo que esta ley es la principal autoridad en materia legal para los vinos y se establecen las acciones que deben de promover las Secretarías que interactúan en el desarrollo, distribución y venta de vinos nacionales, en este apartado es parte del trabajo que debe de realizar en gobierno, en cualquiera de sus niveles, para una buena difusión y crecimiento del vino nacional y que todo se debe apegar a las certificaciones y normas mexicanas, como las siguientes:

- Norma Oficial Mexicana NOM-199-SCFI-2017, Bebidas Alcohólicas-Denominación, especificaciones Fisicoquímicas, información comercial y métodos de prueba. El cual tiene como finalidad evitar un daño inminente a la economía de los consumidores en la Ley Federal de Protección del Consumidor y su Reglamento, así como eliminar la confusión en estos productos, por medio de información veraz y comprobable. Donde se mencionan el resto de las Normas Mexicana que intervienen, tanto para la denominación de origen, las características para el etiquetado, los controles sanitarios y las especificaciones con las que se deben de acotar cada bebida; en donde se mencionan las siguientes Normas Mexicanas aplicables sobre métodos de ensayo:
 - Norma Mexicana NMX-V-005-NORMEX-2013, Bebidas alcohólicas-Determinación de aldehídos, ésteres, metanos y alcoholes superiores-Métodos de ensayo (prueba).

- Norma Mexicana NMX-V-006-NORMEX-2013, Bebidas alcohólicas-Determinación de azúcares-Azúcares reductores directos y totales-Métodos de ensayo (prueba).
- Norma Mexicana NMX-V-013-NORMEX-2013, Bebidas alcohólicas-Determinación del contenido alcohólico (por ciento de alcohol en volumen a 20°C (% Alc. Vol.))-Métodos de ensayo (prueba).
- Norma Mexicana NMX-V-015-NORMEX-2014, Bebidas alcohólicas-Determinación de acidez total, acidez fija y acidez volátil-Métodos de prueba.
- Norma Mexicana NMX-V-017-NORMEX-2014, Bebidas alcohólicas-Determinación de extracto seco y cenizas-Método de ensayo (prueba).
- Norma Mexicana NMX-V-025-NORMEX-2010, Bebidas alcohólicas-Determinación de adición de alcoholes o azúcares provenientes de caña, sorgo o maíz a bebidas alcohólicas provenientes de uva, manzana o pera mediante la Relación Isotópica de Carbono 13 (d13CVPDB), Determinación del origen de co2 en bebidas alcohólicas gaseosas mediante la Relación Isotópica de Carbono 13 (d13CVPDB), Determinación de adición de agua en los vinos mediante la Relación Isotópica del Oxígeno 18 (d18OVSMOW).
- Norma Mexicana NMX-V-027-NORMEX-2014, Bebidas alcohólicas-Determinación de anhídrido sulfuroso, dióxido de azufre (SO2) libre y total-Métodos de ensayo (prueba).
- Norma Oficial Mexicana NOM-030-SCFI-2012, Información comercial-Declaración de cantidad en la etiqueta.
- Norma Oficial Mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014, Bebidas Alcohólicas. Especificaciones sanitarias. Etiquetado sanitario y comercial.
- Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios (Norma Oficial Mexicana NOM-199-SFCI-2017, 2017).
- Norma Mexicana NMX-V-012-NORMEX-2005, Bebidas alcohólicas-Vino-Especificaciones. Tiene como objetivo establecer las especificaciones que debe de cumplir la bebida alcohólica denominada vino o vino de mesa en México. En esta norma se ven las definiciones, especificaciones, muestreo, métodos de prueba y

marcado, etiquetado, envase y embalaje, y, por último, el almacenamiento que debe de tener este tipo de bebida. Esta tuvo una propuesta de actualización, pero aún no ha sido aprobada.

Que son las principales leyes y normas a tomar en consideración al momento de elaborar, vender y distribuir bebidas alcohólicas, estas leyes forman parte importante de la normatividad de México y da parámetros específicos para control de calidad y para la empresa Babal, sería bueno que ellos consideraran algunos de estos lineamientos, ya que algunos ya los tienen en sus productos, ya que el etiquetado de sus productos ya viene aprobado por las autoridades locales y federales, al ser una empresa formalizada. Estos parámetros se pueden considerar con los resultados obtenidos en las pruebas que se presentan a continuación, donde viene sus diseños de creación y los mecanismos de aplicación que se tomaron en consideración al momento de elegirlos como los más importantes y los objetivos que cubren con su aplicación.

4.2.1 Check List

El Check list o Lista de chequeo, es una herramienta clave para el diagnóstico de una empresa, ya que proporciona una serie de datos que puede tener la empresa al momento de realizar esta aplicación, consiste en una serie de requerimientos de documentación, para conocer la información que ya cuenta la empresa, se puede separar por secciones, áreas, comisiones o departamentos de trabajo o por funciones de la empresa.

Este listado puede variar la información entre la que tenga la empresa y la que se solicite, por lo que, es importante, señalarle al jefe del departamento, área o comisión, los requerimientos que se van a solicitar; como se puede ver en el anexo D. En el caso de la empresa Babal, ellos trabajan por comisiones y cuentan con 4 de ellas: Comisión de Mercadotecnia, Comisión de Producción, Comisión de Administración y Comisión de Dirección, por lo que se diseñaron 4 check list, separando la información básica de la empresa, para cada comisión y separándolo por las actividades internas que se encarga cada una de ellas.

Dentro de la información de cada comisión se les está solicitando información básica sobre ella y su planificación, como lo es, su misión, visión, objetivos, metas y manuales operativos, ya que, al dividirse actualmente en esa unidad, algunos de ellos, ya han comenzado a trabajar con estos documentos, también se les está preguntando por

documentos básicos para su funcionamiento como, por ejemplo, documentos de almacén de entradas y salidas, notas de ventas, balances generales, listado de proveedores, acta constitutiva y otros documentos, que pueden tener de manera no formal, pero que usan en su trabajo diario.

Por otra parte, se diseñaron claves para cada comisión, para que, al momento de la aplicación, se pueda numerar cada elemento encontrado y se registre de manera correcta en los avances finales del informe y la propuesta, también pueden servir a la empresa para que se tome en consideración este listado y se generen en su lista de documentos por aplicar en su empresa y tengan un mayor control y difusión de ellos. La aplicación de este Check list se realiza en un período de 30 horas del día 09 hasta el día 15 de agosto del 2022, esperando que, durante este tiempo, los jefes de cada Comisión o Champions como están denominados por la empresa puedan verificar la información que tienen y puedan agregar aquellos documentos que no aparecen en el listado de su área y que ellos manejen, para que más adelante, se puedan analizar en las cédulas de trabajo.

La aplicación de este Check list tienen como finalidad conocer de manera clara la información con la que cuentan, verificar como está realizada, verificar como la almacenan y consultan, ver los elementos de llenado que manejan y la naturaleza de la información que se encuentra en ella, para generar una base de datos que más adelante se analizará y se puedan proporcionar una mejora de algunos de ellos o se sigan manejando de la misma forma como se han utilizado. Esta información afectará a todas las comisiones de la empresa, ya que de los resultados que se obtengan, se les dará los factores que afectan a la empresa y los factores positivos que han permitido tener el crecimiento que tienen en la actualidad, por lo que, este tipo de diagnóstico les dará la causa raíz de algunos problemas y proporcionará mejores soluciones a estos problemas y evitará riesgos futuros.

4.2.2 Cuestionario

El cuestionario o examen pertenece a la etapa 3 de la metodología de la Auditoría Administrativa y esta se diseña como un instrumento de trabajo que dé información básica o especializada de los miembros de la organización y su labor tanto en el día a día como en el desarrollo de actividades de planeación, organización, dirección y control, donde se pueden desarrollar preguntas abiertas o de opción múltiple.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para la empresa Babal, el cuestionario fue diseñado con 35 preguntas que abarcan desde la planeación hasta el control de almacén y ventas, incluyendo algunas preguntas acerca de los estados financieros, su trabajo en el control de seguridad e higiene, tipos de liderazgo y el control preventivo. Son algunas de las preguntas que diseñaron para ellos y su trabajo diario, con opción múltiple para que pueda ser cuantificado, en algunas de ellas se puede tener más de una opción, por la naturaleza de lo que se solicita y tres de las preguntas son abiertas, ya que es para saber quiénes son los encargados de la planeación y organización de la empresa y como ven que es el diseño actual del organigrama.

Estas preguntas abiertas, permitirán saber si hay algún liderazgo específico que no se ha reconocido o si las decisiones se toman como grupo, estas mismas preguntas no se manejaron para el proceso de dirección y control, ya que las respuestas pueden ser similares a las anteriores o solo pueden tomar a la dirección, al nuevo jefe de esta comisión. La pregunta del organigrama nos permite conocer si todos ellos tienen la misma visión de los puestos y distribución del poder entre ellos, ya que pueden diseñar uno que sea más horizontal o vertical, agregando o quitando puestos de trabajo, cambiando el orden jerárquico o cambiando los niveles de funciones, también pueden dar una explicación diferente de cómo ven la estructura actual y cómo funciona.

La aplicación del Cuestionario está prevista que se lleve a cabo en 42 horas de trabajo, ya que como se mencionó anteriormente, los horarios de los socios son complicados y al llevar un cuestionario con varias preguntas, les llevará tiempo, además de eso, tienen que pensar en las opciones que se adaptan mejor a la empresa y al momento de describir su organización deben de conocer algunos temas que usan en otras empresas. Es por ello por lo que, el tiempo de planeación es más largo y se busca que tengan tiempo, además el cuestionario se pasará a la plataforma de Google para realizar encuestas, mejorando el acceso al cuestionario, aunque tiene limitaciones ya que no pueden dibujar un organigrama, pero les permite describirlo y contestar en opción múltiple en las opciones que lo permitan.

La finalidad del cuestionario es saber del funcionamiento de la empresa, como lo puede ser: la toma de decisiones, las capacitaciones, la organización, la planeación, análisis financieros, el liderazgo, la comunicación, su participación a eventos, la calidad, el control y otros; que nos den un perfil de la empresa.

4.2.3 Cédulas de Análisis

Las cédulas de análisis nos describen los procedimientos y técnicas de los libros y documentos encontrados en un área, ya sean en extractos, análisis o notas se constituyen para ordenar los papeles de trabajo; son la base y la evidencia para el dictamen o informe final. Por lo tanto, permite ver el procedimiento y la aplicación de los documentos, por medio de la información vista, las pruebas que se le hicieron y las observaciones formuladas. Para la empresa Babal, las cédulas de análisis han sido diseñadas para que se puedan analizar el funcionamiento de los formatos que se ocupan para el almacén y para las ventas, que son de las áreas que más se ha pedido analizar por la empresa y que más deficiencias de control se han tenido, en diferentes momentos, en especial durante los eventos de ferias y exposiciones. Se puede revisar en el anexo E.

Además de analizar el funcionamiento de los formatos, se busca que el análisis documental se realice desde una perspectiva diferente de su forma original, para poder identificar sus características y su interpretación y análisis de la información para después sintetizarlo. Lo que hace que el formato diseñado para la empresa Babal se hace un registro de los documentos, una descripción del proceso en el que ayuda o controla, un análisis de la funcionalidad y eficiencia del documento, en caso de necesitarlo, una propuesta de mejora del proceso puede ser por medio de un nuevo documento o modificando un poco el que ya se tiene elaborado.

También se busca que se mejoren algunos procesos, ya que, en este momento de la empresa, algunos datos de los resultados de ventas o los reportes de stock, se tengan un mayor acceso para que puedan establecer sus metas de venta o se puedan vender volúmenes mayores a empresas especializadas en ventas de bebidas alcohólicas o en lugares como restaurantes u hoteles.

Por ello, la aplicación de esta herramienta se estará realizando durante los meses de agosto y septiembre, donde a cada cédula se les está tomando un tiempo de 30 horas, donde se estará trabajando directamente con el responsable de almacén y ventas, pidiendo que nos muestre el funcionamiento de los documentos y como se actualiza la información, así como los tiempos de revisión y actualización de la información y como se hacen los cierres de ventas y las entradas y salidas de almacén, si manejan códigos de identificación y cualquier otro dato que manejen para el control. Si en su momento se tiene la oportunidad de participar como observador en alguna muestra, se hará las

verificaciones en tiempo real de los formatos y sistemas de control que se usan en esos casos.

Por lo que la finalidad de estas cédulas de análisis es tener un mayor control de las operaciones diarias, de la actualización de la información, de la facilidad que tienen los socios para ver esta información y los procesos de calidad para la salida del producto, mejorando el proceso de ventas y estableciendo un mejor sistema de control para el almacenamiento.

4.3 Informe y Propuesta

Una vez terminado la lista de comprobación, el cuestionario y las cédulas de análisis, en donde se obtuvieron los resultados e información acerca de la empresa Babal y su situación actual, se procederá a la realización del informe final, el cual constará de la siguiente información:

- Responsable.
- Introducción.
- Antecedentes.
- Técnicas empleadas.
- Diagnóstico.
- Propuesta.
- Estrategia de implementación.
- Seguimiento.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Apéndices o anexos.

Con base en la planeación inicial se tomará la información más importante de la introducción del problema y los antecedentes de la empresa, así como la aplicación de las diferentes herramientas y técnicas de análisis, así como un diagnóstico de la situación actual y las propuestas que se pueden implementar en las siguientes 120 horas de trabajo, en las cuales se realizarán una estrategia de implementación en periodos de 40 horas por proceso administrativo, como se podrá dar un seguimiento y que recomendaciones adicionales se les puede hacer.

El formato de la propuesta del informe se encuentra en el anexo F y se hará lo más detallado posible, para que no sea sujeto a otro tipo de interpretaciones ni a cambios de la

explicación, haciendo que la propuesta y la estrategia sean fáciles de aplicar y se puedan tener resultados óptimos y fáciles de medir y cuantificar, ya sea por la generación de nuevos documentos o por el tipo de instrumentación que acelere los tiempos de búsqueda y de actuación.

4.4 Resultados y Retroalimentación

Como el mismo informe marca, por último, se incluirán los resultados que se esperan obtener y los alcances que se tienen, aquí es donde se podrá hacer la medición final, de acuerdo con la propuesta y la estrategia final, es importante aclarar que en esta parte se deben de tomar en cuenta, todos los hallazgos, evidencias, resultados y demás información que se encontró a lo largo de todo el proceso.

También es en esta etapa donde se busca medir el alcance, las limitaciones y los resultados positivos que se tuvieron con la implementación de la Auditoría Administrativa, para saber dar una estimación real de la efectividad que se tiene para las empresas pymes y las aportaciones que se tienen para la administración de las organizaciones.

En esta última etapa se verá lo más relevante de la aplicación de todo el proceso y todas las etapas de actuación que se realizaron con la empresa Babal, donde se explique las aportaciones que se tienen para la mejora de la investigación del uso de la Auditoría Administrativa para las organizaciones.

Está contemplado que una primera parte de estos resultados se vean reflejados en el informe final de la Auditoría Administrativa, pero el resto se espera de ver, hasta su última aplicación y por medio de los resultados de mejora de tiempos de actuación, mayor planeación, organización y control documental, además de las limitaciones, se puedan estimar nuevas recomendaciones para la empresa o que sistemas se pueden seguir mejorando para su calidad y funcionamiento de su organización.

CAPÍTULO V RESULTADOS

Ante todo, una vez realizada la aplicación de las diversas herramientas que previamente se plantearon y reconociendo los resultados de manera objetiva, dándoles valores de acuerdo con la escala hecha durante la metodología, se almacena la información y se presenta de la siguiente manera. La primera parte se presentan los datos del check list, los datos del cuestionario y el análisis de las cédulas, que forma parte del informe final de auditoría. La segunda parte está conformada con la presentación de los formatos realizados como recomendaciones para la empresa y que ya están en siendo utilizadas por la empresa.

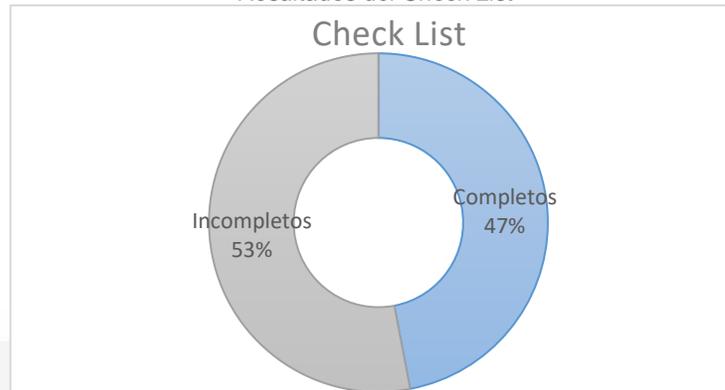
5.1 Informe de Auditoría

Ante todo, se hizo la entrega de un informe ante los socios de la empresa y en el cual se abarcaron las herramientas que se aplicaron, los resultados finales de cada una de ellas y como fue evaluada cada herramienta, definiendo de manera concreta esa información, posteriormente, se hacen las sugerencias al proceso administrativo, donde principalmente son recomendaciones de elaboración de formatos de control y cuestiones que mejoren el funcionamiento actual de la empresa. Asimismo, se realizó una entrevista a cada uno de los jefes de comisión donde confirmaron algunos resultados y puntos a analizar para las recomendaciones finales que se realizaron para la empresa.

Check List

El **Check List o Lista de chequeo** se aplicó como una herramienta para analizar los principales documentos con los que se cuenta en cada comisión de la empresa y verificar la información que están manejando en cada una de estas. Esto me permitió dar un perfil de los documentos que se necesitan y de los documentos actuales, así como la forma como se deben de trabajar con cada uno de ellos y su funcionalidad dentro de la organización. Se analizaron 88 tipos de documentos e información general de la empresa, de los cuales, solo 51 documentos son necesarios para empresa.

Figura 4
Resultados del Check List



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 4, de entre los **51 documentos**, formatos e información, la empresa cuenta con **24 documentos** de esa información, dando un **47.05%** de documentos con los que cuentan, los demás aún no se desarrollan, pero son una parte fundamental para la empresa.

Questionario

El **questionario** que se elaboró para los socios de la empresa Babal, abarcó un total de **35 preguntas** compuestas por preguntas abiertas, de opción múltiple y de una sola opción; que tiene como finalidad dar a conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su **proceso administrativo**.

Figura 5
Resultados de la evaluación del Proceso Administrativo

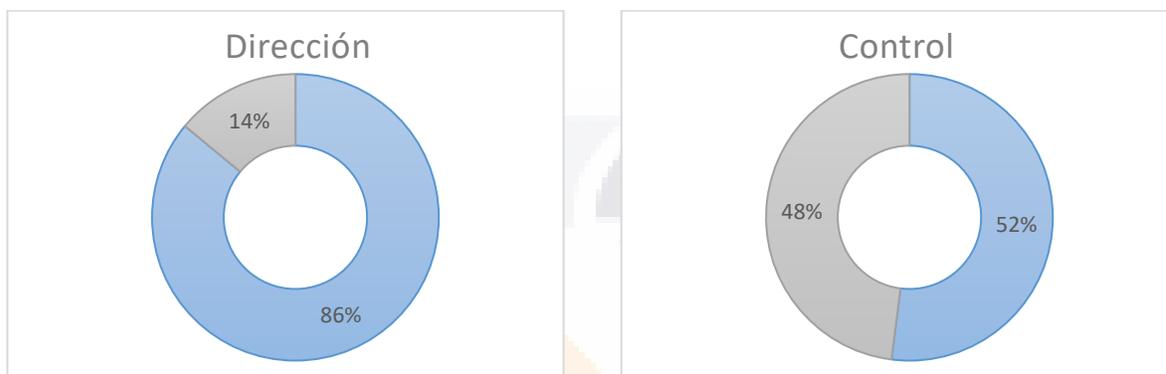


Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que los socios que forman parte de la empresa se cuentan con diferente experiencia en administración y se pudo obtener de manera global del **60%** de **desarrollo y conocimiento del proceso administrativo** como se puede observar en la figura 5.

Figura 6

Resultados de la Dirección y Control



Fuente: Elaboración propia.

Basados en todo lo anterior, los socios han tomado las mejores decisiones en áreas específicas como en la **dirección** donde obtuvieron un **86%** de conocimiento de esta área. Sin embargo, la empresa ha desarrollado áreas de oportunidad, como en el **control** con un **52%**, que es el área donde se debe tener mayor presencia para las recomendaciones y donde ambas pueden observarse en la figura 6.

Figura 7

Resultados de la Planeación y Organización



Fuente: Elaboración propia.

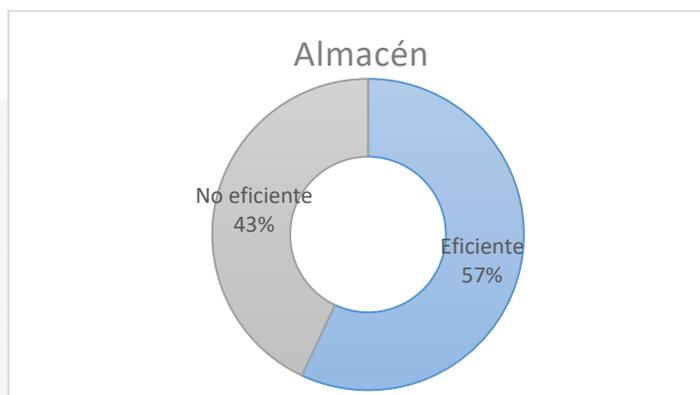
La **planeación** obtuvo una calificación del **68%** y la **organización** con un **69%**, con base a estos resultados, se puede trabajar por medio de la formalización de algunos datos y la

presentación de una organización planteada al futuro. Ambas se pueden observar en la figura 7.

Cédula de Análisis de Almacén

Figura 8

Resultados del Análisis de Almacén



Fuente: Elaboración propia.

La **cédula de análisis de almacén** se realizó para verificar los documentos para su control, en el cual se pudieron encontrar de manera física **4 documentos**, con los que ya se trabaja, asimismo verificar la distribución del espacio, sin encontrar un mapa claro de su organización; dando una calificación del **57% de eficiencia del almacén**, que se encuentra en la figura 8. Para los documentos físicos, algunos de ellos se han llevado con un correcto control, como es el control de almacén, siempre que se lleve a cabo con cualquier entrada y salida, dentro y fuera del horario de atención; que es la parte donde no se ha registrado correctamente.

También hay algunos formatos que se tienen para el control del material que se utilizan para exposiciones, ferias y diversos eventos del vino, con un registro eficiente, que se puede mejorar con la aplicación de ítems de todos los materiales y el registro de entradas y salidas de manera específica. Por último, el material que se maneja para la consignación puede mejorarse por medio de la formalización de los documentos, donde se establezcan las condiciones de la consigna y el control de todo el proceso de pago, de entradas y salidas y con fecha de cada movimiento del proceso de la consignación.

Entrevista a Champions

La **entrevista** realizada a los **Champions** de la empresa se llevó a cabo para poder conocer de cerca un poco más de la forma como se encuentra organizada la empresa, el funcionamiento actual y que documentos de los mostrados en la lista del Check List eran necesarios para la empresa y que documentos adicionales se requieren para cada departamento. Esto dio una confirmación del liderazgo actual con el que se cuenta y que se está fortaleciendo para la toma de decisiones y como la parte de planeación, organización y control se pueden mejorar, marcando la necesidad de un mayor compromiso en el trabajo en el área control.

Recomendaciones:

Posteriormente de la evaluación de los resultados presentados a la empresa y como parte del informe final, se establecen las sugerencias de mejora continua, estas se establecieron de acuerdo con el proceso administrativo y se plantearon los principales pasos a seguir y que son de mejora para la empresa, en algunos ellos, ya se estaban tomando la empresa y otros se presentaron como una opción de mejora y se formularon para desarrollar un manual de documentos para la empresa y una base de datos para su activación de datos.

Planeación

Para los documentos que se proponen de realizar para fortalecer la Planeación de la empresa, es que se establezca una junta de socios donde se establezcan una misión y visión de acuerdo con los lineamientos que les indica el programa Hecho en Aguascalientes, en el cual se da el apoyo para capacitar a los directivos de la empresa y determinan las pautas a seguir. Esto debe de permitir que la empresa establezca objetivos y metas claras, acorde a lo anterior.

Por último, será necesario desarrollar un Manual de Procesos y Políticas que más adelante formará parte de un Manual Administrativo de documentos de la empresa este último formará los documentos necesarios para los detalles encontrados anteriormente, ya que está diseñado para tener toda la información que necesite la empresa, tanto para este momento como algunos documentos que se pueden necesitar más adelante.

Organización

Los documentos que se deben a plantear en la etapa del proceso de organización y que forman parte los hallazgos obtenidos en la aplicación del cuestionario, tienen que ver principalmente con el paso que realizarán al contratar personal directo para la empresa, por lo que necesario anticiparse por medio de un Organigrama y las Función por puesto, que puede ayudar a determinar el perfil que buscan para la empresa. Esto permitirá que, en el futuro, ya sea a corto y mediano plazo, se tenga una perspectiva de lo que se quiere tener al momento de seleccionar un candidato, con que con condiciones se quiere trabajar y como puede manejarse este proceso como una inversión para el futuro, anticipándose a los gastos y dando la mejor capacitación que deben de tener para cumplir con su trabajo diario.

Dirección

La dirección no requiere de documentos en cuanto a la designación y manejo de los líderes o Champions de la empresa; sin embargo, se debe de fortalecer la parte de la comunicación y cómo van a manejar la interacción entre las diferentes comisiones, ya que parte de los problemas que aparecieron en este rubro, tienen que ver con lo anterior. Es por ello, que con los manuales no serán suficientes sino se establecen las pautas de cómo se reportarán los cambios en la información documental y como solicitar esta información, así como el llenado de los documentos de almacén, que han tenido problemas de esta índole.

Esto forma parte del compromiso que deben de mostrar cada uno de los socios, en especial para el llenado y control del almacén y en las ventas generales.

Control

Los documentos del proceso de control son de los más importantes para poder seguir los demás procesos, ya que el correcto llenado de cada herramienta, hará que sea más fácil la consulta de información; es por ello, que se tienen establecido que se lleven de manera correcta, independientemente del tiempo que les lleve el llenado de la información, principalmente está enfocado en la obtención, más que en el tiempo de llenado. Sin embargo, para algunos procesos de producción como el Plan de Trabajo y los registros de compra, es necesario establecerlos con tiempo para mejorar los costos y el presupuesto que requieren.

Por otro lado, dará mayor fuerza a los documentos de almacén, haciéndose algunas mejoras en ellos, como el contrato de consignación o el registro de consignación, mejorando el manejo de esta información y registrando cualquier cambio de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato; así como, los registros de pagos para las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, mejorando los movimientos en banco y teniendo la información para todo momento, por mencionar algunos de los cambios a realizar.

5.2 Manual Administrativo de Documentos de la empresa

Después de entregar el informe de auditoría administrativa, se procedió a desarrollar los formatos que ayudarán de manera inmediata a la empresa, donde se crearon dos grandes documentos para la empresa, el primero de ellos es un manual administrativo de documentos de la empresa, que se puede consultar en el anexo H, donde se crearon todos aquellos formatos que la empresa no tenía y eran necesarios, así como se incluir información que pueden servir de consulta, tanto para los socios, como para personal que se incorpore a la empresa. Entre los documentos con los que ya se tienen y pueden servir de consulta se encuentran: el acta constitutiva de la empresa, los datos bancarios de la empresa, los precios de venta y la ficha del producto. A continuación, algunos ejemplos de los formatos que se usan.

Figura 9
Portada del Manual Administrativo de Documentos



DIR-05 Manual Administrativo de Documentos de la empresa 2022

Objetivo del Manual

El objetivo del presente manual es generar un estándar de los documentos necesarios para la operación de la empresa Babal, formalizando procesos, requerimientos y estándares de las comisiones de la organización.

El manual administrativo de documentos es realizado para verificar la forma como se tiene que realizar el trabajo en cada una de las comisiones, así como la clasificación de los documentos con clave de trabajo y un Check List de cada uno de ellos y quien es el responsable de su elaboración.

Personas responsables del cumplimiento y modificación del presente manual:

- Gabriel Reyes Berrueta - Champion de Dirección
- Mayra Georgina Mendoza García - Champion de Administración-Finanzas
- Alfredo Vargas Díaz - Champion de Producción-Compras
- Alan Gilbran Avalos Hernández - Champion de Mercadotecnia-Ventas

22 DE NOVIEMBRE DE 2022

La Razón de los Quince
Creado por: Katia Elaine Ramírez Castañeda

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se presentan la portada y el objetivo que tiene el manual para la empresa, donde se especifica que documentos se tienen y como es la separación y clasificación de los documentos, así como los encargados de cada comisión.

Figura 10
Organigrama y Check List de la comisión de Dirección



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la figura 10, se presenta el organigrama actual de la empresa de acuerdo con las entrevistas y cuestionario realizado con los socios de la empresa. Posteriormente, se inicia la presentación de una lista de comprobación de la comisión de Dirección y los formatos con los que se cuenta.

Figura 11
Documentos de Dirección



Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, se pueden ver algunos datos que se solicitan dentro de la dirección, en la cual se están considerando algunas formulas financieras, que darán un mayor control a la toma de decisiones y podrán ver de manera clara, como son los movimientos de la empresa a lo largo del año, las decisiones más importantes al momento de elegir algún nuevo producto o en el momento de dar alguna promoción o patrocinio.

Figura 12

Check List de la Comisión de Administración y formato de contrato laboral

LA RAZÓN DE LOS QUINCE
DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

ADMINISTRACIÓN

Para la comisión de Administración se trabajará con los siguientes documentos:

Empresa		Check List de Auditoría Administrativa			
Comisión	Administración	Jefe de Comisión	Mayra Georgina Mendoza García		
Auditor	Karla Elaine Ramírez Castañeda	Clave	AFR		
Administración, Finanzas y Recursos Humanos					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Administración- Finanzas	AFR-01	Contratos			
	AFR-02	Comprobantes contables			
	AFR-03	Conteo de activo			
	AFR-04	Conteo de pasivos			
	AFR-05	Cuentas por cobrar			
	AFR-06	Cuentas por pagar			
	AFR-07	Registro de bancos			
	AFR-08	Movimientos de banco			
	AFR-09	Balance general			
	AFR-10	Estado de resultados			
AFR-11	Flujo de Caja				
AFR-12	Recibo de pago de caja chica				
AFR-13	Costos de productos				
AFR-14	Control de Inventarios				
AFR-15	Registro de Consignación				
Recursos Humanos	AFR-16	Directorio del personal			
	AFR-17	Organigrama			
	AFR-18	Funciones por puesto			

FORMATOS DE ADMINISTRACIÓN

Los presentes formatos o partes de la planeación, organización o control para la comisión de Administración dentro del Check List son los siguientes:

AFR-01 Contratos
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A PRUEBA
QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA RAZÓN DE LOS QUINCE DE S. DE R.L. DE C.V., A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL EL C. (REPRESENTANTE LEGAL) CON DOMICILIO UBICADO (DOMICILIO), Y POR LA OTRA COMO TRABAJADOR POR TIEMPO DETERMINADO SUJETO A PRUEBA EL C. (NOMBRE TRABAJADOR), A QUIENES EN LO SUCESES SE LES DENOMINARÁ "PATRON" Y "TRABAJADOR" RESPECTIVAMENTE, EN TÉRMINOS DEL

8

BABAL

LA RAZÓN DE LOS QUINCE
DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

ARTÍCULO 24, 39-A, 39-C, 39-D, 39-E Y DEMÁS RELATIVOS Y APLICABLES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, AL TENDOR DE LAS SIGUIENTES

DECLARACIONES:
Declara el Patrón a través de su representante Legal:

1. Ser una persona moral debidamente constituida y registrada conforme a la Legislación Mexicana, mediante acta constitutiva número No. 26739 volumen 1270, de fecha 3 de marzo 2020, pasada ante la Fe del Notario Público Número Veintidós del Estado Aguascalientes, Ags. el Licenciado Alberto Guerrero Traspaderne.
2. Que cuenta con RFC (CLAVE RFC).
3. Que su domicilio legal para los efectos del presente Contrato es el ubicado en (domicilio).

Declara el Trabajador por su propio derecho:

1. Ser persona física de nacionalidad mexicana, (estado civil), oriundo de Aguascalientes, Ags., vecino de Aguascalientes, Ags. con domicilio en (DOMICILIO), C.P. (NÚMERO).
2. Que su CURP es (CLAVE CURP)
3. Que sabe leer y escribir y que es su deseo celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo A PRUEBA por (NÚMERO) DÍAS.

CLÁUSULAS:

PRIMERA. El Patrón contrata al Trabajador a través del presente para la prestación de un trabajo personal subordinado a cambio de un Salario, se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, sujeto a PRUEBA, por un tiempo de (NÚMERO DÍAS).
Durante el periodo de prueba el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeña. Al término del periodo de prueba, de no acreditar el trabajador que satisfice los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de la Ley, así como la naturaleza de la categoría opuesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón, o en su caso podrá convertirse en una relación de trabajo por tiempo determinado o indeterminado. Este periodo a será improrrogable.

SEGUNDA. El trabajador prestará sus servicios bajo la dirección y dependencia del PATRÓN o sus representantes o la persona que éste designe en el centro de trabajo que se le asigne, sin que esto sea limitativo, pues podrá prestar sus servicios en cualquier centro de trabajo que le ordene el PATRÓN previo aviso con 24 horas de anticipación al cambio de domicilio laboral, para lo cual da su consentimiento expreso y manifiesto el TRABAJADOR tanto para el cambio de lugar de trabajo, como de domicilio para tal efecto.
EL TRABAJADOR desempeñará el puesto de (PUESTO).
EL TRABAJADOR tendrá bajo su cargo las siguientes funciones especiales y actividades, de las cuales manifiesta ser capaz y tener pleno conocimiento de ellas:

- (ACTIVIDADES)

TERCERA. El trabajador deberá prestar sus servicios en cualquier centro de trabajo que le ordene el PATRÓN previo aviso con 24 horas de anticipación al cambio de domicilio laboral, para lo cual da su consentimiento expreso y manifiesto el TRABAJADOR tanto para el cambio de lugar de trabajo, como de domicilio para tal efecto.

9

BABAL

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la figura 12 se puede ver los formatos para la comisión de Administración, finanzas y recursos humanos, donde principalmente se diseñaron formatos de control, en los cuales se pueda conocer de manera general las finanzas y recursos de la empresa, los movimientos del dinero, el control de inventarios y las consignaciones que ya está manejando la empresa con algunos establecimientos. En cuanto a los recursos humanos, se establece un directorio general, un organigrama propuesto para el mediano plazo y la descripción de cada puesto que se solicita.

En la figura 14 se pueden ver el listado de formatos que se están utilizando para la comisión de producción, en la cual se estuvieron manejando las requisiciones de material que se tiene que comprar y para la solicitud de material que ya se tiene en la empresa; en especial, estos formatos fueron usados en los eventos y se pudo ver las diferencias que existían antes de su aplicación, donde se perdieron material de exposición o se compraba material que no era necesario o que faltaba para la exposición.

Figura 15

Check List de la comisión de Mercadotecnia

LA RAZON DE LOS QUINCE
DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

PC-07 Registro de material de exposiciones y eventos



PC-07 Registro de Material de Exposiciones y Eventos

Almacenista:		Responsable:				
Evento:		Comisión:				
ITEM	Descripción	Cant	Fecha de Préstamo	Cant	Fecha de Devolución	Estado

 Claves de Material de Eventos y Exposiciones		
Clave ITEM	Nombre	Descripción

LA RAZON DE LOS QUINCE
DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

MERCADOTECNIA

Para la comisión de Mercadotecnia se trabajará con los siguientes documentos:

Empresa		Check List de Auditoria Administrativa	
Comisión	Mercadotecnia	Jefe de Comisión	Alan Gibrán Avalos Hernández
Auditor	Katia Elaine Ramírez Castañeda	Clave	MV
Mercadotecnia y Ventas			
Área	Clave	Documentación	Si No Observaciones
Mercadotecnia	MV-01	Ficha técnica de producto	
	MV-02	Contrato de Consignación	
	MV-03	Informe de ventas mensuales	
	MV-04	Informe de ventas anuales	
	MV-05	Informe de Ventas para Eventos	
Ventas	MV-06	Registro de compradores habituales	
	MV-07	Control de Almacén	
	MV-08	Listado de precios	
	MV-09	Solicitud de Patrocinio	
	MV-10	Market Share	

FORMATOS DE MERCADOTECNIA

Los presentes formatos o partes de la planeación, organización o control para la comisión de Mercadotecnia dentro del Check List son los siguientes:

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15, como se mencionó anteriormente son parte de los formatos de producción, donde se hizo un listado de todo el material con el que cuentan actualmente y como se debe de solicitar este material, puesto que usualmente se ha llegado a tener faltantes de material o llega incompleto, por lo que su llenada ha bajado la aparición de estos defectos. También se describe como se solicita el material y se puede ver si el material llego en un estado diferente al anterior. Por otro lado, se encuentra la lista de comprobación de la comisión de mercadotecnia y que incluye los principales formatos de ventas y de solicitud de patrocinio, así como el contrato de consignación.

Figura 16

Documentos de Mercadotecnia



Fuente: Empresa Babal y elaboración propia

Por último, en la figura 16 se pueden ver documentos de la comisión de mercadotecnia que ha realizado la empresa como la ficha técnica del producto, donde vienen todas las especificaciones del producto, el tipo de maridaje que puede acompañarlo, el proceso de elaboración, el tipo de uva que maneja, el color de la bebida, notas de sabor, la graduación alcohólica y el nombre del enólogo que participo en la creación del vino. Mientras que el siguiente formato es un contrato de consignación que puede manejar la empresa, mejorando las condiciones y cláusulas para ambas partes, estableciendo tiempos de cobranza, de resguardo y de entrega de las botellas o del dinero de venta, esto mejora los contratos y los acuerdos con cada empresa y que son trasladados a los formatos financieros que se manejan para su control.

Por lo que, una vez realizados los formatos de todas las comisiones, se presentaron en algunas comisiones para su verificación y aprobación de los formatos, por lo cual se hicieron algunas modificaciones a los formatos, para agregar o quitar datos y solicitar algunos adicionales que no se contemplaron en su elaboración. Con esto, se busca tener un mayor orden y control administrativo para la empresa, donde se puedan manejar.

5.3 Base de Datos de Formatos de Control

Posteriormente de la aprobación de los formatos del manual anterior, se hizo una selección de formatos de control, que se puede consultar en el anexo G, y son necesarios de actualizar y consultar en tiempo real, por lo que fueron a una base de datos, en la cual se conecta con hipervínculos a las diferentes hojas de formatos, que se pueden ver en la figura 17. En esta sección se consultan todos los documentos; sin embargo, en algunos de ellos se pedirá contraseña para proteger los datos que se tienen y que solo pueden ser vistos por los líderes de comisión. Una vez protegidas las hojas que requieren mayor atención y análisis por parte de los líderes, se da apertura del resto de los documentos como los informes de venta y los de control de inventarios.

Figura 17

Portada e índice de los formatos de control

DIR-04 FORMATOS DE CONTROL	
ÍNDICE	
DIRECCIÓN	
DIR-02 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	DIR-02'A1
DIR-03 ANÁLISIS DE CIERRE FINAL	DIR-03'A1
ADMINISTRACIÓN	
AFR-02 COMPROBANTES CONTABLES	AFR-02 'A1
AFR-03 CONTEO DE ACTIVO	AFR-03'A1
AFR-04 CONTEO DE PASIVO	AFR-04'A1
AFR-05 CUENTAS POR COBRAR	AFR-05'A1
AFR-06 CUENTAS POR PAGAR	AFR-06'A1
AFR-08 MOVIMIENTOS DE BANCO	AFR-08'A1
AFR-09 BALANCE GENERAL	AFR-09'A1
AFR-10 ESTADO DE RESULTADOS	AFR-10'A1
AFR-11 FLUJO DE CAJA	AFR-11'A1
AFR-12 FLUJO DE EFECTIVO	AFR-12'A1
AFR-13 COSTOS DE PRODUCTOS	AFR-13'A1
AFR-14 CONTROL DE INVENTARIOS	AFR-14'A1
AFR-15 REGISTRO DE CONSIGNACIÓN	AFR-15'A1
AFR-15 REGISTRO CONTABLE DE CONSIGNACIÓN	AFR-15bis'A1
MERCADOTECNIA	
MV-03 INFORME DE VENTAS MENSUALES	MV-03'A1
MV-04 INFORME DE VENTAS ANUALES	MV-04'A1
MV-05 INFORME DE VENTAS PARA EVENTOS	MV-05'A1

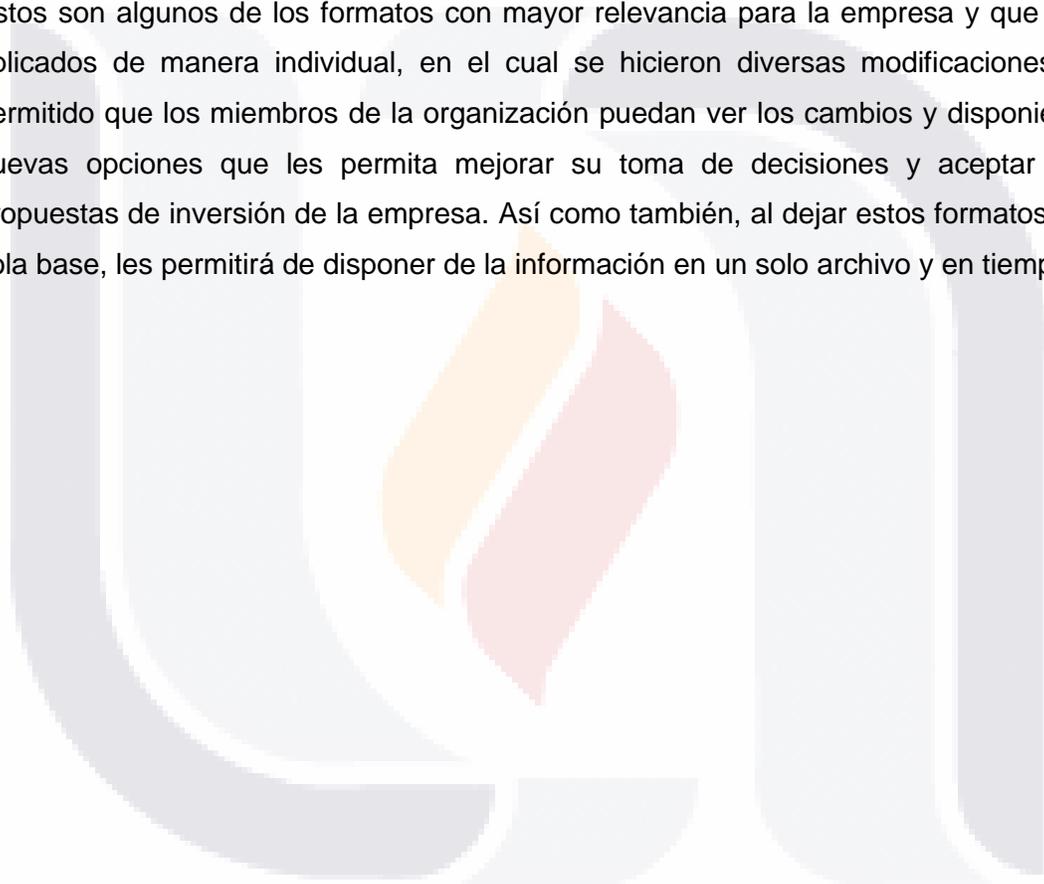
Fuente: Elaboración propia

Además de las hojas protegidas para los líderes de comisión, también se protegieron filas o columnas que no se deben de modificar y alterar la información, ya sea por accidente o por modificación voluntaria. Lo que permitirá que los datos que se encuentran en la base de datos coincidan con los productos o recursos físicos, mejorando el control de ventas e impulsado proyectos de marketing en futuro, así como su participación en mejores eventos locales y regionales.

Entre los primeros formatos que se puede consultar, se encuentra el formato de control de inventarios, donde se verán en tiempo real todos los movimientos de las entradas y

Por último, en la figura 20 se pueden ver los formatos de flujo de caja y flujo de efectivo intervienen para los movimientos de la caja que se tiene presupuestado que pase durante el mes; mientras el flujo de efectivo es para las ventas que se tienen de manera directa, por medio de los diferentes canales digitales, su número de teléfono, por medio de los socios o de los eventos, así como los gastos inmediatos que surgen dentro de la operación. Ambos darán un mayor control del dinero líquido de la empresa y podrán ver en tiempo real los movimientos que se tienen y como se ingresan para otras operaciones.

Estos son algunos de los formatos con mayor relevancia para la empresa y que ha sido aplicados de manera individual, en el cual se hicieron diversas modificaciones y han permitido que los miembros de la organización puedan ver los cambios y disponiendo de nuevas opciones que les permita mejorar su toma de decisiones y aceptar nuevas propuestas de inversión de la empresa. Así como también, al dejar estos formatos en una sola base, les permitirá de disponer de la información en un solo archivo y en tiempo real.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones y Retroalimentación

En conclusión, la implementación de la auditoría administrativa en la empresa Babal es una metodología que, de manera objetiva da una visión clara de la situación de la empresa, encontrando hallazgos y evidencias, a su vez confirmando la información por medio de la aplicación de herramientas como la lista de comprobación o listado de documentos, la aplicación de cuestionarios, el análisis de cédulas de trabajo, entre otras. Por esta razón, la aplicación en empresas pymes ayuda a tener una visión clara de los objetivos de la empresa, haciendo que los dueños de las empresas se replanteen si se están cumpliendo y si se ha modificado el sentido de la empresa, reconsiderando la forma de trabajo, la calidad de sus productos, la estructura de la empresa, las funciones de trabajo o las políticas que tienen que aplicar para sus colaboradores, sus socios o sus clientes; mejorando la empresa y fortaleciendo su ventaja competitiva.

Muchas veces las empresas pymes tienen problemas con fortalecer su ventaja competitiva, ya que se encuentran limitados en sus recursos, tales como en su administración o en su posibilidad de invertir; como lo fue el caso de la empresa Babal, que al inicio del caso práctico reconocían que tenían problemas con su administración y el manejo de la empresa, pero necesitaban saber el origen de esos problemas y otros problemas que estaban surgiendo en su trabajo, por lo que la implementación de la auditoría administrativa les permitió tener un panorama general de la empresa, se les mostró otras problemáticas que no tenían reconocidas como situaciones adversas, pero que financieramente les estaba afectando más que otros problemas, como lo fue su participación en eventos por medio de patrocinios o en los eventos, y que no se tenían identificado en ambos casos, la inversión que estaban realizando y el tiempo de retorno de ello.

Es por lo cual, que la empresa tuvo que reconocer el estado de la empresa, donde se mostraron las áreas que requerían modificaciones más urgentes, en especial, las áreas donde se necesitaba tener un mayor control, dando todo el acceso a la información de su empresa y proporcionando todas las herramientas que hicieran posible las modificaciones que eran necesarias de aplicar. Una vez que se dio apertura a la información y acceso a todas las comisiones, se permitió la asistencia a eventos de la empresa y a mostrar los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

nuevos documentos a ejecutar para el almacén e inventarios, las requisiciones y ordenes de trabajo, los formatos de ventas generales y eventos, patrocinios y consignaciones y otros papeles que se fueron desarrollando. Y dado que varios de estos formatos se estuvieron usando en diferentes momentos para establecer su funcionalidad, algunos estuvieron sujetos a modificaciones y propuestas de mejora, que facilitaron la obtención de información y les dieron una mayor satisfacción al momento de consultarlos y usarlos para la toma de decisiones.

Debido a ello, se puede inferir que la implementación de la auditoría administrativa y las propuestas de mejora que surgieron a partir de ella en la empresa Babal, que fue el objetivo principal para el caso práctico, dieron como resultado la creación de un manual de documentos administrativos y la base de datos para los formatos de control, que son de gran relevancia para la empresa, puesto que la elaboración de estos, en especial los últimos, mejoraron la obtención de información, la identificación de nuevas variables, la organización de manera eficiente y optimizando la comunicación e interacción entre las diferentes comisiones.

En consecuencia a ello, pudieron cambiar su forma de trabajo y fortalecer el trabajo en equipo que tienen en cada comisión, también al establecer mejoras en el control de la empresa, consiguieron tener un mejor proceso de obtención de información e identificaron nuevas situaciones que estaban enfrentando y superando, debido a que ya tienen identificado los pasos que pueden realizar a mediano y largo plazo, planteando de manera real todas aquellas propuestas que tienen para mejorar, participando en nuevos programas de gobierno, como el programa “Hecho en Aguascalientes” y obteniendo diferentes distinciones a nivel nacional e internacional por sus productos, como lo fue por su vino rosado de uva Malbec en el Global Wine 2022, con medalla de plata.

6.2 Contribuciones del Trabajo

Las principales contribuciones de este caso práctico a futuras investigaciones se dividen en dos apartados. La primera son contribuciones para la investigación son las siguientes:

1. El uso de la auditoría administrativa aplicado a empresas pymes es efectivo y certero, debido a su análisis sistemático y profundo que se hace en la organización, puesto que permite identificar el origen de los problemas y buscar soluciones efectivas, ya que se adapta a los recursos y situación actual de la empresa.
2. El implementar diferentes herramientas de medición para la auditoría administrativa, ha dado gran ventaja, ya que muchas de estas herramientas se pueden adaptar a la información y hallazgos que tiene la empresa, debido a que permite abarcar áreas específicas de la organización, personal específico y recursos que no han sido previstos en las primeras visitas.
3. La implementación de formatos de control como parte de las propuestas de intervención, ha permitido que la empresa pueda determinar nuevas medidas financieras, de ventas y del mercado, permitiendo que establezcan estrategias que les permita alcanzar las metas que requieren para esas áreas.

Mientras las principales contribuciones para la empresa son las siguientes:

1. Los formatos de control han dado una mayor visión de la empresa y haciendo que se pueda replantear los siguientes pasos a seguir para el mediano y largo plazo.
2. El uso del manual de documentos administrativos ha permitido mejorar la recolección de información, así como la forma como se comunican estos datos, lo que ha mejorado la comunicación entre todos los departamentos y se ha incrementado el control de las áreas más importantes de la organización. Siguiendo la propuesta que sean dinámicos los formatos.
3. Es importante que la aplicación de la auditoría administrativa se emplee en las organizaciones al menos una vez al año, contribuyendo a que la empresa se encuentre en fases de mejora continua y adaptándose a los nuevos problemas que surjan, debido a problemas internos o externos de la organización y puedan superarlos.

Estas contribuciones han sido de las más importantes que se han aplicado a lo largo de la implementación de la auditoría administrativa, además de ello, se han encontrado nuevos retos para la empresa, el mecanismo se ha adaptado a todo ello y se han agregado nuevas fases de recomendaciones que se deben de usar en los siguientes años, permitiendo que la empresa este en constante crecimiento.

6.3 Limitaciones

Por otro lado, las principales limitaciones que se encontraron en este caso práctico son las siguientes y vienen derivadas de la empresa:

1. Los socios tienen diferentes empresas además de Babal y, al ser su principal medio de vida, dejaban en segundo término los cambios de la empresa, lo que hacía que en algunas ocasiones los cambios o revisiones de los formatos, se tuvieran que analizar días después del calendario previsto.
2. La comunicación entre los mismos socios en algunas ocasiones era indirecta, lo que retrasaba los tiempos para recolectar información, por otro lado, esto también provocaba confusiones al momento de solicitar material o regresar material.
3. Intervienen demasiadas personas para algunos datos o materiales, lo que retrasa los tiempos de entrega y que en muchas ocasiones eran de gran importancia para la empresa.

Estas limitaciones tuvieron efecto en los tiempos de entrega, pero la rápida aceptación al uso de los formatos y cambios de la forma de trabajo, permitieron realizar las entregas finales en tiempo y forma, además de poder realizar adaptaciones finales a los formatos hechos, lo que fortaleció su compromiso con la empresa y el entusiasmo por mejorar sus problemas actuales.

6.4 Futuras Líneas de Investigación

Una vez desarrollado este caso práctico, se han encontrado nuevos enfoques a los problemas que aparecieron. Para la investigación de la auditoría administrativa y del sector vinícola de Aguascalientes se encuentran las siguientes:

- La implementación de la auditoría administrativa en empresas vinícolas de la región, para confirmar los beneficios que se obtengan, en especial en vinícolas pymes de la región.
- Utilizar diferentes herramientas de medición y manejar al menos una similar a la utilizada en el presente caso, donde se puedan analizar el uso de otras herramientas y el funcionamiento de cada una de ellas.
- Analizar la competencia regional que tienen las empresas del sector vitivinícola, así como los diferentes apoyos gubernamentales y su trabajo conjunto, para establecer las mejores prácticas de crecimiento de la industria.
- Hacer un análisis del perfil de los visitantes de Aguascalientes, para poder determinar un futuro del mercado y la adaptación a las nuevas tendencias del mercado y que las empresas se adapten a esto.
- Realizar un análisis sistemático del futuro de la industria vitivinícola en Aguascalientes, los planes de gobierno actual y el trabajo que realizan los empresarios para el desarrollo de un producto enoturístico y sostenible, desde el cultivo hasta el proceso de elaboración.

Mientras que para la empresa se puede desarrollar lo siguiente:

- Establecer y formalizar un manual de políticas y procesos para la empresa, en la cual se establezcan las normas a seguir en las ventas, inventarios, consignaciones, almacén, por mencionar algunas. Donde se puedan establecer las guías de trabajo y las normas de seguimiento que mejoren la aplicación de los formatos de control.
- Realizar una planeación estratégica, que pueda replantear la misión, visión, objetivos y estrategias a seguir de acuerdo con los nuevos cambios que está teniendo la empresa.
- Plantear la idea de consolidar sistemas de gestión de calidad y kpi's para mejorar los procesos actuales que tienen y el mercado meta a donde piensan dirigir su producto.
- Implementar un modelo big data de la información que se obtenga, por medio de futuras auditorías administrativas.

Entre otras líneas de investigación que pueden desarrollarse a partir de los resultados obtenidos en la empresa Babal y en el desarrollo que se está presentando en la industria vinícola en el estado de Aguascalientes.

REFERENCIAS

- Acuña Espinoza, F. (2019). *La auditoría administrativa y su impacto en el funcionamiento de la red asistencial Junín del Seguro Social de Salud*. [Tesis doctoral. Universidad Nacional Federico Villarreal]. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2959>
- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación*. (1ª ed.). McGraw Hill.
- Borja-Bravo, M, García-Salazar J. A., Reyes-Muro, L. y Arellano-Arciniega, S. (2016). Rentabilidad de los sistemas de producción de uva (*Vitis vinífera*) para mesa e industria en Aguascalientes, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*. 13(1). 151-168. Recuperado en 27 de noviembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722016000100151&lng=es&tlng=es
- Chavarría, C. (2014). *Auditoría Administrativa*. Editorial Digital UNID.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). McGraw Hill.
- Concha Concha, Y. S. y Juscamaita García, L. L. (2016). Auditoría administrativa y su aplicabilidad en las mypes del Perú. *Revista Lidera*, (11), 75-78. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16944>
- Espino, M. (2015). *Fundamentos de auditoría*. Grupo Editorial Patria.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. (1ª ed. Español). Herrero Hnos.
- Franklin F., E. (2013). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. (3ª ed.). Pearson Educación.
- García García, X. M. (2021). Auditoría Administrativa aplicada a los procesos de adquisiciones de Liga Deportiva Cantoral Chimbo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 843-851. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.282
- Garza Treviño, J. G. (2000). *Administración Contemporánea*. (2ª ed.). McGraw Hill.

González Guitián, M. v, & Ponjuán Dante, G. (2011). Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y las auditorías de conocimiento. *Ciencias de La Información*, 42(1), 31–37.
<https://dibpxy.uaa.mx/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=100700576&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Grimaldo Lozano, L. C. (2014). *La importancia de las Auditorías internas y externas en las organizaciones*. [Trabajo final para obtener grado en Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado a partir de https://www.academia.edu/34267408/LA_IMPORTANCIA_DE_LAS_AUDITORIAS_INTERNAS_Y_EXTERNAS_DENTRO_DE_LAS_ORGANIZACIONES?source=swp_share

Koontz, H. y Weinrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. (11ª ed.). McGraw Hill.

Ley DOF 23-05-2018. (23 de mayo de 2018). Fomento a la Industria Vitivinícola. *Diario Oficial de la Federación*, del 23 de mayo de 2018. Recuperado a partir de <https://www.diputados.gob.mx>

Lucumi Quinteros, W. A. (2021). *Auditoría Administrativa como herramienta de control de personal administrativo del Hospital Regional de Huacho*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Recuperado a partir de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/5718/Wilfredo%20Armando%20Lucumi%20Quinteros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marconi, G. (marzo 2018). *Teorías y escuelas de la administración: diversos enfoques*. [Trabajo final no publicado de la Licenciatura en Administración, Universidad Abierta Interamericana.].
<https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129738.pdf>

Méndez, H. (2008). *Auditoría: Concepto, Clases y Evolución*. Mc Graw Hill.

Norma Oficial Mexicana NOM-199-SFCI-2017. (23 de febrero de 2017). Bebidas alcohólicas- Denominación, especificaciones fisicoquímicas, información comercial y métodos de prueba. *Diario Oficial de la Federación*, el 23 de febrero de 2017. Recuperado a partir de <https://www.dof.gob.mx>

- Palacio-Fierro, A., Lanas, J. G., Mantilla Garcés, D. y Revelo Oña, E. (09 de abril de 2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *Cienciamérica*. 7(1), 84-97. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553122>
- Ponce Talancón, H. (enero- junio, 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 12(1), 113-130. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Ramírez Hurtado, L. (2016). *El paraíso perdido. Historia vitivinícola y Feria de la Uva en el Aguascalientes del siglo XX*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Rangel Magdaleno, J. A. (2010). Modelo de auditoría administrativa para las medianas empresas comercializadoras del Estado de Aguascalientes. [Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes.]. <http://hdl.handle.net/11317/683>
- Real Academia Española. (s.f.). Administración. En *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., Recuperado en 18 de septiembre de 2021, Recuperado a partir de <https://dle.rae.e>
- Real Academia Española. (s.f.). Auditoría. En *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., Recuperado en 18 de octubre de 2021, Recuperado a partir de <https://dle.rae.e>
- Sarmiento Rodríguez, C. G. (2017). La Auditoría Administrativa como estrategia de supervivencia de las Pymes. [Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México]. https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000753910
- Soy Aumantell, C. (2003). La auditoría de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información. *El profesional de la información*. 12(6), 261-268.
- Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración Científica*. (11^a ed.). Herrero Hnos.
- Taylor, F. (1945). *Administración de Talleres*. Herrero Hnos.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. (2^a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Zamora Estrada, H. A. (2006). *Desarrollo de una metodología para la realización de auditoría administrativa a las áreas de apoyo en la Universidad Autónoma de*

Aguascalientes. [Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes].

<http://hdl.handle.net/11317/132>



ANEXOS

ANEXO A. PROGRAMA DE TRABAJO

 BABAL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA EMPRESA BABAL	
ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS
Naturaleza	
Alcance	
Antecedentes	
Objetivos	
Estrategia	
Justificación	
Acciones	
Recursos	
Costo	
Resultados	
Información complementaria	

Nota: Elaboración propia basado en Franklin (2013).

ANEXO B. CRONOGRAMA DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO  BABAL					
ID	ACTIVIDADES	COMIENZO	FIN	DURACIÓN EN HORAS	REVISIÓN
1	PLANEACIÓN				
2	INSTRUMENTACIÓN				
3	CHECK LIST				
4	CUESTIONARIO				
5	CÉDULA ALMACÉN				
6	CÉDULA VENTAS				
7	INFORME				

Nota: Elaboración propia basado en Franklin (2013).

ANEXO C. CHECK LIST DE LA EMPRESA BABAL

Empresa		 Check List de Auditoría Administrativa			
		BABAL			
Comisión	Mercadotecnia	Jefe de Comisión	Alan Gibran Avalos Hernández		
Auditor	Katia Elaine Ramírez Castañeda		Clave	MV	
Mercadotecnia y Ventas					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Mercadotecnia	MV-01	Misión de mercadotecnia			
	MV-02	Visión de mercadotecnia			
	MV-03	Objetivos de mercadotecnia			
	MV-04	Manual de imagen corporativa			
	MV-05	Definición de producto			
	MV-06	Plan de mercadotecnia			
	MV-07	Mapa de distribución de almacén			
	MV-08	Canales de distribución			
	MV-09	Sistemas de información (software)			
	MV-10	Market share (Cuota del mercado)			
	MV-11	Análisis de satisfacción de los clientes			
	MV-12	Formato de Concesión			
Ventas	MV-13	Perfil del comprador			
	MV-14	Informes de ventas mensuales			
	MV-15	Informes de ventas anuales			
	MV-16	Metas de ventas			
	MV-17	Estrategias de ventas			
	MV-18	Registro de compradores habituales			

MV-19	Notas de ventas			
MV-20	Entradas y salidas de almacén			
MV-21	Listado de precios			
MV-22	Plan de ventas			
MV-23	Manual de ventas			

Empresa		 BABAL		Check List de Auditoría Administrativa	
Comisión		Producción	Jefe de Comisión	Alfredo Vargas Díaz	
Auditor		Katia Elaine Ramírez Castañeda		Clave	PC
Producción y Compras					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Producción	PC-01	Estándares de productos			
	PC-02	Estándares de producción			
	PC-03	Manual de producción			
	PC-04	Manual de normas de calidad			
	PC-05	Misión de producción			
	PC-06	Visión de producción			
	PC-07	Objetivos de producción			
	PC-08	Plan de trabajo			
	PC-09	Descripción de tecnología utilizada			
	PC-10	Crecimiento de productos			
	PC-11	Plan de innovación			
Compras	PC-12	Catálogo de proveedores			
	PC-13	Registro de compras			
	PC-14	Requisición de compras			
	PC-15	Orden de compras			
	PC-16	Inventarios de compras			

	PC-17	Facturas de compra			
	PC-18	Selección de proveedores			
	PC-19	Manual de funciones			
	PC-20	Procedimientos			
	PC-21	Inspección de productos comprados			
	PC-22	Estándares para la compra			

Empresa		 BABAL		Check List de Auditoría Administrativa		
Comisión		Administración	Jefe de Comisión		Mayra Georgina Mendoza García	
Auditor		Katia Elaine Ramírez Castañeda		Clave	AFR	
Administración, Finanzas y Recursos Humanos						
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones	
Administración	AFR-01	Visión de administración				
	AFR-02	Misión de administración				
	AFR-03	Objetivos de administración				
	AFR-04	Acta constitutiva				
	AFR-05	Contratos				
	AFR-06	Comprobantes contables				
	AFR-07	Conteo de activo				
	AFR-08	Registro de bancos				
	AFR-09	Cuentas por cobrar				
	AFR-10	Cuentas por pagar				
	AFR-11	Conteo de pasivos				
Finanzas	AFR-12	Balance general				
	AFR-13	Estado de resultados				
	AFR-14	Pruebas de liquidez, acidez.				
	AFR-15	Rotación de inventarios				
	AFR-16	Cierre anual				

	AFR-17	Liquidación de impuestos				
	AFR-18	Endeudamiento				
	AFR-19	Costos de recursos				
	AFR-20	Rentabilidad sobre la inversión				
	AFR-21	Disponibilidad				
	AFR-22	Cuenta de pérdidas y ganancias				
	Recursos Humanos	AFR-23	Organigrama			
		AFR-24	Manual de Funciones por puesto			
		AFR-25	Niveles de estructura			
		AFR-26	Rotación, ausentismo y quejas			
		AFR-27	Manual de entrenamiento			
		AFR-28	Manual de capacitación			
AFR-29		Salarios y nóminas				
AFR-30		Directorio del personal				
AFR-31		Trámites ante el IMSS				
AFR-32		Procedimientos de Recursos Humanos				
AFR-33		Remuneración de personal				

Empresa		 BABAL		Check List de Auditoría Administrativa	
Comisión		Dirección		Jefe de Comisión	
				Gabriel Reyes Berrueta	
Auditor		Katia Elaine Ramírez Castañeda		Clave	
				DIR	
Dirección					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Dirección	DIR-01	Misión de la empresa			
	DIR-02	Visión de la empresa			
	DIR-03	Objetivos de la empresa			

DIR-04	Filosofía empresarial			
DIR-05	Valores empresariales			
DIR-06	Metas empresariales			
DIR-07	Estrategia empresarial			
DIR-08	Acta constitutiva			
DIR-09	Manual de políticas y procedimientos			
DIR-10	Análisis de estados financieros			
DIR-11	Análisis de cierre final			

Nota: Elaboración propia basado en Franklin (2013).

ANEXO D. CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LOS SOCIOS DE BABAL

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?

2. ¿Cuántas personas la integran?
 - a. 1 a 3 personas
 - b. 3 a 5 personas
 - c. Más de 6 personas
3. ¿Se brinda capacitación permanente en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿De qué naturaleza?
 - a. Administrativa
 - b. Financiera
 - c. Operativa
5. ¿Con qué periodicidad?
 - a. Una vez al año
 - b. Dos veces al año
 - c. Tres veces al año
 - d. Más de cuatro al año
6. ¿Se ha llevado a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Este análisis interno incluye?
 - a. Un análisis financiero
 - b. El examen de los recursos humanos
 - c. Auditorías de mercado
 - d. Análisis de operaciones
 - e. Revisión de los sistemas de información

- f. Evaluación de los recursos tecnológicos
- g. Otros. Especifique.
- 8. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?
 - a. Si
 - b. No
- 9. ¿Este análisis considera el estudio de?
 - a. La industria y el mercado
 - b. La competencia
 - c. El contexto político
 - d. El marco regulatorio
 - e. La situación social
 - f. El mercado de trabajo
 - g. Las condiciones macroeconómicas
 - h. La innovación tecnológica
 - i. Otros. Especifique.
- 10. ¿Cómo integra los recursos de la organización?
 - a. Humanos
 - b. Materiales
 - c. Financieros
 - d. Tecnológicos
- 11. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?
- 12. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluya organigrama
- 13. Las funciones asignadas a cada área de la organización, ¿son adecuadas para el cumplimiento del trabajo?
 - a. Si
 - b. No
- 14. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?
 - a. Vertical
 - i. Con una sola sede
 - ii. Con unidades desconcentradas
 - iii. Con unidades descentralizadas
 - iv. Con unidades desconcentradas y descentralizadas
 - v. Con unidades globales
 - vi. Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales
 - b. Horizontal
 - i. Unidades al mismo nivel
 - ii. Equipos de trabajo
 - iii. En red de tecnología
 - iv. En red global
 - c. Vertical/Horizontal
 - i. Función/proceso

- ii. Proceso
 - iii. Estratégica
- d. Virtual
 - i. Unidades en el lugar de origen
 - ii. Unidades a nivel global
- 15. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la estructura de la organización?
 - a. Es muy importante
 - b. Es importante
 - c. Es poco importante
- 16. ¿Existen convenios para las capacitaciones de los miembros de la empresa?
 - a. Si
 - b. No
- 17. ¿Se ha realizado algún estudio de mejoramiento administrativo previo?
 - a. Si
 - b. No
- 18. ¿Qué tipos de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?
 - a. Análisis de funcionamiento
 - b. Reestructuración organizacional
 - c. Viabilidad
 - d. Factibilidad
 - e. Productividad
 - f. Reorganización
 - g. Reingeniería
 - h. Distribución del espacio
 - i. Auditoría administrativa
 - j. Calidad
 - k. Otros. Mencíonelos
- 19. ¿Se dispone de un registro histórico?
 - a. Estudios realizados
 - b. Estrategias seguidas
 - c. Recursos asignados
 - d. Problemas detectados
 - e. Soluciones implementadas
 - f. Resultados obtenidos
- 20. ¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?
 - a. Si
 - b. No
- 21. ¿La labor de la dirección se traduce en atributos cómo?
 - a. Solidez financiera
 - b. Valor de la organización como inversión
 - c. Calidad de los productos
 - d. Innovación
 - e. Calidad de la administración
 - f. Otros. Especifique.

22. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la dirección?
 - a. Liderazgo democrático
 - b. Liderazgo transaccional
 - c. Liderazgo transformacional
 - d. Liderazgo situacional
23. ¿Cómo se concibe el proceso de comunicación?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
24. ¿Cuáles son los canales de comunicación más eficaces?
 - a. Redes sociales (WhatsApp, Messenger, Facebook, entre otros)
 - b. Videollamadas y videoconferencias
 - c. Directa
25. ¿Existen sistemas de control preventivo?
 - a. Si
 - b. No
26. ¿Se enfocan los controles preventivos en?
 - a. Recursos humanos
 - b. Recursos materiales
 - c. Recursos financieros
27. ¿Se cuenta con controles financieros?
 - a. Si. ¿Cuáles?
 - b. No
28. En su experiencia, ¿es la primera vez que aplica la Auditoría Administrativa?
 - a. Si
 - b. No
29. ¿Se participa en eventos del mercado local cómo?
 - a. Ferias
 - b. Exposiciones
 - c. Foros
 - d. Encuentros
 - e. Otros. Especifique
30. ¿Se cuentan con estándares de calidad para los productos?
 - a. Si
 - b. No
31. ¿Cuenta la organización con recintos propios para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos?
 - a. Si. ¿Dónde?
 - b. No
32. ¿A qué área pertenece el almacén?
 - a. Administración, finanzas y recursos humanos
 - b. Mercadotecnia y ventas
 - c. Producción y compras
 - d. Dirección

FECHA	
N° DE AUDITORÍA	
INTRODUCCIÓN	
ANTECEDENTES	
TÉCNICAS EMPLEADAS	
DIAGNÓSTICO	
PROPUESTA	

ESTRATEGÍA DE IMPLEMENTACIÓN
SEGUIMIENTO
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
ANEXOS

Nota: Elaboración propia basado en Franklin (2013).

ANEXO G. DIR-04 FORMATOS DE CONTROL (EXTRACTO)



Página 1
BABAL

**DIR-04
FORMATOS
DE CONTROL**

ÍNDICE	
DIRECCIÓN	
DIR-02 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	DIR-02'IA1
DIR-03 ANÁLISIS DE CIERRE FINAL	DIR-03'IA1
ADMINISTRACIÓN	
AFR-02 COMPROBANTES CONTABLES	AFR-02'IA1
AFR-03 CONTEO DE ACTIVO	AFR-03'IA1
AFR-04 CONTEO DE PASIVO	AFR-04'IA1
AFR-05 CUENTAS POR COBRAR	AFR-05'IA1
AFR-06 CUENTAS POR PAGAR	AFR-06'IA1
AFR-08 MOVIMIENTOS DE BANCO	AFR-08'IA1
AFR-09 BALANCE GENERAL	AFR-09'IA1
AFR-10 ESTADO DE RESULTADOS	AFR-10'IA1
AFR-11 FLUJO DE CAJA	AFR-11'IA1
AFR-12 FLUJO DE EFECTIVO	AFR-12'IA1
AFR-13 COSTOS DE PRODUCTOS	AFR-13'IA1
AFR-14 CONTROL DE INVENTARIOS ROSADO	AFR-14 Rosado'IA1
AFR-14 CONTROL DE INVENTARIOS JOVEN	AFR-14 Joven'IA1
AFR-14 CONTROL DE INVENTARIOS BARRICA	AFR-14 Barrica'IA1
AFR-15 REGISTRO DE CONSIGNACIÓN	AFR-15'IA1
AFR-15 REGISTRO CONTABLE DE CONSIGNACIÓN	AFR-15bis'IA1
MERCADOTECNIA	
MV-03 INFORME DE VENTAS MENSUALES	MV-03'IA1
MV-04 INFORME DE VENTAS ANUALES	MV-04'IA1
MV-05 INFORME DE VENTAS PARA EVENTOS	MV-05'IA1
PRODUCCIÓN	
PC-07 CLAVES DE MATERIAL DE EVENTOS Y EXPOSICIONES	PC-07'IA1

ANEXO H. DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA (EXTRACTO)



DIR-05 Manual Administrativo de Documentos de la empresa 2022

Objetivo del Manual

El objetivo del presente manual es generar un estándar de los documentos necesarios para la operación de la empresa Babal, formalizando procesos, requerimientos y estándares de las comisiones de la organización.

El manual administrativo de documentos es realizado para verificar la forma como se tiene que realizar el trabajo en cada una de las comisiones, así como la clasificación de los documentos con clave de trabajo y un Check List de cada uno de ellos y quien es el responsable de su elaboración.

Personas responsables del cumplimiento y modificación del presente manual:

- ◊ Gabriel Reyes Berrueta - Champion de Dirección
- ◊ Mayra Georgina Mendoza García - Champion de Administración-Finanzas
- ◊ Alfredo Vargas Díaz - Champion de Producción-Compras
- ◊ Alan Gibran Avalos Hernández - Champion de Mercadotecnia-Ventas

ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BABAL 2022

La empresa actualmente cuenta con el siguiente organigrama:



LA RAZON DE LOS QUINCE

DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

COMISIONES

DIRECCIÓN

Para la comisión de Dirección se trabajará con los siguientes documentos:

Empresa	 BABAL	Check List de Auditoría Administrativa			
Comisión	Dirección	Jefe de Comisión	Gabriel Reyes Berrueta		
Auditor	Katia Elaine Ramírez Castañeda	Clave	DIR		
Dirección					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Dirección	DIR-01	Acta constitutiva			
	DIR-02	Análisis de estados financieros			
	DIR-03	Análisis de cierre final			
	DIR-04	Documentos de control			
	DIR-05	Manual Administrativo de Documentos de la empresa			Es el presente manual

FORMATOS DE DIRECCIÓN

Los presentes formatos o partes de la planeación, organización o control para la comisión de Dirección dentro del Check List son los siguientes:

DIR-02 Análisis de Estados Financieros

 BABAL	DIR-02 Análisis de Estados Financieros	
Fecha de elaboración	Período de análisis	
Folio	Autorizado por	
1. CAPITAL DE TRABAJO		
Activo Circulante		
Pasivo Circulante		
Capital de Trabajo		
2. RAZÓN CIRCULANTE		
Activo Circulante		
Pasivo Circulante		
Razón Circulante		
3. PRUEBA DEL ACIDO		
Activo Circulante		
Inventario		
Pasivo Circulante		
Prueba del Acido		
4. ROTACIÓN DE CUENTAS COBRAR		

LA RAZON DE LOS QUINCE

DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

Venta Neta		
Cuentas por Cobrar		
Rotación de clientes		
5.PERÍODO MEDIO DE COBRO		
Días del año		
Rotación de clientes		
Plazo de cobranza		
6.ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR		
Compras totales		
Cuentas por Pagar		
Rotación proveedores		
7.PERÍODO MEDIO DE PAGO		
Días del año		
Rotación proveedores		
Plazo de pago		
8. ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE		
Ventas Netas		
Activo Circulante		
Rotación del Activo Circulante		
9.ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO		
Ventas Netas		
Activo Fijo		
Rotación del Activo Fijo		
10. ROTACIÓN DEL ACTIVO		
Ventas Netas		
Total Activo		
Rotación del Activo		
11. RAZÓN DE LA DEUDA		
Total Pasivo		
Total Activo		
Deuda		
12.RAZÓN DE LA DEUDA CORTO PLAZO		
Activo Circulante		
Pasivo Circulante		
Razón de deuda corto plazo		
13.RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO		
Total Pasivo		
Total Capital		
Endeudamiento		
14.MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		
Utilidad Bruta		
Ventas Netas		
MUB		

LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

15. MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN		
Utilidad Operación		
Ventas Netas		
MUO		
16. MARGEN NETO DE UTILIDAD		
Utilidad Neta		
Ventas Netas		
MUN		
17. MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		
Utilidad antes de impuestos		
Ventas Netas		
MUAI		
18. RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN DE OPERACIÓN		
Utilidad Operación		
Total Activo		
Rendimiento sobre la inv operación		
19. RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES		
Utilidad Neta		
Total Activo		
ROA		
20. RENTA SOBRE CAPITAL		
Utilidad Neta		
Total Capital		
Renta sobre capital		

DIR-03 Análisis de Cierre Final

 BABAL	DIR-03 Análisis de Cierre Final				
Fecha de revisión	Periodo				
Folio	Elaborado por				
<u>CAPTURA</u>	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>
Descarga de CFDI					
Provisión de Gastos					
Provisión de ingresos					
Provisión de nóminas					
Ingresos					
Egresos					
Depreciaciones					

LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

Amortizaciones					
Provisión de créditos					
Costo de venta					
Cancelación de anticipos					
Provisión IMSS					
Provisión Infonavit					
Provisión SAR					
Provisión ISN					
Provisión ISR					
Provisión PTU					
Provisión Impuestos Diferidos					
<u>CONCILIACIÓN</u>					
Cuenta bancaria					
Tarjetas de crédito					
crédito Hipotecario					
Deudores y Acreedores					
Cuentas por cobrar					
Cuentas por pagar					
IVA contable vs IVA Fiscal					
ISR retenido, Subsidio al empleo y sueldos en gastos					
Cancelación de IVA					
Provisión de impuestos					
CFDI de Nómina vs. Retenciones y contabilidad					
<u>REVISIÓN</u>					
Verificar que no se tengan saldos en rojo					
Balanza de comprobación					
Balance General					
Estado de resultados					
Saldos en Clientes y proveedores (Sacar un reporte)					

LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-05 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

ADMINISTRACIÓN

Para la comisión de Administración se trabajará con los siguientes documentos:

Empresa	 BABAL		Check List de Auditoría Administrativa		
Comisión	Administración	Jefe de Comisión	Mayra Georgina Mendoza García		
Auditor	Katia Elaine Ramírez Castañeda	Clave	AFR		
Administración, Finanzas y Recursos Humanos					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Administración- Finanzas	AFR-01	Contratos			
	AFR-02	Comprobantes contables			
	AFR-03	Conteo de activo			
	AFR-04	Conteo de pasivos			
	AFR-05	Cuentas por cobrar			
	AFR-06	Cuentas por pagar			
	AFR-07	Registro de bancos			
	AFR-08	Movimientos de banco			
	AFR-09	Balance general			
	AFR-10	Estado de resultados			
	AFR-11	Flujo de Caja			
	AFR-12	Recibo de pago de caja chica			
	AFR-13	Costos de productos			
	AFR-14	Control de Inventarios			
	AFR-15	Registro de Consignación			
Recursos Humanos	AFR-16	Directorio del personal			
	AFR-17	Organigrama			
	AFR-18	Funciones por puesto			

FORMATOS DE ADMINISTRACIÓN

Los presentes formatos o partes de la planeación, organización o control para la comisión de Administración dentro del Check List son los siguientes:

AFR-01 Contratos

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A PRUEBA

QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA RAZÓN DE LOS QUINCE DE S. DE R.L. DE C.V., A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL EL C. (REPRESENTANTE LEGAL) CON DOMICILIO UBICADO (DOMICILIO); Y POR LA OTRA COMO TRABAJADOR POR TIEMPO DETERMINADO SUJETO A PRUEBA EL C. (NOMBRE TRABAJADOR), A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ “PATRON” Y “TRABAJADOR” RESPECTIVAMENTE, EN TÉRMINOS DEL

LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

AFR-04 Conteo de Pasivos

 <p>BABAL</p>		AFR-04 Conteo de Pasivo			
		Fecha:		Tipo de registro:	
Nombre pasivo	Clave pasivo	Descripción	Ubicación pasivo	Fecha	Costo pasivo

AFR-05 Cuentas por Cobrar

 <p>BABAL</p>			AFR-06 Cuentas por Cobrar				
			Fecha		Folio		Total Cartera
Cliente	N° Factura	Valor facturado	Fecha de facturación	Fecha de vencimiento	Días	Folio recibo de compra	Fecha de pago

LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

PC-02 Plan de Trabajo



 BABAL		CRONOGRAMA DE PRODUCCION BABAL BARRICA 2022				
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIONES	AVANCE
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	5/07/022	12/07/2022	ALFREDO / HUGO / VICTOR	BARRICAS , BOTELLAS, CORCHOS, CAPSULAS, ETIQUETAS, INSUMOS FALTANTES (VINICOLA EL SECRETO)	COMPRAS AUN NO CONSOLIDADAS	0%
CRIANZA (TRASIEGO Y BARRICAS)	12/12/2022	12/12/2022	VINICOLA EL SECRETO HUGO DE LOS SANTOS	VINICOLA EL SECRETO	DEFINIR TIPO DE BARRICA	0%
EMBOTELLADO	12/12/2023	12/12/2023	VINICOLA EL SECRETO ALFREDO , HUGO	VINICOLA EL SECRETO		0%
ETIQUETADO/ ENCAPSULADO	18/12/2023	18/12/2023	ALFREDO/ VICTOR	ETIQUETAS / CAPSULAS / ETIQUETADORA		
ALMACENAJE	22/12/2022	22/12/2022	VICTOR / HIUGO	ASIGNAR ESPACIOS		0%

LA RAZON DE LOS QUINCE

DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

MERCADOTECNIA

Para la comisión de Mercadotecnia se trabajará con los siguientes documentos:

Empresa		 BABAL		Check List de Auditoría Administrativa	
Comisión		Mercadotecnia		Jefe de Comisión Alan Gibrán Avalos Hernández	
Auditor		Katia Elaine Ramírez Castañeda		Clave MV	
Mercadotecnia y Ventas					
Área	Clave	Documentación	Si	No	Observaciones
Mercadotecnia	MV-01	Ficha técnica de producto			
	MV-02	Contrato de Consignación			
Ventas	MV-03	Informe de ventas mensuales			
	MV-04	Informe de ventas anuales			
	MV-05	Informe de Ventas para Eventos			
	MV-06	Registro de compradores habituales			
	MV-07	Control de Almacén			
	MV-08	Listado de precios			
	MV-09	Solicitud de Patrocinio			
	MV-10	Market Share			

FORMATOS DE MERCADOTECNIA

Los presentes formatos o partes de la planeación, organización o control para la comisión de Mercadotecnia dentro del Check List son los siguientes:



LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

MV-01 Ficha Técnica de Producto



WWW.BABAL.MX

BABAL
ROSADO

VARIEDAD: Malbec 100%
UVA: Pabellón de Arteaga, Aguascalientes
COLOR: Tonalidades brillantes en matices de tono cobrizo, en copa vivaz y transparente
AROMA: Intenso y complejo; aromas de variedad frutal, fresas, toronja, cereza y sandía con una variedad de flores
BOCA: Un vino fresco y fácil de tomar, excelente a 8°C. Afrutado con un final persistente.
MARIDAJE: Vino que va perfecto con alimentos frescos. Una ensalada con queso de cabra, nuez, pera y miel. Puede acompañar también, una pizza con salmón y queso crema o bien incluso con tapas de queso fresco, albahaca y tomate asado.
ALCOHOL: 12.9°
SERVICIO: Se recomienda a 8°
ENÓLOGA: Carolina Arce
CRIANZA: Vino Joven

BABAL | **MERLOT**

WWW.BABAL.MX | WHATSAPP: 449-490-9700



WWW.BABAL.MX

BABAL
MERLOT

VARIEDAD: Merlot 100%
COLOR: En vista el vino muestra un color rubí brillante, limpio y jovial.
AROMA: Marcado cereza, fresa y grosella, se encuentran también flores jóvenes como violetas, además de aromas a cuero
BOCA: Un vino joven de baja tanicidad, con un sabor elegante y cálido. Fresco que nos recuerda a la ciruela, la miel, el chocolate y la menta
MARIDAJE: Su frescura y frutalidad lo hace un vino versátil, puede acompañar una hamburguesa de carne, o incluso un salmón o atún a la parrilla. Una pizza de masa delgada con jamón serrano y albahaca también es una opción excelente. Incluso en una tarde con unas tapas de carnes frías y quesos semi maduros acompaña a la perfección.
ALCOHOL: 13.9°
SERVICIO: Se recomienda a 16°
UVA: Cosío, Aguascalientes
ENÓLOGO: Rolando Orozco

BABAL | **MERLOT**

WWW.BABAL.MX | WHATSAPP: 449-490-9700



WWW.BABAL.MX

BABAL
MERLOT
RESERVA

VARIEDAD: Merlot 100%
UVA: Pabellón de Arteaga, Aguascalientes.
COLOR: En vista el vino tiene un color rojo rubí profunda, limpio y elegante.
AROMA: Se perciben aromas intensos, afrutados, con notas de cereza y frutos rojos, chocolate amargo, menta y cuero.
BOCA: Cálido y suave, fresco y con una tanicidad bien integrada, con cuerpo equilibrado e intenso. Listo para disfrutarlo enseguida o en un momento especial por su potencial de guarda de 5 años.
MARIDAJE: Vino altamente dinámico. Puede ir bien con una pizza a la leña con jamón serrano y arugula. Quesos semimaduros de cabra y carnes frías o bien una carne a la plancha con papas al horno. Si tu antojo es más de postre, un volcán de chocolate o un ate de membrillo con queso son también excelentes opciones.
ALCOHOL: 13.9°
SERVICIO: Se recomienda a 16°
ENÓLOGA: Carolina Arce
CRIANZA: 12 meses en roble francés

BABAL | **MERLOT**
RESERVA

WWW.BABAL.MX | WHATSAPP: 449-490-9700

FeF

LA RAZÓN DE LOS QUINCE

DIR-12 MANUAL ADMINISTRATIVO DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA 2022

MV-02 Contrato de Consignación



BABAL

CONTRATO DE CONSIGNACIÓN

El presente contrato de consignación se celebra en Aguascalientes, Ags. a los _____ días del mes _____ del año _____.

El contrato se celebra por una parte La Razón de los Quince S. De R.L. de C.V. como persona moral a quien en adelante se le llamará consignante representada legalmente por Soledad Aurora Alvarado Morgan. Domiciliada en _____ y nacionalidad mexicana.

Por otra parte, se encuentra _____, como persona (física o moral) a quien en adelante se le llamará consignatario representada legalmente por _____. Domiciliada en _____ y nacionalidad mexicana.

Ambas partes quedarán sujetas a tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas siguientes.

DECLARACIONES

El Consignante y el consignatario declaran:
 Reconocerse mutuamente con capacidad legal para celebrar el presente contrato.
 Ambos declaran que la celebración del presente contrato se celebra sin vicios de la voluntad.
 El consignante declara ser dueño de las mercancías que se pondrán en consignación.

CLAUSULAS:

PRIMERA. - El Consignante se obliga a entregar la mercancía en la fecha establecida y en consecuencia el consignatario le entregará posteriormente la cantidad vendida.

SEGUNDA. - El producto que se dará en consignación es _____. Las especificaciones quedan asentadas en el presente contrato y son las siguientes:

TERCERA. -El contrato tendrá una duración de _____, que dará inicio a partir del día _____ del mes _____ del año _____ y finalizará el día _____ del mes _____ del año _____.

CUARTA. - Cada producto tendrá un costo de \$ _____ por unidad.

Fuente: Elaboración propia.