



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS MEDIANAS  
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ÁREA: ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

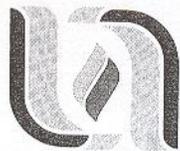
**C.P. JORGE ANTONIO RANGEL MAGDALENO**

**TUTOR**

**M.A. EDGAR ANDRÉS LÓPEZ ENRÍQUEZ**

**AGUASCALIENTES, AGS.**

**MARZO 2010**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES  
CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Oficio No. / CCEyA / SlyP / 001 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

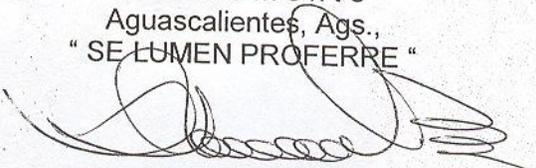
Me es grato comunicarle que el alumn@ **JORGE ANTONIO RANGEL MAGDALENO**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título **"MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES"**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M. en A. EDGAR ANDRES LOPEZ ENRIQUEZ
Lector 1	DRA. LAURA ROMO ROJAS
Lector 2	M. en A. PATRICIA M. SILVA IBARRA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags.,  
"SE LUMEN PROFERRE"

  
DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

  
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado  
c.c.p.- Archivo Maestría

\*mchn



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTE**

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno; JORGE ANTONIO RANGEL MAGDALENO, con ID 4112 quien realizó la tesis titulada: **“MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES”** y con fundamento en e artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que él pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente.

Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un atento saludo.

**ATENTAMENTE**

**Aguascalientes, Ags 10 de marzo de 2010**

**“SE LUMEN PROFERRE”**

**M.A. EDGAR ANDRÉS LÓPEZ ENRÍQUEZ  
DIRECTOR DE TESIS**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES  
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y  
POSGRADO

**DICTAMEN DE TESIS**

MAESTRÍA: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ÁREA: ADMINISTRACIÓN

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) <b>JORGE ANTONIO RANGEL MAGDALENO</b> jorgerangel_19@hotmail.com	NO. DE REGISTRO:
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO	PUESTO/CARGO

TÍTULO	TESIS (x)	TRABAJO PRÁCTICO ( )
<b>MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</b>		
OBJETIVO		
<b>DISEÑAR UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS ESTABLECIDAS EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES</b>		

CUERPO ACADÉMICO	LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA	
<b>VOTO APROBATORIO</b>	

COMITÉ TUTORAL		FIRMA
NOMBRE		
Director de Tesis:	M.A. EDGAR ANDRÉS LÓPEZ ENRÍQUEZ	
Asesor 1:	DRA. LAURA ROMO ROJAS	
Asesor 2:	M.A. PATRICIA M. SILVA IBARRA	

Vo. Bo.		FIRMA
	NOMBRE	
Jefe de Departamento	L.A.E. José Arturo Viramontes Perez	
Consejero Académico	Dra. Laura Romo Rojas	
Secretario de Investigación	Dra. Laura Romo Rojas	
Secretaría Técnica	M.A. Jose Antonio Martinez Murillo	

## ***Dedicatorias y Agradecimientos***

*A mi Mamá, que me ha acompañado y protegido en cada momento de mi vida.*

*A mi Papá, que me ha enseñado todo el valor y toda la fuerza necesaria para salir adelante con su ejemplo y sabios consejos.*

*A mi futura esposa, que es mi fuente de inspiración en todo momento.*

*A mi tutor, por su guía.*

*A mis profesores, compañeros, amigos que sin esperar nada a cambio compartieron conocimientos, pláticas y diversión.*

***¡Gracias!***

## Resumen

Este trabajo de investigación pretende servir a académicos e investigadores del área de administración en sus ámbitos respectivos. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y documental, el cual centra su análisis empleando un proceso secuencial, deductivo y objetivo, con la intención de diseñar una metodología de auditoría administrativa para las medianas empresas comercializadoras establecidas en el Estado de Aguascalientes. Este estudio se llevó a cabo a partir de la revisión bibliográfica sobre la materia, lo que permitió obtener las herramientas teóricas necesarias, se analizaron los métodos de auditoría administrativa de José Antonio Fernández Arena, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Análisis Factorial del Banco de México y el de Gestión de Calidad de ISO, para después diseñar un método enfocado a las medianas empresas comercializadoras. El modelo desarrollado en este trabajo consta de tres etapas para su aplicación: previa, intermedia y final. En tales etapas, se proponen diferentes herramientas y actividades para diagnosticar la situación en que se encuentra la empresa y así apoyar a los diferentes interesados en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Modelo, auditoría administrativa, medianas empresas comercializadoras

## Índice de contenido

Introducción.....	1
1 Modelo de auditoría administrativa para las medianas empresas comercializadoras del Estado de Aguascalientes .....	4
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Objetivo general .....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Metodología .....	7
2 Marco teórico.....	8
2.1 Administración .....	8
2.2.1 Planeación.....	10
2.2.2 Organización .....	18
2.2.3 Dirección.....	22
2.2.4 Control .....	22
2.3 Auditoría .....	25
2.3.1 Tipos de auditoría.....	26
2.3.2 Auditoría Administrativa.....	28
2.3.3 Naturaleza e importancia de la auditoría administrativa .....	32
2.3.4 Finalidad de la auditoría administrativa .....	34
2.3.5 Alcances de la auditoría administrativa .....	36
2.4 Mediana empresa .....	37
2.4.1 Clasificación de las empresas según su actividad económica.....	41
Industriales .....	41
Comerciales.....	42
Servicio.....	42
2.4.2 Las medianas empresas comercializadoras en el Estado de Aguascalientes .....	43

2.4.3	Características generales de las medianas empresas .....	45
2.4.4	Importancia de las medianas empresas .....	46
2.4.5	Problemática de las medianas empresas .....	50
2.4.6	La mediana empresa del sector comercio en el Estado de Aguascalientes .....	51
3	Desarrollo del modelo.....	68
3.1	Estructura de una mediana empresa comercializadora .....	68
3.5	Modelo .....	83
3.5.1	Etapas del modelo .....	84
	Pasos a seguir en el desarrollo de las etapas del modelo de auditoría .....	85
4	Conclusiones y sugerencias .....	94
4.1	Conclusiones .....	94
4.2	Sugerencias .....	97
	Fuentes de la información .....	104
	Bibliográficas .....	104
	URL.....	107
	Anexos .....	110
	Anexo 1: Formato de los cuestionarios.....	110
	Anexo 2: Cédula de evaluación de resultados por elemento .....	140
	Anexo 3: Formato de dictamen .....	141

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Clasificación de las empresas según el número de trabajadores .....	38
Gráfico 2: Clasificación de las empresas según el número de trabajadores .....	39
Gráfico 3: Ventajas y desventajas de las medianas empresas.....	48
Gráfico 4: Población ocupada por sector de actividad económica, según ámbito y tamaño de la unidad económica.....	52
Gráfico 5: Número de Establecimientos del Sector Comercio Del Estado De Aguascalientes .....	53
Gráfico 6: PIB Estatal por Sectores .....	55
Gráfico 7: Cuadro comparativo de las metodologías de auditoría administrativa seleccionadas para esta investigación .....	58
Gráfico 8: Principales procesos para una pequeña empresa comercial.....	68
Gráfico 9: Principales procesos en una empresa mediana comercial .....	75
Gráfico 10: Elementos por modelo de auditoría .....	77
Gráfico 11: Clasificación de los elementos por tipo de actividad .....	79
Gráfico 12: Elementos a considerar en la metodología de auditoría administrativa para las medianas empresas comerciales del Estado de Aguascalientes.....	81
Gráfico 13: Clasificación de los principales procesos por elemento para auditar medianas empresas comerciales del Estado de Aguascalientes .....	82
Gráfico 14: Etapas del modelo .....	86
Gráfico 15: Medición de los resultados.....	90
Gráfico 16: Escala de medición de los Resultados.....	91
Gráfico 17: Conclusiones.....	96
Gráfico 18: Sugerencias .....	98

## **Introducción**

Derivado de la globalización en los diferentes mercados del mundo que se ha presentado durante los últimos años, las medianas empresas del Estado de Aguascalientes han tenido que enfrentarse a competencia más agresiva y especializada, por lo que ha surgido la necesidad de establecer parámetros que le permitan al empresario poder medir el cumplimiento de los objetivos en las diferentes áreas de la organización.

Las empresas establecidas en nuestro país deben brindar confianza en sus distintos procesos y procedimientos, información financiera, control interno, entre otros, a los diferentes interesados en las entidades económicas para incrementar las posibilidades de permanencia en el mercado de las organizaciones y fomentar la inversión de capital nacional.

Actualmente, las auditorías administrativas las llevan a cabo, mayormente, empresas grandes, con el fin de proporcionar seguridad en que diversos procesos administrativos se están llevando a cabo de acuerdo a alguna metodología que permita a la entidad el alcance de los objetivos organizacionales.

Cada vez es más abundante la competencia por obtener un fragmento del mercado, y cada vez más, vemos empresas de distintos países compitiendo arduamente por consolidarse en su mercado.

Los empresarios dueños de medianas empresas comercializadoras establecidas en Aguascalientes cada vez más se deben de preocupar de invertir tiempo y recursos para cuidar la calidad en todos aspectos de su empresa tanto técnicos, financieros y administrativos.

Para este trabajo de investigación se analizarán los elementos del método de auditoría administrativa diseñado por José Antonio Fernández Arena, junto con el de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, el de Análisis Factorial del Banco de México y el de Gestión de Calidad de ISO para poder elaborar una propuesta de auditoría administrativa enfocada a las medianas empresas comercializadoras que contribuya de una mejor manera a la consecución de sus objetivos organizacionales.

Los métodos anteriormente mencionados, se consideraron para efectos de este trabajo, tomando en cuenta que el modelo de auditoría administrativa ha sido diseñado para empresas de tamaño mediano, comerciales y que están establecidas en el Estado de Aguascalientes, además de las razones que a continuación se exponen; las metodologías de José Antonio Fernández Arena y de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky porque son de autores mexicanos los

cuales diseñaron en su momento sus modelos conociendo la situación de las empresas mexicanas. La metodología del Análisis Factorial del Banco de México, debido a que fue diseñada por ese mismo organismo serio, prestigiado y mexicano, enfocado a las empresas establecidas en el país. Por último, el método de Gestión de Calidad de ISO, por la tendencia global que está sufriendo el mercado local, además de que es un método objetivo y uno de los más reconocidos y utilizados a nivel internacional por diversas empresas e instituciones enfocado a las calidad en los procesos de cualquier empresa.

# **1 Modelo de auditoría administrativa para las medianas empresas comercializadoras del Estado de Aguascalientes**

## **1.1 Antecedentes**

Con la apertura de los mercados, la competencia entre las entidades económicas ha sido más agresiva con el paso de los años, por lo que ha crecido la necesidad de examinar y evaluar la eficacia administrativa en las empresas. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de sus directivos, de contar con una metodología enfocada a la mediana empresa establecida en el Estado de Aguascalientes, que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

1. La eficacia administrativa, tanto individual como colectiva
2. La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo económico y social

Lo que realmente interesa destacar, es que existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que

el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, el análisis y confirmación de datos.

## **1.2 Planteamiento del problema**

**“Las medianas empresas comercializadoras del Estado de Aguascalientes han tenido que enfrentarse a competencia más agresiva y especializada, por lo que requieren de mecanismos de evaluación administrativa que ayuden a mejorar su funcionamiento”.**

## **1.3 Objetivo general**

Diseñar una metodología de auditoría administrativa para las medianas empresas comercializadoras establecidas en el Estado de Aguascalientes.

## **1.4 Justificación**

La idea de llevar a cabo este trabajo surge de la percepción personal sobre la importancia que tienen las medianas empresas comerciales en el Estado de Aguascalientes, ya que el 19% del PIB del Estatal es aportado por empresas del sector comercial. Cada vez entidades más pequeñas, deben de llevar a cabo

una administración eficaz y eficiente de los diversos recursos con los que cuentan, ya que día con día se enfrentan con una competencia más agresiva y global. Por la anterior, se considera que es necesario establecer una metodología dirigida a ellas para medir si la estructura organizacional creada por su administración está funcionando adecuadamente para la consecución de los objetivos de la entidad.

Esta tesis está dirigida a docentes y alumnos del área económico-administrativa en materias de auditoría administrativa, diagnóstico empresarial, contraloría y en toda asignatura que se considere aplicable.

Esta investigación es útil para investigadores del área económico-administrativa porque podrán apoyarse de este trabajo para futuras investigaciones en el campo de la auditoría administrativa enfocada a medianas empresas comercializadoras.

Esta investigación es útil para asesores y consultores de empresas comercializadoras porque les facilitará una metodología de auditoría administrativa enfocada a la mediana empresa comercial.

También es útil para dueños de medianas empresas comercializadoras porque podrán utilizar una metodología de auditoría administrativa, el cual, su diseño,

estará enfocado a ese tipo de organizaciones y podrá ser elemento de diagnóstico para mejorar su desempeño.

Los gerentes y administradores que laboren en empresas medianas comercializadoras encontrarán utilidad en este trabajo, ya que éste les proporcionará una metodología de auditoría administrativa diseñada para su aplicación en sus empresas o en algún área dentro de las mismas, que les sirva de utilidad para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en sus organizaciones de acuerdo a los resultados que esta metodología arroje.

## **1.5 Metodología**

Este documento tiene un enfoque cualitativo y documental, el cual centra su análisis empleando un proceso secuencial, deductivo y objetivo.

El trabajo de investigación se llevó a cabo a partir de los métodos de auditoría administrativa de José Antonio Fernández Arena, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Análisis Factorial del Banco de México y el de Gestión de Calidad de ISO para posteriormente poder proporcionar un método enfocado a las medianas empresas comercializadoras.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica una función de autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Para O.C. Ferrell<sup>1</sup>, la administración es un proceso para lograr los objetivos de una organización mediante el uso eficaz de sus recursos en un entorno cambiante.

---

<sup>1</sup> Business: A changing world/ O.C. Ferrell, Geoffrey Hirt, Linda Ferrell. Boston - New York: McGraw-Hill Ed. Irwin, 2006.

Guzmán Valdivia<sup>2</sup> establece que la administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Henry Fayol<sup>3</sup> dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Agustín Reyes Ponce<sup>4</sup>, la administración es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Según James A. F. Stoner<sup>5</sup> la administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de esta para alcanzar las metas establecidas.

La administración se encuentra dividida en cuatro funciones básicas que son: planeación, organización, dirección y control de las cuales se fundamenta sus principios, teorías y técnicas.

---

<sup>2</sup> La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos, Isaac Guzmán Valdivia. México. Ed. Limusa, 1966.

<sup>3</sup> Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control / Henri Fayol, Argentina, Ed. El Ateneo, 1961.

<sup>4</sup> Administración moderna / Agustín Reyes Ponce. México, Limusa, 1992.

<sup>5</sup> Administración, Stoner, James, Et al, Prentice-Hall, 6ª Edición, 1996

Este método sistemático de cuatro funciones básicas se define como el “Proceso Administrativo”, que la práctica no es una serie de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino por el contrario son una serie de actividades interrelacionadas.

## **2.2 Proceso administrativo<sup>6</sup>**

### **2.2.1 Planeación**

Planeación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, implica además que los administradores piensen con atención en estas metas y acciones y basar sus actos en algún método, plan o lógica y no en simples corazonadas.

De igual forma es la etapa en la cual se establecen los planes los objetivos organizacionales así como los procedimientos más adecuados para alcanzarlos. Los planes son guías para que la organización obtenga y comprometa los recursos que necesita para alcanzar sus objetivos.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

---

<sup>6</sup> IDEM

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos
2. Primacía de la planeación
3. Extensión de la administración
4. Eficacia de la planeación

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Según Terry<sup>7</sup>, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas

---

<sup>7</sup> Terry, George R. Principios de administración, México, Compañía Editorial Continental, 1980.

al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

1. Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados periodos.
2. Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
3. Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
4. Formular presupuestos.
5. Establecer procedimientos.
6. Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.
7. Importancia

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar

sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.

### **Principios de la planeación**

En la Planeación se pueden considerar los principios siguientes:

#### **Precisión**

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

#### **Flexibilidad**

En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisibles, o a las

variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original.

De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los “sistemas” para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

### **Unidad de dirección**

Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o

que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

### **Consistencia**

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

### **Rentabilidad**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

### **Participación**

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

## **Elementos de la planeación**

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos (como por ejemplo, el de los tribunales es la interpretación y aplicación de leyes; el de la universidad la enseñanza, la investigación y la extensión).

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

**Los propósitos:** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

**La investigación:** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

**Los objetivos:** Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

**Las estrategias:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Políticas:** Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control. Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas. El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos. Las políticas permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y, sirven además para suplir omisiones.

**Programas:** Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan. Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

**Presupuestos:** Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.

Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

### **2.2.2 Organización**

Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta una serie de metas específicas, es la etapa la cual se ordene distribuya el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal forma que éstos puedan alcanzar los objetivos establecidos.

De acuerdo al tipo de objetivos y metas se requieren diferentes tipos de estructuras, por lo tanto es importante de que los gerentes adaptar su estructura organizacional a sus objetivos y recursos, lo cual se conoce como diseño organizacional.

Organizar es un proceso permanente, los objetivos y las estrategias organizacionales pueden modificar el entorno organizacional, por lo tanto, al momento de organizar se debe:

1. Dividir la carga de trabajo y tareas que pueden ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por personas o grupos (división de trabajo).
2. Combinarlas en forma lógica y eficiente. La agrupación de los empleados y las tareas (departamentalización).
3. Especificar quién depende de quién en la organización y esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización (jerarquía).
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente para vigilar la eficacia de esta integración (coordinación).

### **El propósito de la organización**

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.

Eliminar duplicidad de trabajo.

Establecer canales de comunicación.

Representar la estructura oficial de la empresa.

### **Estructura organizacional**

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de “staff” no se hallan en la cadena de mando.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

## **Principios de organización**

### **Unidad de mando**

Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

### **Especialización**

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

### **Paridad de autoridad y responsabilidad**

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

### **Equilibrio de Dirección–Control**

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

### **Definición de puestos**

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

### **2.2.3 Dirección**

La dirección es el proceso para dirigir influir en las actividades de los miembros del grupo o una organización entera con respecto una tarea.

La dirección se sustenta en principios como:

1. La motivación, es un proceso administrativo que consisten influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de que la gente función.
2. El liderazgo, que es el proceso de dirigir influir en las actividades laborales de los miembros de una organización, este liderazgo simplemente mediante la capacidad de ejercer cambios en las actitudes o la conducta de las personas o grupos (poder) y de generar cualquier cambio la actitud o la conducta de una persona o un grupo (influencia).
3. El trabajo en equipo, en donde dos o más personas que interactúan se influyen entre sí en busca de un objetivo en común.
4. La comunicación, que se proceso en el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

### **2.2.4 Control**

Es la etapa del proceso administrativo que sirve para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas, sirve a los gerentes

para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

Existen cuatro elementos esenciales en el proceso de control, los cuales son:

1. **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** En una situación ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y medibles los cuales se pueden comunicar con facilidad introducirán normas y métodos que se pueden utilizar para medir los resultados.
2. **Medir los resultados:** Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mira dependerá del tipo de actividad que se desea medir. Cabe indicar que los gerentes más eficientes suelen evitar que transcurran plazos muy largos entre las distintas mediciones de los resultados.
3. **Determinarse los resultados corresponden a los parámetros:** En muchos sentidos este es el paso más fases del proceso del control, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que "todo está bajo control".

4. **Tomar medidas correctivas:** Este pasos necesarios y los resultados no cumplen con los niveles establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas correctivas, estas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. De igual forma los controles pueden revelar normas inadecuadas y dependiendo de las circunstancias, las migas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Existen diferentes herramientas de control dentro la organización entre las que se encuentran:

1. **Control financiero:** Los estos financieros utilizan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización (liquidez, situación financiera y rentabilidad).
2. **Control presupuestal:** Los presupuestos honestos cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar actividades proyectadas para determinados periodos, ya que los presupuestos se presentan en términos de dinero y por lo tanto se pueden utilizar fácilmente como común denominador de todas las actividades de la organización. Los presupuestos además establece normas desempeño, claras y definidas para un ciclo del tiempo establecido.

3. **Auditoría:** Es un proceso de evaluación y tiene la función desde validar la honradez y justicia de los estos financieros, hasta tener una base crítica para las decisiones gerenciales en cualquier ámbito de la organización.

### **2.3 Auditoría**

Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.<sup>8</sup>

Según el CONACYT<sup>9</sup>, la auditoría es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva.

---

<sup>8</sup> Oscar G.M "Técnicas para el manejo y control de la Auditoría en Nicaragua" 2008

<sup>9</sup> CONACYT: <http://www.conacyt.mx/Transparencia/Interes/Definicion%20de%20Auditoria.pdf>

### 2.3.1 Tipos de auditoría<sup>10</sup>

Entre los principales enfoques de auditoría tenemos los siguientes:

**Auditoría Financiera:** Su finalidad es determinar si los estados financieros de una empresa han sido preparados conforme a las normas de información financiera mexicanas.

**Auditoría operacional:** Consiste en el examen y evaluación para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en los principales procesos de un área, departamento, entidad.

**Auditoría de cumplimiento:** Es la comprobación de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que les sean aplicables.

**Examen especial:** Verificación, estudio y evaluación de aspectos limitados a de una parte de las operaciones y transacciones financieras y administrativas de una entidad.

---

<sup>10</sup> Whittington, Ray O; PANY, Kurt, Principios de Auditoría, Mc. GrawHill, Décimo Cuarta Edición, 2004.

**Auditoría informática:** Se ocupa de analizar la gestión y control de las tecnologías de la información y sus procesos relacionados, con el objetivo de asegurar su uso eficiente, nivel de seguridad y adecuación a los objetivos del negocio.

**Auditoría fiscal:** Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes.

**Auditoría administrativa:** Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

**Auditoría interna:** Es una actividad de evaluación llevada a cabo por parte del personal de la misma organización que es independiente a las áreas y/o procesos que se evalúan y se lleva a cabo con el fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones utilizado como base los objetivos y lineamientos establecidos por la administración.

**Auditoría externa:** No existe relación laboral y la hacen personas externas al negocio para que los resultados que nos arroje sean imparciales.

### **2.3.2 Auditoría Administrativa**

Nace como una necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control, a lo largo de la historia la evolución de la auditoría administrativa se le ha conferido una importancia como una herramienta fundamental en las organizaciones.

Con el propósito de ubicar cómo se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la auditoría administrativa.

En 1953, George R. Terry<sup>11</sup>, en Principios de Administración, señala sobre auditoría administrativa que es "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Ciry l O'Donnell<sup>12</sup>, también en su libro Elementos de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con

---

<sup>11</sup> Principios de administración, George R. Terry. México, Compañía Editorial Continental, 1980.

<sup>12</sup> Elementos de administración, Harold Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, México, McGraw Hill, 1983.

los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky <sup>13</sup>a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurre un hecho relevante que contribuye a la evolución de la auditoría administrativa, Víctor Lazzaro<sup>14</sup> publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck<sup>15</sup> da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

---

<sup>13</sup> El análisis factorial: guía para estudios de economía industrial / Alfred W. Klein, Nathan Grabinsky México, Banca de México, 1972.

<sup>14</sup> Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria / Victor Lazzaro, México, Diana, 1992.

<sup>15</sup> Auditoría administrativa / Edward F. Norbek. México, Ed. Técnica, 1972.

En 1966, José Antonio Fernández Arena<sup>16</sup>, presenta la primera versión de su texto *La Auditoría Administrativa*, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce<sup>17</sup>, en *Administración de Personal*, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica *Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos*, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla<sup>18</sup> en su *Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa*, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento *Auditoría Administrativa*, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

---

<sup>16</sup> *La auditoría administrativa* / José Antonio Fernández Arena. México, Diana, 1992.

<sup>17</sup> *Administración de personal* / Agustín Reyes Ponce. México, D.F., Limusa, 1971.

<sup>18</sup> *Manual de casos prácticos sobre auditoría administrativa* / Patricia Diez de Bonilla. México, Ed. Cía. Editorial Impresora y Distribuidora, 1977.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf<sup>19</sup> presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

En el año 2000, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky<sup>20</sup> define a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

---

<sup>19</sup> Introducción a la investigación de operaciones / Robert J. Thierauf. México. Ed. Limusa, 1982.

<sup>20</sup> E. Benjamín Franklin Fincowsky, artículo publicado en la Revista Emprendedores, núm. 66, Nov-Dic 2000

En el 2006, Gilbert Alexis García Bahena<sup>21</sup>, dice que la auditoría administrativa es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

Por lo tanto, para este trabajo de investigación, podemos definir a la auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

### **2.3.3 Naturaleza e importancia de la auditoría administrativa**

La auditoría se genera por múltiples causas dentro de la administración de una empresa; su género, su especie pertenece al área del control, que ubicado mediante evaluaciones y exámenes que se realizan en los diferentes elementos mantienen el ajuste y el orden dentro del que hacer de la administración general.

Lo anterior se evita en lo posible con exámenes periódicos que se hagan en el informe de auditoría administrativa.

---

<sup>21</sup> Gilbert Alexis Garcia Bahena, artículo publicado en el portal de internet <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114> , Septiembre 2006.

La importancia de estos exámenes que se realizan en el transcurso del tiempo, proporcionan confianza de la buena marcha del negocio, esto no solo es evidente, en países desarrollados sino que también en los países en vías de desarrollo, donde cada día puede advertirse la necesidad instauración de unidades especializadas de este tipo en las empresas que no contaban hasta el momento con ellas. El entusiasmo de los técnicos de esta actividad es alentador cada día crece el número y se agrupan alrededor de los auditores, administradores y los especialistas en organización y métodos y analistas de sistema etc., que cada día divulgan, se capacitan y hacen publicaciones sobre el desarrollo de la temática, lo cual estimula la aplicación frecuente de esta técnica en la actividad profesional que se aplica en la empresa.

La extensión de la labor de auditoría es con el objeto de amarrar y de maximizar la eficacia del control interno de la empresa. Es en este proceso donde la técnica de auditoría administrativa aplicada en empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que la constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas, con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que hay que llevar a cabo un análisis exhaustivo de la organización por el auditor administrativo o el que haga las veces de él; por lo que debe de poner en juego toda su imaginación para hacer realidad el axioma

"Siempre existe una forma mejor de realizar las cosas" y que generalmente, puede conseguirse por medio de la investigación que se realice, tomando como base los recursos de que dispone el organismo social.

Desde ningún concepto podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. El control interno en su sentido amplio requerirá la intervención de, por lo menos, un supervisor destinado a controlarla y mantenerla en eficientes condiciones de operación. Por consiguiente, la dirección superior, auditores internos o externos, accionistas y otros interesados, deben de confiar en la auditoría administrativa como una prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

Por lo tanto la auditoría administrativa se considera como una técnica e instrumento que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración lo cual constituye su ubicación en la fase del control dentro del proceso de la administración.

#### **2.3.4 Finalidad de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa tiene como finalidad trascendente sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones.

Por consiguiente, su misión es ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz y eficiente. Su intención es examinar y valorar los métodos, así como el desempeño en todas las áreas. Los factores de evaluación abarcan desde el panorama económico en que actúa la empresa, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de las variaciones, la adecuada utilización de personal, equipo y materiales y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. Por consiguiente, siendo el análisis un elemento primordial para separar las partes de un todo, se deberá de considerar todos los factores, hasta conocer con profundidad los elementos de que está compuesto; para verificar la viabilidad de los diversos procesos especializados. Una de los principales auxiliares en que se basa la auditoría administrativa es la investigación científica, por lo cual el auditor administrativo se apoya en la lógica siguiendo los pasos del razonamiento "inductivo y deductivo" que aconseja la decisión a tomar.

Por sus características, la auditoría administrativa tiene como objetivos primordiales:

1. Evaluar el comportamiento de la organización en relación con los estándares y controles preestablecidos.
2. Aprovechar al máximo los recursos existentes de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.

3. Apoyar en la definición de la estructura organizacional, funciones y procesos de trabajo.
4. Determinar el manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
5. Coadyuvar a elevar los estándares de calidad de los bienes o servicios que la organización produce.
6. Transformar a la organización en un ente más permeable y receptivo.
7. Que los resultados derivados de la auditoría formen parte de un instrumento de gestión para la toma de decisiones.

### **2.3.5 Alcances de la auditoría administrativa**

Para realizar una auditoría administrativa en cualquier clase de empresa debe de comenzar por realizar un examen y una evaluación integral de los problemas, sus causas y la posible solución de los mismos.

La auditoría administrativa puede llevarse a cabo en una función específica, un departamento o un grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de una empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas, además de comprender entre otros aspectos lo que a continuación se enumeran:

Objetivos, Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos, Estrategias, Estructuras de mando y jerarquía, Estructura Financiera, Ejecución, Comunicaciones, Métodos de Control, Resultados, Relaciones fiscales, Vínculos comerciales, Recursos materiales, Recursos Humanos, Organización, Puestos de Trabajo, Mercadotecnia, Producción, Finanzas etc.

El examen y valuación que se realiza en el organismo social abarca dos factores básicos como son los factores internos y los factores externos.

La auditoría administrativa puede instrumentarse todo tipo de organizaciones sea del sector público o privado.

## **2.4 Mediana empresa**

La definición de mediana empresa se puede realizar en base de diferentes criterios:

- Número de trabajadores que emplean
- Volumen de producción de ventas
- El valor del capital invertido
- Consumo de energía

Años atrás, en México, el principal criterio utilizado para clasificar a las empresas era en base al número de trabajadores que emplean. A continuación se hace

referencia a la clasificación de las empresas de años atrás de acuerdo a su tamaño en cuanto a número de trabajadores.

En el año 1999, Nacional Financiera<sup>22</sup> clasifica de la siguiente manera a las empresas:

**Gráfico 1**

**Clasificación de las empresas según el número de trabajadores**

Estrato	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: Portal de internet de NAFINSA

En el 2004 el INEGI<sup>23</sup>, clasifica a las empresas, según su tipo de actividad económica y cantidad de trabajadores, se clasifican de la siguiente manera:

<sup>22</sup> Glosario Nacional Financiera <http://www.nafin.com/portalfn/content/otros/glosario.do?letter=E>

<sup>23</sup> INEGI [http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)

## Gráfico 2

### Clasificación de las empresas según el número de trabajadores

Tamaño/ actividad	Industria	Comercio	Servicios
	(Personas)		
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	151-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Portal de internet del INEGI

Con el fin de garantizar que los recursos de los programas de apoyo federales vayan a quienes realmente lo necesitan, el día 30 de Junio de 2009, el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Economía, publicó en el Diario Oficial de la Federación, una nueva clasificación de las empresas. Se anunció que el nuevo criterio para clasificar a las empresas será de acuerdo a su nivel de ventas anuales y ya no de acuerdo a su número de trabajadores. Dicho criterio para clasificar a las empresas entró en vigor a partir del 1 de Julio de 2009.

De esta manera, con el nuevo criterio, se determinó que una micro empresa de cualquier sector productivo será aquella que disponga de hasta diez trabajadores, con un monto de ventas anuales de hasta cuatro millones de pesos.

Para el caso las pequeñas del sector comercio, se determinó que dispondrán de 11 a 30 empleados, con ventas anuales de cuatro hasta 100 millones de pesos; mientras que las ubicadas en la industria y los servicios, deberán contar una nómina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a 100 millones de pesos.

La clasificación para las medianas empresas quedó de la siguiente manera: mientras que para las ubicadas en el sector de comercio deberán contar de 31 a 100 empleados, las situadas en los servicios dispondrán de una nómina de 51 a 100 empleados. Para ambos casos, su nivel de facturación deberá ser de 100 millones a 250 millones de pesos. En el caso de la industria, las medianas empresas tendrán una nómina de 51 a 250 empleados, con ingresos de 100 a 250 millones de pesos.

Por lo tanto, se entenderá como mediana empresa la que cuenta con 31 a 100 empleados y tiene un monto en facturación anual de entre 100 millones a 250 millones de pesos.

Para este trabajo de tesis, se consideraron a las medianas empresas, debido a que para una empresa comercial, el número de trabajadores en una micro y pequeña es muy reducido por lo que es suficiente con un diagnóstico administrativo de la empresa, ya que el llevar a cabo una auditoría administrativa implicaría un costo que muy pocas micros y pequeñas empresas podrían cubrir, así como relativamente innecesario el desarrollo de la misma. Para las empresas

grandes ya existen metodologías de prestigio internacional, como es la de Gestión de Calidad de ISO.

#### **2.4.1 Clasificación de las empresas según su actividad económica**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según su actividad o giro que desempeñan:<sup>24</sup>

##### **Industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

**Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

**Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

---

<sup>24</sup> Münch Galindo, Lourdes; "Fundamentos de administración"; Editorial Trillas; México, 1997.

1. De consumo final: Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
2. De producción: Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
3. Agropecuarias: Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

### **Comerciales**

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

1. Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
2. Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
3. Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

### **Servicio**

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad, y tienen fines lucrativos; de las cuales se mencionan algunas a continuación:

-  Transporte
-  Turismo
-  Instituciones financieras
-  Servicios públicos (Energía, agua, comunicaciones)
-  Servicios privados (Asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
-  Educación

🚦 Finanzas

🚦 Salubridad

Para este trabajo se eligieron las empresas comercializadoras debido a que la gran mayoría de las empresas establecidas en México y en Aguascalientes son comerciales (el 69% y el 71% respectivamente)<sup>25</sup>, por tanto, la actividad económica que interesa es el comercio.

## **2.4.2 Las medianas empresas comercializadoras en el Estado de Aguascalientes**

Iniciaremos por definir qué es una empresa, Nacional Financiera<sup>26</sup> la define como “la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Desde otro punto de vista, se puede entender por empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico”.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son formas específicas de organización económica en actividades industriales, comercio y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado.

---

<sup>25</sup> Portal de internet SIEM <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1>

<sup>26</sup> Portal de internet NAFIN <http://www.nafin.com/portalfnf/content/otros/glosario.do?letter=E>

Las PYMES son de vital importancia en el desarrollo de países. En México el 98% de las empresas son pequeñas o medianas empresas.<sup>27</sup>

Por otra parte, hay que señalar que las PYMES son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de resistencia que tienen estas últimas imponiendo precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes compañías. Pero esto, que a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las PYMES frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, por que las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Esto les permite tener una estructura menos rígida que la de las grandes empresas, y un margen de maniobra y una capacidad de reacción mayores.

Por último, es necesario referirse al comportamiento exterior de las PYMES. Al tener un tamaño más o menos reducido, tienen mayor dificultad para expandirse y poder llegar a mercados alejados de su punto de residencia. Por ello, la mayoría de las PYMES se concentran en mercados locales, regionales o nacionales. Sin embargo, en los últimos años existe una clara tendencia a la internacionalización de la actividad económica de las pequeñas y medianas

---

<sup>27</sup> PYME (n.d). Financiamiento Pyme México. Obtenida el 3 Junio 2007 de <http://www.financiamientopyme.com/mexico.php>

empresas que, mediante acuerdos con otras PYMES alejadas de sus mercados de origen, consiguen ampliar su alcance y su actividad a territorios y mercados exteriores a los que, de otra forma, no podrían acceder.<sup>28</sup>

### **2.4.3 Características generales de las medianas empresas**

De manera muy general todas las medianas empresas comparten, casi siempre, las mismas características; se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las medianas empresas (Méndez, 1996)<sup>29</sup> son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 11 hasta 100 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

---

<sup>28</sup> Mabel Medina Palacios, PYMES del sector comercio del Estado de Aguascalientes: Alternativas y empleo del crédito bancario a través del sistema de fondos de garantías como un medio de crecimiento económico. Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2008

<sup>29</sup> Op.Cit. Economía y la Empresa.

- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Vínculos personales estrechos
- Dificultades para obtener créditos
- Cultura financiera ineficiente

#### **2.4.4 Importancia de las medianas empresas**

En el primer trimestre del año 2008, en la Ciudad de Aguascalientes, el 95% de las personas ocupadas, es decir, 21,271, se encontraban empleadas en una PYME.<sup>30</sup>

En la Ciudad de Aguascalientes, en el mismo periodo el 9% de la población se encontraba empleada en una mediana empresa.<sup>31</sup>

La existencia de la PYMES es el atractivo para el establecimiento y crecimiento de las grandes empresas, que dependen en gran medida de contar con suficientes proveedores confiables y cercanos que garanticen que trabajaran con

---

<sup>30</sup> Gabriel Arellano Espinoza, Alcalde de la Ciudad de Aguascalientes, conferencia “Empresarios-ayuntamiento: Una alianza en beneficio de todos” 5º Foro PYME Aguascalientes, 8 de Septiembre de 2009

<sup>31</sup> IDEM

los niveles de eficiencia, calidad y productividad que les demanda el mercado. Se han convertido en la mayor fuente generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos (Méndez, 1996)<sup>32</sup>. Son generadoras de una gran cantidad de ideas e innovaciones. Su importancia radica en ser promotoras del desarrollo económico del país.

---

<sup>32</sup> Op.Cit. Economía y la Empresa.

### Gráfico 3

#### Ventajas y desventajas de las medianas empresas

Ventajas	Desventajas
<p>Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>No pueden absorber los gastos de</p>

<p>tecnologías con relativa facilidad.</p> <p>Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.</p>	<p>capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p> <p>Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</p>
---	---

Fuente: Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la Empresa.

### 2.4.5 Problemática de las medianas empresas

Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México entran en la categoría de pequeñas y medianas empresas y que éstas son responsables del 52% de la economía nacional, alrededor del 80% de ellas muere antes de cumplir su primer año de vida.<sup>33</sup>

Los motivos son varios, pero la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) destaca que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes. Así, se sabe que el 43% de las empresas fracasa por errores administrativos, el 24% muere por tropiezos financieros, el 24% por problemas fiscales, 16% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza, el 4% por asuntos relacionados con la producción y el 3% por conflictos con los insumos.<sup>34</sup>

Otros problemas que presentan son:

- Conseguir clientes
- Contratar personal calificado
- Financiamiento
- Conseguir proveedores
- Obtener equipo

---

<sup>33</sup> Rodríguez, K. (2007). Mujer Ejecutiva. ¿Por qué mueren las PYMES? Obtenida el 4 Junio 2007 de <http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/>

<sup>34</sup> Op. Cit. ¿Por qué mueren las PYMES?

- Adaptar sus productos al cliente
- Información del mercado
- Calidad del producto
- Productividad
- Administración de la empresa

En el sector comercio los principales problemas son: el conseguir clientes, financiamiento, conseguir proveedores, adaptar sus productos al cliente, calidad del producto y administración de la empresa.

#### **2.4.6 La mediana empresa del sector comercio en el Estado de Aguascalientes**

El sector comercio se caracteriza por estar conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas.

Analizando los datos históricos de este sector se observa que ha tenido una disminución en el personal ocupado. En el año 2004 empleó el 30% de la población. En marzo del 2006 ocupó al 22.00% de la población del Estado de Aguascalientes. De acuerdo a estratificación, las pequeñas empresas emplearon 10,946 personas (14.06%) y las medianas 11,178 (14.36%). En el

siguiente cuadro se puede observar el detalle de la población ocupada por sector económico en el Estado de Aguascalientes.<sup>35</sup>

#### Gráfico 4

### Población ocupada por sector de actividad económica, según ámbito y tamaño de la unidad económica

Trimestre: Enero-Marzo 2006

Sector de actividad económica	Población ocupada no agropecuaria	Micro-negocios	Establecimientos		
			Pequeños	Medianos	Grandes
<b>Aguascalientes</b>	<b>349,668</b>	<b>153,811</b>	<b>69,007</b>	<b>37,178</b>	<b>46,097</b>
Construcción	28,949	23,219	4,302	1,259	169
Industria manufacturera	75,464	24,303	5,837	11,501	33,823
Comercio	77,803	52,909	10,946	11,178	2,770
Servicios	165,101	53,059	47,760	13,031	8,157

Fuente: Población Ocupada en el Estado de Aguascalientes. INEGI

Para el 2004 existían 26,289 establecimientos del sector comercio en la Ciudad de Aguascalientes.

<sup>35</sup> INEGI. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

## Gráfico 5

### Número de Establecimientos del Sector Comercio del Estado de Aguascalientes

Municipio	No. establecimientos
Aguascalientes	26,289
Asientos	392
Calvillo	1,360
Cosío	196
El Llano	160
Jesus María	1,996
Pabellón	1,012
Rincon de Romos	1,304
San Francisco de los Romo	527
San Jose de Gracia	168
Tepezalá	226

Fuente: Censos Económicos 2004. INEGI

Aunque es un sector dinámico en su crecimiento también lo es en su mortandad. Muchos no llegan a dos años de vida debido a la falta de financiamiento y apoyos, así como de una estructura administrativa adecuada.

El Lic. Felipe de Jesús González Ramírez, presidente de CANACO SERVYTUR Aguascalientes, señala las principales causas del cierre de las PYMES del sector comercio<sup>36</sup>:

- Necesitan recursos para invertir en inventario, tecnología y remodelaciones.

<sup>36</sup> Líder Empresarial (2008). Importancia del Comercio y Servicios en Nuestra Economía. Obtenida el 4 de mayo de 2008 de <http://www.liderempresarial.com/num135/7.php>

- Actualmente las empresas se están financiando en un 60.00% por sus proveedores.
- Otro problema es la falta de liquidez que se vive en el mercado, que ha llevado a las personas a endeudarse con la empresa donde laboran, tiendas que dan crédito directo, casas de empeño (las cuales han crecido en su oferta) y tarjetas de crédito.
- El crecimiento del sector informal, que ofrece producto a más bajo costo, dado que sus operaciones carecen del costo del pago de impuestos, renta, prestaciones sociales y en muchos casos hasta de luz y agua.
- El comercio Informal afecta más al comercio al menudeo, ya que se sitúa cerca de este y vende productos similares.

Las fortalezas del sector comercio del Estado de Aguascalientes: tiene una sociedad emprendedora, cuenta con una experiencia exitosa por tradición, visión regional, ubicación estratégica, moderna central de abastos para productos de consumo y alimentos, permite capitalizar las oportunidades que el mercado de mayoreo ofrece. La flotilla actual de camiones y equipo de transporte del estado, permite la evolución logística en beneficio del comercio local<sup>37</sup>.

Debilidades del comercio en Aguascalientes: la infraestructura comercial no ha tenido la renovación necesaria, dejando en consecuencia una infraestructura desactualizada y poco atractiva para ciertos mercados. Se carece de una oferta

---

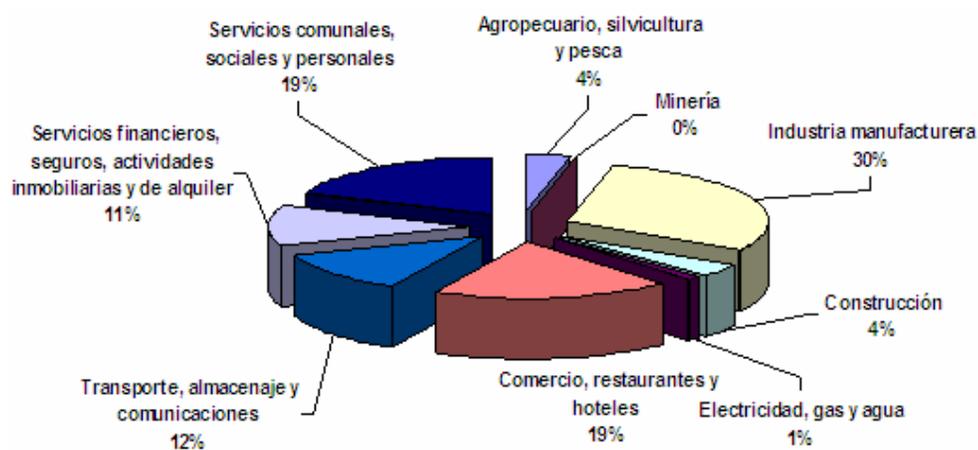
<sup>37</sup> Programa sectorial Comercio Interior y Exterior. Dr. Armando Jiménez San Vicente SEDEC Aguascalientes

comercial para ciertos sectores y grupos sociales, lo que promueve el traslado a otras entidades para satisfacer la demanda no cubierta. La oferta limitada de fuentes de financiamiento a comercios medianos y pequeños, ha impedido su desarrollo y crecimiento. Recursos limitados para la promoción de productos en los mercados nacionales. Oferta de servicios de apoyo al comercio aún limitados.

El siguiente gráfico, muestra que el sector comercio aportó al PIB estatal el 19.00% en el año 2006. El sector que mayor participación tiene en el PIB es el de la industria, pero le sigue el sector comercio.

**Gráfico 6**

**PIB Estatal por Sectores**



Fuente: SEDEC con datos del INEGI – Banco de Información Económica 2006

En el primer trimestre de 2008, las empresas comerciales, restaurantes y hoteles aportaban al producto interno bruto el 22.3%.<sup>38</sup>

Así mismo, el 65% de la población ocupada en la Ciudad de Aguascalientes al término del primer trimestre del año 2008, estaba en una empresa comercial o de servicios.<sup>39</sup>

Al día de hoy Aguascalientes cuenta con un cluster del sector comercio “CONDECO”, el cual tiene como misión: Promover el desarrollo del comercio y los servicios, por medio del diseño de estrategias y acciones que generen más y mejores establecimientos, sólidos y competitivos, logrando así la generación de riqueza con incremento del beneficio social de los aguascalentenses.<sup>40</sup>

Los apoyos que brinda este cluster están dirigidos a:

- Exposiciones
- Impulso a la comercialización
- Formación y fortalecimiento de asociaciones
- Desarrollo del capital humano

---

<sup>38</sup> Gabriel Arellano Espinoza, Alcalde de la Ciudad de Aguascalientes, conferencia “Empresarios-ayuntamiento: Una alianza en beneficio de todos” 5° Foro PYME Aguascalientes, 8 de Septiembre de 2009

<sup>39</sup> IDEM

<sup>40</sup> Gobierno del Estado de Aguascalientes (2008). Clusters Industriales. Obtenida el 1 de mayo de 2008 <http://www.aguascalientes.gob.mx/economia/clusters/codeco/default.aspx>

Del total de empresas y personas física atendidas (capacitación, servicios electrónicos, etc.) por NAFIN Aguascalientes en julio de 2007, el 24 por ciento pertenece al sector industria, el 52 por ciento al comercio y 24 por ciento al de servicios. En cuanto al monto de crédito y garantía, el 42 por ciento fue para la industria, el 35 por ciento para el comercio y el 23 por ciento para los servicios.<sup>41</sup>

Las medianas empresas del sector se enfrentan a situaciones de cambios radicales en su entorno y en el futuro a mediano plazo. El buen funcionamiento del sector comercio es fundamental para el Estado ya que es un sector clave para el desenvolvimiento del sistema productivo y la generación de empleos. Es abastecedor de bienes básicos para la vida humana y requiere un correcto desenvolvimiento para garantizar el acceso de la población a estos bienes.

---

<sup>41</sup> Boletín de Prensa NAFIN (2007). Rebasa Nafinsa los 700 millones de pesos en financiamiento en los primeros 7 meses de operación de 2007 en Aguascalientes. Obtenida el 1 de Mayo de 2008.  
<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=4&catID=135&subcatID=1012>

Gráfico 7

2.5 Cuadro comparativo de las metodologías de auditoría administrativa seleccionadas para esta investigación

Metodología	Definición	Objetivo	Elementos	Subelementos	Ventajas	Desventajas
José Antonio Fernández Arena	Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.	<p><u>Objetivos de servicio:</u> Satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, ofrecer buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.</p> <p><u>Objetivo social:</u> Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los colaboradores de la institución, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.</p> <p><u>Objetivo económico:</u> Protección de los intereses económicos de la institución, de sus acreedores y sus inversionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una</p>	<p>Satisfacción de clientes</p> <p>Cumplimiento con las autoridades</p> <p>Actitudes de los colaboradores</p> <p>Cumplimiento con la comunidad</p> <p>Fortalecimiento económico de la institución</p> <p>Cumplimiento con los acreedores</p> <p>Cumplimiento con los inversionistas</p>	<p>Satisfacción Calidad de productos o servicios Sugerencias</p> <p>A nivel federal Estatal Municipal Paraestatales Otras solidarias</p> <p>Intereses económicos Personales Sociales</p> <p>Respeto a la comunidad Buen servicio Relaciones públicas</p> <p>Crecimiento de las instituciones Fortalecimiento económico con la reinversión</p> <p>Apoyos de los acreedores Permiten la consolidación de activos Demandan su devolución con el rendimiento pactado</p> <p>Equilibrio de las instituciones Promover la creación de riqueza</p>	<p>La metodología es sencilla y fácil de comprender.</p> <p>De cierta manera deja al auditor cierta libertad para el diseño y aplicación de las cédulas de trabajo, ya que no especifica propiamente el formato.</p> <p>Contiene un sinnúmero de preguntas clasificadas por áreas para la elaboración e integración de cuestionarios, que serán aplicados en las áreas funcionales de la empresa.</p> <p>Las sugerencias o recomendaciones son de carácter cuantitativo.</p> <p>La asociación de elementos de la administración con la auditoría administrativa.</p>	<p>Es un tanto obsoleta debido a que no se ha actualizado desde los años 70.</p> <p>Es un tanto laboriosa, pero actualmente con los recursos informáticos esto ya no es muy representativo.</p> <p>Su planteamiento no lo hace desligado de otros enfoques.</p> <p>Algunas referencias bibliográficas cambian de un capítulo a otro.</p> <p>Su propuesta no es muy clara, lo que dificulta el seguimiento de su método.</p> <p>Las escalas de apreciación que propone, particularmente su asociación con preguntas es muy subjetiva.</p>



		<p>Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.</p> <p><u>De servicio.-</u> Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.</p> <p><u>De calidad.-</u> Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios</p>	<p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Elementos específicos</p>	<p>Liderazgo Comunicación Motivación Grupos y equipos de trabajo Manejo del estrés El conflicto y la crisis Tecnología de la información Toma de decisiones Creatividad e innovación</p> <p>Naturaleza Sistemas Niveles Proceso Áreas de aplicación Herramientas Calidad</p> <p>Adquisiciones Almacenes e inventarios Asesoría externa Asesoría interna Coordinación Distribución del espacio Exportaciones Globalización Importaciones Informática Investigación y desarrollo Marketing Operaciones</p>	<p>Las sugerencias o recomendaciones son de carácter cualitativo y cuantitativo.</p> <p>Es una metodología que permite realizar un análisis total o parcial de la organización (Desde toda la organización hasta la situación que guarda un subproceso de alguna área funcional).</p> <p>Se desarrolla como un modelo que permite detectar oportunidades de mejora (incorporación de sistemas de calidad).</p> <p>Define una metodología basada en cinco etapas básicas como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Instrumentación</li> <li>Examen</li> <li>Informe</li> <li>Seguimiento</li> </ul> <p>Incorpora el seguimiento de las acciones de auditoría como un elemento importante de retroalimentación en el cumplimiento o no, de las recomendaciones del auditor.</p>	<p>extenso.</p> <p>Incorpora muy pocos aspectos metodológicos a la auditoría de los sistemas de información pese a que en un porcentaje importante de los procesos en cualquier organización se encuentran sistematizados o automatizados.</p>
--	--	--	--	--	--	--

		<p>altamente competitivos.</p> <p><u>De cambio.</u>- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.</p> <p><u>De aprendizaje.</u>- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.</p> <p><u>De toma de decisiones.</u>- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.</p>		<p>Proveedores</p> <p>Proyectos</p> <p>Recursos financieros y contabilidad</p> <p>Servicio a clientes</p> <p>Servicios generales</p> <p>Sistemas</p>	<p>Implementa el indicador como principal factor de medición tanto de las actividades sustantivas de la organización como de la realización de la eficiencia del proceso administrativo buscando así una mayor objetividad en el método y hacerlo a nivel estratégico y global.</p>	
Análisis Factorial del Banco de México	Análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica, se trata de	Planear la investigación, analizar el tema, examinar cada factor, combinar	Medio ambiente	Físico Legal Económico Financiero Fiscal	Se desarrolla un modelo en donde se establecen factores de medición para la auditoría, más específicos a modelos anteriores	Es un tanto obsoleta debido a que no se ha actualizado desde los años

<p>incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial.</p>	<p>los hallazgos para diagnosticar el total de las operaciones y presentar el diagnóstico.</p>	<p>Política y dirección</p> <p>Productos y procesos</p> <p>Financiamiento</p> <p>Medios de producción</p> <p>Fuerza de trabajo</p> <p>Suministros</p> <p>Actividad productora</p>	<p>Social</p> <p>Campo de acción</p> <p>Razones</p> <p>Medios</p> <p>Objetivos</p> <p>Productos</p> <p>Procesos e investigación</p> <p>Política y fuentes de financiamiento</p> <p>Requisitos</p> <p>Plazos y costos de los fondos</p> <p>Política de inversión</p> <p>Reposición e inversiones para las operaciones</p> <p>Política de empleo del personal</p> <p>Organización</p> <p>Servicios al personal</p> <p>Personal ocupado y salarios que percibe</p> <p>Relaciones industriales</p> <p>Política de compras</p> <p>Métodos de compra y existencias</p> <p>Investigación acerca de los abastecimientos</p> <p>Método de fabricación</p> <p>Organización para la</p>	<p>principalmente enfocados a las siguientes actividades de la organización:</p> <p>Políticas y dirección</p> <p>Productos y procesos</p> <p>Financiamiento</p> <p>Medios de producción</p> <p>Fuerza de trabajo</p> <p>Suministros</p> <p>Actividad productiva</p> <p>Mercadeo</p> <p>Contabilidad y estadística</p> <p>Deja al auditor cierta libertad para el diseño y aplicación de las cédulas de trabajo, ya que no especifica propiamente el formato.</p> <p>Las sugerencias o recomendaciones son de carácter cuantitativo.</p> <p>Aunque los criterios o porcentajes de los elementos de cada factor a revisar ya están asignados, pueden modificarse de acuerdo a la naturaleza de la empresa que se esté auditando.</p> <p>El método asigna a cada uno de los factores</p>	<p>80.</p> <p>Es laboriosa si no se cuenta con los recursos informáticos adecuados, lo cual genera una gran cantidad de papeles de trabajo sobre todo en el desarrollo de las cédulas analíticas y la sumaria.</p> <p>No siempre el factor de contribución real de la cédula sumaria es totalmente objetivo con los hallazgos detectados.</p> <p>El manejo de tantas ponderaciones lo hace un método difícil de usar en la generación de las cédulas de trabajo.</p> <p>Al momento de</p>
--	--	---	--	---	---

			<p>Mercadeo</p> <p>Contabilidad y estadística</p>	<p>producción Productividad Servicio de investigación</p> <p>Política de mercado Mercados e investigación de mercado</p> <p>Organización contable Informes Auditoría</p>	<p>anteriormente mencionados un cumplimiento óptimo de la función generando con esto mayor estandarización al momento de su aplicación.</p> <p>Se establece una ponderación a cada uno de los factores seleccionados desde la planeación, lo cual permite una mayor facilidad en la determinación de los hallazgos.</p>	<p>realizar los hallazgos en relación a un factor de contribución no siempre permite un análisis adecuado causa – efecto.</p>
Gestión de Calidad de ISO	Sistema de administración de la calidad es un medio para documentar normas y procedimientos que guían a todos aquellos que influyen en la calidad del producto o servicio para que cumplan con el sistema de valor de entrega.	Poseer un sistema documentado que asegure que los productos y los servicios satisfagan requisitos específicos.	<p>Guías y descripciones generales</p> <p>Normativas de referencia</p> <p>Términos y definiciones</p> <p>Sistema de gestión</p> <p>Responsabilidades de la Dirección</p>	<p>Generalidades Reducción en el alcance</p> <p>Requisitos generales Requisitos de documentación</p> <p>Requisitos generales Requisitos de documentación</p> <p>Requisitos generales Requisitos de documentación</p> <p>Requisitos generales Requisitos del cliente Política de calidad Planeación Responsabilidad Autoridad</p>	<p>Es adecuada para auditar sistemas de calidad dentro de la organización.</p> <p>Contiene las etapas y elementos requeridos por un despacho certificador.</p> <p>Es aplicable a empresas que estén implementando un sistema de calidad o que ya estén certificadas en sistemas de calidad.</p> <p>Incrementa una mayor exigencia legal en relación con otros modelos de auditoría operacional por contar con una equivalencia en una Norma Oficial Mexicana, aunque esta aplique solo a la auditoría de sistemas de gestión de</p>	<p>Todavía no se incluye en todos los programas de estudio.</p> <p>Se usa un lenguaje muy técnico o especializado, en donde el usuario debe asimilar respecto de los otros tipos de auditorías.</p> <p>Debido a que son muy pocas las empresas que tienen sistemas de calidad, esta metodología no se utiliza con</p>

			<p>Comunicación Revisión gerencial</p> <p>Gestión de los recursos</p> <p>Realización del producto</p> <p>Medición, análisis y mejora</p>	<p>Requisitos generales Recursos humanos Infraestructura Ambiente de trabajo</p> <p>Planeación de la realización del producto y/o servicio Procesos relacionados con el cliente Diseño y desarrollo Compras Operaciones de producción y servicio Control de dispositivos de medición Inspección y monitoreo</p> <p>Requisitos generales Seguimiento y medición Control de producto no conforme Análisis de los datos para mejorar el desempeño y mejora</p>	<p>la calidad y ambientales.</p> <p>Es una metodología que incorpora la evaluación del auditor como parte importante de retroalimentación en la planeación de futuras auditorías e indica parámetros que deben ser considerados para establecer el alcance y profundidad en la planeación de las mismas.</p> <p>Obliga en cierta forma a establecer canales de comunicación entre los auditores y auditados.</p> <p>No limita la creatividad y necesidad específica de cada organización al ser la norma ISO 9001:2008 una guía para la aplicación de auditoría internas.</p>	<p>frecuencia.</p> <p>Por ser una guía de acción solo aplicable a la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales es un método poco conocido.</p>
--	--	--	--	---	---	---

Fuente: Cuadro desarrollado por el autor a partir de opiniones de diversos expertos en la materia. Septiembre 2009.

Una vez comparados los factores como definición, objetivos, elementos, subelementos, ventajas y desventajas de las metodologías de auditoría administrativa anteriores, se valida la necesidad de diseñar una metodología particular para una empresa mediana comercializadora, ya que los métodos mencionados considero que tienen desventajas que hacen que su aplicación a las empresas medianas comercializadoras sea en ocasiones inapropiada y muy compleja, además de ser metodologías demasiado generales, ya que han sido diseñadas para poderse aplicar a cualquier tipo de empresa.

Cabe destacar que para esta investigación, se consideró que las desventajas más importantes de los métodos de auditoría administrativa mencionados en el cuadro anterior, tenemos que el de José Antonio Fernández Arena es un tanto obsoleto, debido a que no se ha actualizado desde hace más de 30 años, requiere de aplicaciones informáticas hasta cierto grado complejas ya que es relativamente laboriosa. Es muy subjetiva, ya que las escalas de apreciación que propone están basadas en preguntas muy abiertas y que dependen directamente del criterio de cada auditor. Las etapas que plantea no precisan su razón de ser. Las preguntas de sus cuestionarios son operativas por lo que omiten aspectos organizacionales importantes tales como la utilización de sistemas de información y el impacto de la globalización.

El método de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky contiene elementos que carecen de explicación, es decir, se requiere de la explicación por parte del autor

para entender la finalidad de los mismos y debido a que son demasiados, el desarrollo de la auditoría se torna bastante extenso, por ejemplo los indicadores a revisar, que establece en su metodología. Pese a que muchas de las empresas en la actualidad, incluyen en sus procesos diversos componentes informáticos automatizados a través de sistemas, incorpora muy pocos aspectos metodológicos de los sistemas de información.

Por su parte, el método de Análisis Factorial del Banco de México, tiene más de 20 años de no tener actualización alguna, además de ser muy laborioso si no se cuenta con herramientas informáticas adecuadas. Es muy subjetivo, ya que permite al auditor poner calificaciones basándose completamente en su criterio. El uso de tantas ponderaciones, hace que la aplicación de la auditoría sea compleja al momento de generar las cédulas sumarias, así como la determinación de los resultados.

Las desventajas más considerables que se encontraron en el Sistema de Gestión de Calidad de ISO 9000:2008 son que utiliza un lenguaje muy técnico o especializado en términos de calidad en los procesos, adicionalmente, muy pocas empresas tienen implementados sistemas de calidad por lo que su uso es poco común en empresas medianas comerciales y a su vez, desconocido por la mayor parte de éstas y solo se utilizan si son requeridas por algún cliente.

Este trabajo de investigación busca diseñar una metodología de auditoría administrativa sencilla y fácil de comprender, actualizado al presente año, que contenga elementos a auditar asociados por procesos que formen parte de manera general de las medianas empresas comerciales, además de que consideren una ponderación para cada uno de éstos, pudiendo contar con un enfoque más objetivo, y con preguntas clasificadas de la misma manera que los elementos. Con esto se espera revisar los aspectos más importantes de toda la organización o parte de ella.

También es importante que esta metodología esté diseñada de manera que permita al auditor tener cierta flexibilidad en el diseño y aplicación de las cédulas de trabajo y que divida al desarrollo de la auditoría en etapas precisas que sean asequibles para el auditor o empresario.

Se busca que esta metodología pueda proporcionar al empresario retroalimentación sobre los resultados de la auditoría, así como la identificación de oportunidades de mejora.

Por lo anteriormente expuesto, se identificarán los distintos procesos y áreas funcionales que aplican comúnmente a las empresas medianas comercializadoras, para lograr determinar qué elementos principalmente son los que aplican a este tipo de empresas utilizando un lenguaje más apropiado para éstas.

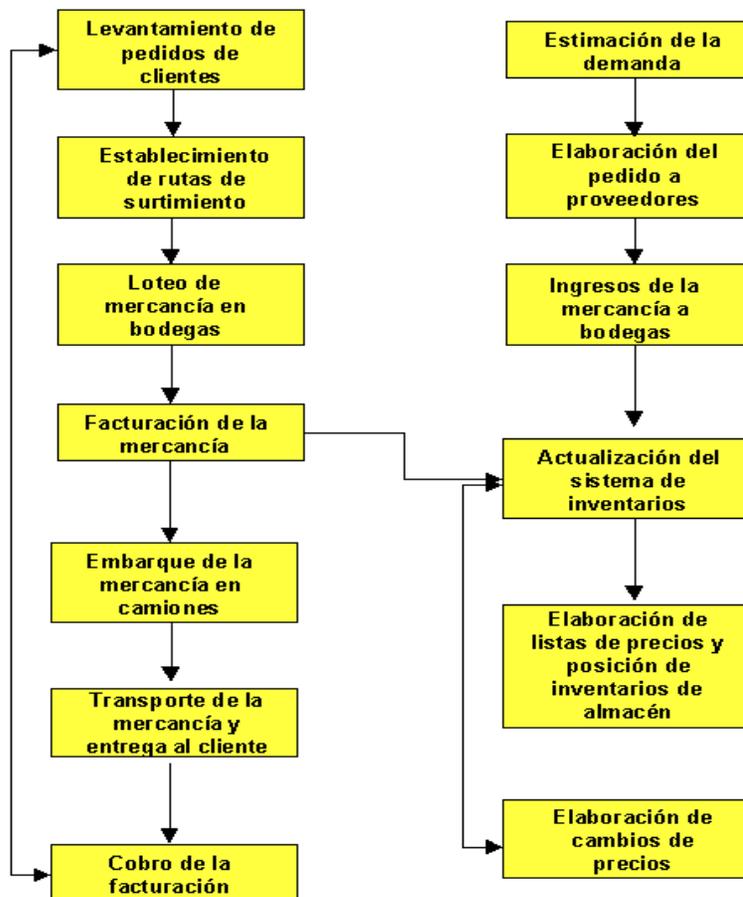
### 3 Desarrollo del modelo

#### 3.1 Estructura de una mediana empresa comercializadora

Tomando como referencia la información del SIEM en su portal de internet<sup>42</sup>, donde señala que los procesos para una pequeña empresa comercial son:

Gráfico 8

Principales procesos para una pequeña empresa comercial



<sup>42</sup> Sistema de información mexicano [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx) en: guías empresariales, Septiembre 2009

**1. Levantamiento de pedidos de clientes:** El levantamiento de pedidos de clientes por los vendedores constituyen en sí el proceso de ventas, para su realización los vendedores deberán contar siguiente información:

- Productos disponibles en bodega
- Precios de lista y ofertas vigentes
- Tiempos de entrega
- Productos de lento desplazamiento que es necesario promover su venta
- Descuentos al precio ofrecido por compras por volumen o por pago al contado
- Plazo de crédito a clientes

Se debe contar también con el servicio de levantamiento de pedidos vía telefónica.

**2. Establecimiento de rutas de surtimiento:** El adecuado uso del transporte es un elemento con impacto directo en los costos de distribución por lo que los clientes deberán ser atendidos siguiendo rigurosas rutas de surtimiento evitando los viajes extraordinarios de pequeños volúmenes.

**3. Loteo de mercancías en bodegas:** Una vez reducidos los pedidos se debe de organizar de acuerdo a las rutas de surtimiento, una vez realizado esto debe efectuarse el loteo de productos por cliente a ser atendido en las próximas rutas de surtimiento a ser despachadas.

**4. Facturación de las mercancías:** Una vez loteada la mercancía se procede a realizar la facturación vía el sistema de cómputo.

La facturación solo podrá ser elaborada si la posición de inventarios del almacén cargada en el sistema de cómputo registra existencia de productos.

**5. Embarque de la mercancía en camiones:** La mercancía loteada debe ser cargada a los camiones que efectuarán el surtimiento, el documento único de contra el cual se debe realizar la carga y checar ésta, son las facturas de venta. Se debe tener permanentemente un checador al pie del camión al momento del embarque, el chofer de la unidad también debe estar en el momento de la carga. Además de lo anterior se debe realizar chequeos sorpresivos de camiones cargados, bajando y checando la mercancía cargada contra la factura.

**6. Transporte de la mercancía y entrega al cliente:** Finalmente la mercancía se transporta y se entrega, al cliente. En aquella mercancía que se paga de contado la factura original con sello de pagado queda en poder del cliente, en las facturas a crédito el cliente firma de recibido la factura original queda en poder de la empresa (chofer de la unidad). Al final del día el chofer de la unidad debe respaldar su entrega de entrega de mercancías con el dinero en efectivo de los pagos de contado ó las facturas originales firmadas de recibido y pendientes de pago. Para el manejo de efectivo es recomendable que las unidades de transportación cuenten can caja de seguridad.

**7. Cobro de la facturación:** Las facturas pendientes de pago deben ser cobradas por los vendedores, debe evitarse la acumulación de dos facturas pendientes de pago por cliente.

**8. Estimación de la demanda:** La estimación de la demanda debe realizarse previo al fincamiento de pedidos a proveedores para lo cual es necesario considerar la previsión de los niveles de ventas futuras de los vendedores, esta previsión debe realizarse lo más detallado posible lo más conveniente es efectuarla a nivel de cada uno de los clientes.

**9. Elaboración del pedido a proveedores:** Una vez la previsión de ventas se elabora el pedido a proveedores, para esto se puede seguir dos metodologías: realizar hacia fines de mes pedidos de todas las mercancías que se componen el inventario de la bodega; o realizar pedidos en cualquier momento del tiempo cuando los productos de determinado proveedor alcancen un punto denominado de reorden, que es aquel donde las existencias son suficientes para satisfacer la demanda en tanto el productos es surtido por los proveedores.

**10. Ingreso de la mercancías a la bodega:** Una vez que el producto es surtido por el proveedor el producto es contado e ingresado físicamente a la bodega.

**11. Actualización del sistema de inventarios:** Simultáneamente del ingreso del producto a la bodega se debe dar entrada documental al producto, esto es debe sumarse a las existencias registradas en el sistema de cómputo. A se vez cada vez que se facture (salidas de mercancía) se debe descontar lo facturado de las existencias en inventario. Un adecuado sistema de software para el control de inventarios y la facturación es imprescindible para este tipo de empresas.

**12. Elaboración de listas de precios y posición de inventarios del almacén:** Las salidas más importantes del sistema de inventarios son la lista de precios y posición de inventarios (cantidad de producto disponible) del almacén, estos elementos son imprescindibles para el equipo de vendedores.

**13. Elaboración de cambios de precios:** Existen tanto el precio de compra del producto como el precio de venta, ambos pueden variar. Los precios de compra varían por alza de los precios de los proveedores o por negociaciones que se realicen.

Los precios de venta varían: para soportar incrementos en los precios de compra; para aumentar el margen de utilidad de un producto; o para disminuir el precio, Ya sea porque el precio es alto o se desea aumentar el desplazamiento vía disminución del precio, cualquiera que sea el caso los cambios de precios deben reflejarse inmediatamente en el sistema de inventarios que es el elemento utilizado para la facturación.

Para una mediana empresa comercial, además debemos considerar los siguientes procesos:<sup>43</sup>

1.- Financiamiento:

- \* Planeación financiera
- \* Relaciones financieras
- \* Tesorería
- \* Obtención de recursos
- \* Inversiones

2.- Contraloría:

- \* Contabilidad general
- \* Contabilidad de costos
- \* Presupuestos
- \* Auditoría interna
- \* Estadística
- \* Crédito y cobranza
- \* Impuestos

3.- Capital humano:

- Contratación y empleo:

---

<sup>43</sup> Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, 2006

- \* Reclutamiento y selección, contratación, inducción, promoción, transferencias, ascensos

- Capacitación y desarrollo:

- \* Entrenamiento

- Sueldos y salarios:

- \* Análisis y valuación de puesto, calificación de meritos, remuneraciones y vacaciones

- Relaciones laborales:

- \* Comunicación, contratos colectivos

- Servicios y prestaciones:

- \* Actividades recreativas-culturales

- Higiene y seguridad industrial:

- \* Servicio médico, Campañas de seguridad e higiene, Ausentismo y accidentes

- Planeación de recursos humanos:

- \* Rotación, auditoría de personal

- 4.- Sistemas de información:

- \* Programación
- \* Captura
- \* Análisis y diagnóstico
- \* Capacitación técnica
- \* Soporte técnico

Con base a lo anterior y para efectos prácticos de este modelo, los diferentes procesos en una empresa mediana comercial se agrupan en tres tipos de actividades principales: comerciales, financieras y administrativas. Esta clasificación es la siguiente:

**Gráfico 9**

**3.2 Principales procesos en una empresa mediana comercial**

<b>Actividades comerciales</b>	<b>Actividades financieras</b>	<b>Actividades Administrativas</b>
Levantamiento de pedidos de clientes	Planeación financiera	Contratacion y empleo
Establecimiento de rutas de surtimiento	Relaciones financieras	Capacitación y desarrollo
Loteo de mercancías en bodegas	Tesoreria	Sueldos y salarios
Facturación de las mercancías	Obtención de recursos	Relaciones laborales
Embarque de la mercancía en camiones	Inversiones	Servicios y prestaciones
Transporte de la mercancía y	Contabilidad general	Higiene y seguridad

entrega al cliente		
Cobro de la facturación	Contabilidad de costos	Planeación de recursos humanos
Estimación de la demanda	Presupuestos	Programación y captura
Elaboración del pedido a proveedores	Estadística	Análisis y diagnóstico
Ingreso de la mercancías a la bodega	Crédito y cobranza	Capacitación técnica
Actualización del sistema de inventarios	Impuestos	Soporte técnico
Elaboración de listas de precios y posición de inventarios del almacén		Aspectos jurídicos
Elaboración de cambios de precios		Planeación estratégica
		Organización
		Dirección
		Control

Fuente: Cuadro desarrollado por el autor. Octubre 2009.

Después de analizar las actividades expuestas anteriormente, se compilaron los elementos que cada modelo de auditoría administrativa propone, considerando solamente aquellos que involucran a una empresa mediana comercial.

## Gráfico 10

### 3.3 Elementos por modelo de auditoría

Metodología	Elementos
<p><b>José Antonio Fernández Arena</b></p>	<p>Satisfacción de clientes</p> <p>Cumplimiento con las autoridades</p> <p>Actitudes de los colaboradores</p> <p>Cumplimiento con la comunidad</p> <p>Fortalecimiento económico de la institución</p> <p>Cumplimiento con los acreedores</p> <p>Cumplimiento con los inversionistas</p> <p>Niveles jerárquicos</p> <p>Funciones básicas</p>
<p><b>Enrique Benjamín Franklin Fincowsky</b></p>	<p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Elementos específicos</p>
<p><b>Análisis Factorial del Banco de México</b></p>	<p>Medio ambiente</p> <p>Política y dirección</p> <p>Productos y procesos</p> <p>Financiamiento</p> <p>Medios de producción</p> <p>Fuerza de trabajo</p>

	Suministros Actividad productora Mercadeo Contabilidad y estadística
<b>Gestión de Calidad de ISO</b>	Guías y descripciones generales Normativas de referencia Términos y definiciones Sistema de gestión Responsabilidades de la Dirección Gestión de los recursos Realización del producto Medición, análisis y mejora

Fuente: Cuadro desarrollado por el autor. Octubre 2009.

Con la finalidad de identificar los elementos que manejan las distintas metodologías para los diferentes tipos de actividades que llevan a cabo las empresas medianas comercializadoras, se elaboró el siguiente cuadro:

## Gráfico 11

### 3.4 Clasificación de los elementos por tipo de actividad

	<b>José Antonio Fernández Arena</b>	<b>Enrique Benjamín Franklin Fincowsky</b>	<b>Análisis Factorial del Banco de México</b>	<b>ISO 9000:2008</b>
<b>Actividades comerciales</b>	a) Satisfacción de clientes	e) Elementos específicos	c) Productos y procesos g) Suministros i) Mercadeo	
<b>Actividades financieras</b>	e) Fortalecimiento económico de la institución f) Cumplimiento con los acreedores g) Cumplimiento con los inversionistas	e) Elementos específicos	d) Financiamiento j) Contabilidad y estadística	f) Gestión de los recursos
<b>Actividades administrativas</b>	b) Cumplimiento con las autoridades c) Actitudes de los colaboradores d) Cumplimiento con la comunidad h) Niveles	a) Planeación b) Organización c) Dirección d) Control e) Elementos específicos	a) Medio ambiente b) Política y dirección f) Fuerza de trabajo	a) Guías y descripciones generales b) Normativas de referencia c) Términos y definiciones d) Sistema de

	jerárquicos i) Funciones básicas			gestión e) Responsabilidad es de la Dirección h) Medición, análisis y mejora
<b>No aplica para empresas medianas comerciales</b>			e) Medios de producción h) Actividad productora	g) Realización del producto

Fuente: Cuadro desarrollado por el autor. Octubre 2009.

Con base al criterio de clasificación de las distintas actividades que se llevan a cabo en una empresa mediana comercial podemos definir los distintos elementos a considerar en el desarrollo de la auditoría administrativa de acuerdo a la metodología objeto de este trabajo de investigación de la siguiente manera:

## Gráfico 12

### Elementos a considerar en la metodología de auditoría administrativa para las medianas empresas comerciales del Estado de Aguascalientes

<b>Actividades comerciales</b>	Inventarios Atención al cliente Pedidos Comercialización Facturación
<b>Actividades financieras</b>	Planeación financiera Tesorería Crédito y cobranza Relaciones financieras Rendimiento del capital Contabilidad Determinación de contribuciones fiscales
<b>Actividades administrativas</b>	Proceso administrativo Capital humano Cumplimiento con autoridades y agrupaciones Tecnología e información Crecimiento sustentable

Fuente: Cuadro desarrollado por el autor. Octubre 2009

Considerando los principales procesos en una empresa mediana comercial mencionados anteriormente, podemos considerarlos dentro de cada uno de los elementos precedentes.

**Gráfico 13**

**Clasificación de los principales procesos por elemento para auditar  
medianas empresas comerciales del Estado de Aguascalientes**

<b>Actividades comerciales</b>	Atención al cliente	
	Inventarios	Loteo de mercancías en bodegas Ingreso de la mercancías a la bodega Actualización del sistema de inventarios Elaboración de listas de precios y posición de inventarios del almacén
	Pedidos	Levantamiento de pedidos de clientes Embarque de la mercancía en camiones Elaboración del pedido a proveedores
	Comercialización	Establecimiento de rutas de surtimiento Elaboración de cambios de precios Transporte de la mercancía y entrega al cliente Estimación de la demanda
	Facturación	Facturación de las mercancías
<b>Actividades financieras</b>	Planeación financiera	Planeación financiera Presupuestos Estadística
	Tesorería	Tesorería
	Crédito y cobranza	Crédito y cobranza Cobro de la facturación
	Relaciones financieras	Obtención de recursos Relaciones financieras
	Rendimiento del capital	Inversiones
	Contabilidad	Contabilidad general Contabilidad de costos
	Determinación de contribuciones fiscales	Impuestos
<b>Actividades administrativas</b>	Proceso administrativo	Planeación, organización, dirección, control.
	Capital humano	Contratación y empleo Capacitación y desarrollo Sueldos y salarios Relaciones laborales

		Servicios y prestaciones Higiene y seguridad Planeación de recursos humanos
	Cumplimiento con autoridades y agrupaciones	Aspectos gubernamentales y jurídicos
	Tecnología e infomación	Programación y captura Análisis y diagnóstico Capacitación técnica Soporte técnico
	Crecimiento sustentable	

Fuente: Cuadro desarrollado por el autor. Octubre 2009

### 3.5 Modelo

Para desarrollar el modelo de auditoría administrativa enfocado a las medianas empresas comercializadoras establecidas en el Estado de Aguascalientes, es necesario definir el concepto de modelo, el cual se define como un ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe.

Según la Real Academia Española<sup>44</sup>, un modelo es Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

Para los efectos de simulación de sistemas, se considera un modelo a una descripción matemática de un sistema físico que puede obtenerse a partir de la evaluación de su conducta basada en mediciones estimadas, observadas o realizadas directamente sobre el sistema que se pretende modelar.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Real Academia Española, Portal de internet: <http://buscon.rae.es/draeI/> Diciembre 2009

<sup>45</sup> Portal de internet de Omar Sánchez, <http://omarsanchez.net/conceptomod.aspx>, Septiembre 2009

En ciencias aplicadas, un modelo matemático, es uno de los tipos de modelos científicos, que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad.<sup>46</sup>

Por lo tanto, para este trabajo de investigación, se considerará como modelo la descripción de etapas y elementos que permitan facilitar y aplicar adecuadamente una auditoría administrativa a una mediana empresa comercial establecida en el Estado de Aguascalientes.

### **3.5.1 Etapas del modelo**

El modelo de auditoría administrativa a desarrollar en este trabajo de investigación constará de tres etapas:

1. Previa
2. Intermedia
3. Final

---

<sup>46</sup> Ríos, Sixto (1995). Modelización. Alianza Universidad. ISBN 978-84-206-2822-6

## **Pasos a seguir en el desarrollo de las etapas del modelo de auditoría**

En el desarrollo de la etapa **previa**, el auditor debe considerar llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) Entrevistas y revisión documental previas
- b) Asignar equipo del compromiso
- c) Programación
- d) Estimar recursos a utilizar

En la etapa **intermedia** se incluyen las siguientes actividades:

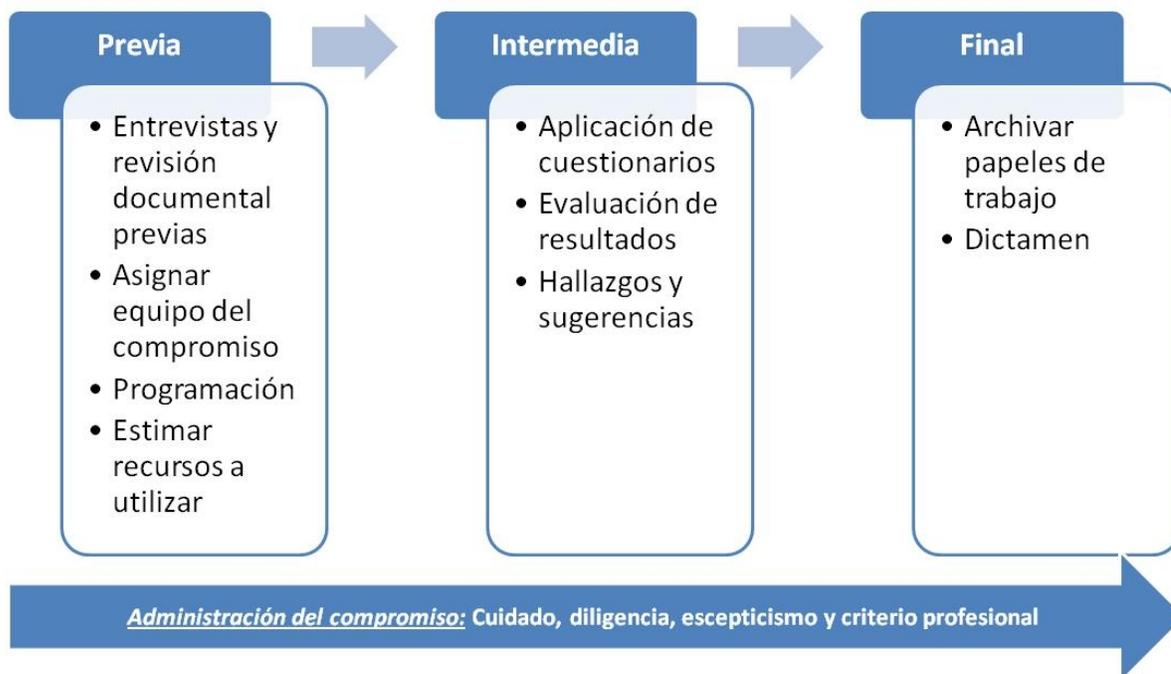
- a) Aplicación de cuestionarios
- b) Evaluación de resultados
- c) Hallazgos y sugerencias

Durante la etapa **final**, el auditor debe desarrollar las siguientes actividades:

- a) Archivar papeles de trabajo
- b) Elaboración del dictamen de auditoría

Gráfico 14

Etapas del modelo



**Etapa previa**

a) **Entrevistas y revisión documental previas:** Se refiere a establecer un contacto con el personal de primer nivel de la empresa antes de llevar a cabo la auditoría, así como revisar y analizar información general sobre el giro y situación actual de la empresa.

b) **Asignar el equipo del compromiso:** Con el conocimiento previo de la empresa, el auditor debe buscar y seleccionar al personal de apoyo adecuado para llevar a cabo el compromiso, tomando en cuenta factores como preparación

profesional, independencia con la empresa a auditar, responsabilidad, criterio y escepticismo profesional.

c) **Programación:** Consiste en determinar las actividades a desarrollar en el compromiso de auditoría y las fechas de inicio y finalización.

d) **Estimar recursos a utilizar:** Además de asignar el personal requerido para la auditoría, es necesario realizar una estimación de todos los recursos materiales que serán indispensables para llevar a cabo el trabajo.

### **Etapa intermedia**

a) **Aplicación de cuestionarios:** Aplicar los cuestionarios incluidos en la parte de anexos de este trabajo de investigación a través de las técnicas enlistadas a continuación:

1. **Entrevistas:** Seleccionar al personal adecuado con relación al elemento a revisar y aplicar los cuestionarios personalmente al personal correspondiente.
2. **Cuestionarios:** Seleccionar al personal adecuado con relación al elemento a revisar y dejarle el formato de cuestionario correspondiente para que lo

conteste por su parte y posteriormente recabarlos para proceder a la evaluación de los resultados.

3. **Observación directa:** Técnica que consiste en percatarse visualmente de las situaciones y procesos relevantes que permitan contestar algún reactivo de los cuestionarios.

4. **Revisión documental:** A través de esta técnica, el auditor revisa documentos y relacionados con el elemento sujeto a revisión, los cuales a su vez servirán de evidencia comprobatoria para soportar la opinión del auditor manifestada en el dictamen.

b) **Evaluación de los resultados:** Una vez aplicados los cuestionarios, se procede a la evaluación de los resultados obtenidos en los mismos, mediante la determinación de la calificación por elemento. Para poder medir el desempeño de la organización en términos cuantitativos, se debe de realizar el cálculo siguiente:

1. Dividir el total de respuestas “Sí” entre el total de preguntas por elemento
2. Restar a estas últimas las preguntas que no aplican (N/A)
3. El resultado se multiplica por 100 para poder expresarlo en porcentaje

Tomando como ejemplo el elemento de “Cumplimiento con autoridades y agrupaciones” dentro del rubro de las “Actividades administrativas”; hay un total

de 13 preguntas, y en caso de que se haya obtenido un “Sí” como respuesta en todas las ellas, exceptuando la última, porque esta no le aplicara debido a que se trata de una empresa de nueva creación, la calificación se obtendría de dividir las doce respuestas positivas entre el total de preguntas del elemento menos la última pregunta que no le aplica ( $13 - 1 = 12$ ), al resultado se multiplica por 100 ( $12 / 12 = 1$ ;  $1 \times 100 = 100\%$ ).

Además de hacer la evaluación y medición de los resultados por elemento, se puede determinar por tipo de actividad (comercial, financiera y administrativa).

Lo anterior se puede efectuar realizando un promedio de las calificaciones obtenidas en todos los elementos integrantes de cada tipo de actividad.

De igual manera, para obtener la calificación de toda la empresa en su conjunto, se determina calculando el promedio de la calificación total de cada tipo de actividad.

Para medir los resultados obtenidos con el procedimiento anterior, podemos situarlos en la siguiente escala denominada “Medición de los resultados”. En donde existen cinco escalas de calificación distribuidas de la siguiente manera:

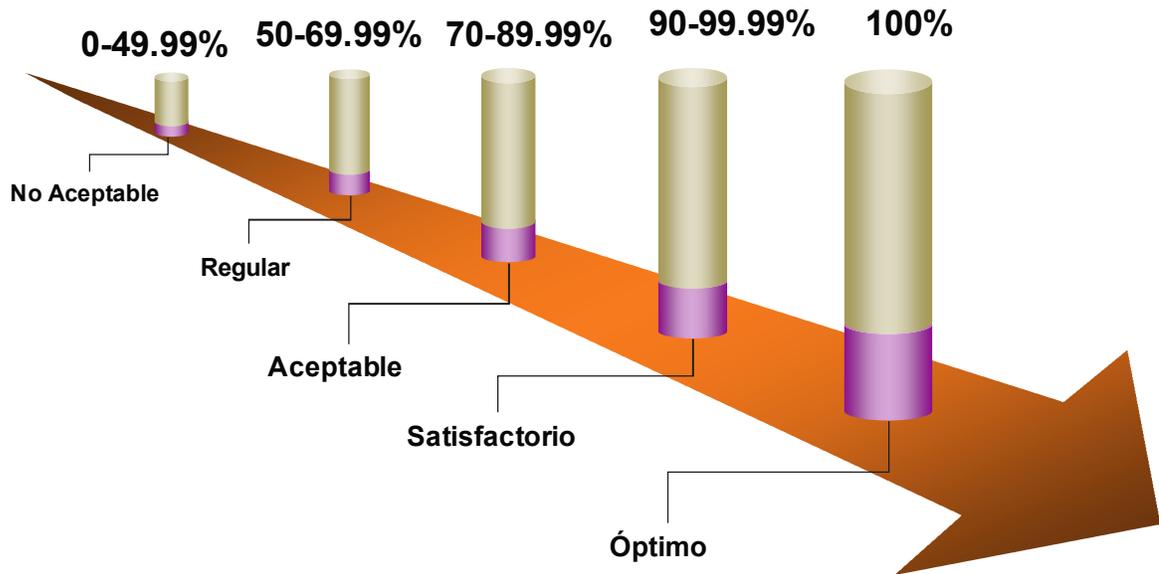
**Gráfico 15**  
**Medición de los resultados**

<b>Resultado obtenido</b>	<b>Nivel</b>	<b>Significado</b>
100%	Óptimo	Total eficacia en los aspectos evaluados
90 - 99.99%	Satisfactorio	Alta eficacia en los puntos evaluados con pocos aspectos a mejorar
70 - 89.99%	Aceptable	Buena eficacia en los puntos evaluados con algunos aspectos de mejora
50 - 69.99%	Regular	Regular eficacia con varios aspectos que pueden mejorarse
0 - 49.99%	No aceptable	Varios aspectos con eficacia deficiente. Muchas áreas de mejora

Elaborado por el autor. Noviembre 2009

Gráfico 16

Escala de medición de los Resultados



Elaborado por el autor. Noviembre 2009

c) **Hallazgos y sugerencias:** Después de llevar a cabo la evaluación de los resultados y su medición correspondiente por elemento, se completa la “Cédula de evaluación de resultados por elemento” incluida en el anexo 2 de este trabajo de tesis, manifestando los hallazgos, ineficiencias o/y ineficacias encontrados, la referencia al papel de trabajo, cuestionario o cualquier evidencia que soporte al hallazgo expresado, así como sugerencias para solucionar y mejorar dichas situaciones.

## **Etapa final**

a) **Archivar papeles de trabajo:** Para tener un adecuado archivo de todos los papeles de trabajo de la auditoría y que se encuentre debidamente ordenado, resguardado, así como facilitar su consulta, se sugiere tener al menos tres legajos de auditoría con documentos impresos y tres carpetas para documentos electrónicos. El primer legajo y carpeta electrónica, se le nombre “archivo permanente” en los cuales se incluyan todos los documentos que tengan vigencia o sean aplicables a la empresa por más de un año.

El segundo legajo y carpeta electrónica se denomina “legajo de auditoría”, en los que se archivarán todos los documentos y papeles de trabajo que solo fueron utilizados para la auditoría realizada.

Por último, crear un legajo y carpeta electrónica llamada “Anexos”, en donde se archivarán los documentos extraordinarios y de apoyo para la auditoría, así como formatos de cédulas y papeles de trabajo utilizados, copias, etc.

b) **Elaboración del dictamen de auditoría:** Una vez concluido el trabajo de auditoría con los pasos descritos anteriormente, se elabora el dictamen de auditoría utilizando el formato incluido en el anexo 3 del presente trabajo de investigación dirigido a la administración de la empresa o a la(s) persona(s) contratantes o interesadas del servicio. El llenado del dictamen se basará en los

papeles de trabajo generados a lo largo de la revisión, principalmente en la información contenida en la “Cédula de evaluación de resultados por elemento”.

## **4 Conclusiones y sugerencias**

### **4.1 Conclusiones**

La auditoría es una necesidad en la actividad empresarial de nuestros tiempos derivada de la intención de lograr un mayor control a lo largo y ancho de las organizaciones, por lo que se vuelve imperiosa la aplicación de la auditoría administrativa para revisar y asegurar el logro de los objetivos y metas organizacionales, los cuales constituyen pilares importantes que le permiten a cualquier empresa competir en el mercado.

La auditoría administrativa nos lleva a visualizar de inmediato la posibilidad de ubicar a la empresa en la ruta correcta de su desarrollo administrativo y operativo para el logro de los objetivos.

Asímismo, la auditoría administrativa, es útil para identificar y prevenir los efectos negativos que ocasionan una mala coordinación, relaciones deficientes, vicios ocultos y distintas ineficiencias que surgen conforme las entidades económicas mantienen sus operaciones a través del paso del tiempo. El análisis y evaluación de cada uno de los elementos principales que conforman la gestión administrativa y operativa de la empresa representan una contribución como una forma de antivirus administrativo que permite anticiparse ante las amenazas que se presentan y corregir las ya existentes.

La auditoría administrativa es una herramienta idónea para examinar el desempeño organizacional y detectar oportunidades de mejora. Su realización permite visualizar una organización en su conjunto, considerando sus características particulares y campo de trabajo, lo que la convierte en un factor estratégico para el cambio.

Para las medianas empresas establecidas en el Estado de Aguascalientes, debido a su situación actual analizada en el capítulo dos de este trabajo, tienen la necesidad de llevar a cabo un control cada vez más estricto que permita detectar desviaciones en aquellos aspectos importantes para el logro de los planes organizacionales establecidos, de manera oportuna y práctica, así que facilite su desarrollo.

En el mismo capítulo mencionado anteriormente, la mayor parte de empresas establecidas en el Estado de Aguascalientes son PYMES y, de estas, una porción importante son comercializadoras.

En el Estado de Aguascalientes, una gran parte de la población económicamente activa se encuentra empleada en alguna PYME, por lo que es sumamente importante en nuestra sociedad, que este tipo de empresas logren permanecer en el mercado y crezcan.

Por lo anterior se presenta este trabajo en el cual se desarrolló un modelo de auditoría administrativa para las medianas empresas comercializadoras del Estado de Aguascalientes que pretende ser una herramienta que se pueda utilizar para efectos didácticos por docentes y alumnos de carreras del área económico-administrativa, así como de referencia para investigadores de las ciencias relacionadas con las mismas áreas, empresarios, empleados, consultores y todo aquel que esté interesado en utilizarla.

**Gráfico 17**  
**Conclusiones**



Elaborado por el autor. Diciembre 2009

## **4.2 Sugerencias**

Para poder aplicar este modelo de auditoría administrativa es importante que los integrantes del equipo del compromiso de auditoría tengan conocimientos de administración, auditoría administrativa, del giro y mercado en el cual se desenvuelve la empresa sujeta a revisión.

Se sugiere que antes de desarrollar la auditoría, se analicen las características particulares de la empresa y el medio en el que opera, para poder asignar, del personal disponible, el más adecuado y así obtener mejores resultados del trabajo realizado.

Así mismo se recomienda cuidar que todos los miembros del equipo del compromiso tengan una independencia suficiente de la entidad a auditar, con el fin de llevar a cabo un análisis objetivo.

Es de suma importancia que todos los integrantes del equipo de trabajo mantengan a lo largo de toda la auditoría, el cuidado, diligencia, criterio y escepticismo profesional.

**Gráfico 18**  
**Sugerencias**



Elaborado por el autor. Diciembre 2009

Tanto para las carpetas electrónicas como para los legajos impresos, se recomienda mantenerlos resguardados adecuadamente, de manera que se proteja la confidencialidad de los mismos y permitir el acceso para consulta y sirvan de apoyo para futuras auditorías y revisiones. Para las carpetas electrónicas se recomienda al menos tener un respaldo que proporcione seguridad a la información.

En el desarrollo de la auditoría a una mediana empresa comercial, durante la aplicación de los cuestionarios correspondientes, se recomienda entrevistarse, dependiendo del área en cuestión, con el personal encargado y responsable directo de las operaciones relacionadas con la misma.

## Glosario

**Arquetipo:** Representación original y primaria en un arte u otra cosa.

**Atención al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**CANACO SERVYTUR:** Cámara nacional de comercio, servicios y turismo.

**Capital humano:** Recurso o factor humano, actividades relacionadas con la incorporación, adiestramiento, motivación, remuneración, supervisión y control de los trabajadores pertenecientes a la empresa.

**Comercialización:** Manera de entregar el producto, condiciones y vías de distribución para su venta.

**Contabilidad:** Clasificar y registrar todas las transacciones financieras de la empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad.

**Crecimiento sustentable:** Sostenible o perdurable.

**Crédito y cobranza:** Actividades encaminadas para definir políticas adecuadas en el otorgamiento de crédito y las formas de recuperar la cartera.

**Cuidado y diligencia profesional:** Manifiestar un alto grado de compromiso, así como asumir la responsabilidad total de su desempeño.

**Criterio y escepticismo profesional:** Juicio objetivo basado en los hechos, evidencias y de acuerdo a los conocimientos y experiencia adquiridos durante la trayectoria académica y desempeño profesional.

**Cumplimiento con autoridades y agrupaciones:** Estar al corriente en el pago y entero de obligaciones de acuerdo a la legislación aplicable a la empresa, así como mantenerse al día en el pago de cuotas a agrupaciones de entidades del sector al que pertenece la organización.

**Determinación de contribuciones fiscales:** Correcto cálculo de las contribuciones fiscales que le corresponden a la entidad económica de acuerdo a la normatividad aplicable.

**Dictamen:** Opinión y juicio que se forma o emite sobre la auditoría.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia:** Capacidad de disponer de la manera más óptima de los recursos disponibles.

**Facturación:** Proceso de elaboración, entrega y resguardo de las facturas generadas por las ventas.

**Globalización:** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

**Hallazgo:** Encontrar algún aspecto que no está operando de manera eficaz o eficiente.

**Inventarios:** Mercancías principales y secundarias de acuerdo el giro de la empresa.

**Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

**NAFIN o NAFINSA:** Nacional financiera, banca de desarrollo.

**Papel de trabajo:** Documento en el cual se realiza el trabajo de auditoría, el cual es propiedad del auditor.

**Pedido:** Encargo hecho al proveedor de mercancías relacionadas con el giro de la empresa.

**PIB:** Producto interno bruto.

**Planeación financiera:** Preveer las necesidades de recursos y sus posibles fuentes.

**Proceso administrativo:** Planeación, organización, dirección y control.

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas.

**Relaciones financieras:** Conexión con entidades financieras y de inversión.

**Rendimiento del capital:** Producto o utilidad que rinde el capital aportado y los resultados obtenidos en los periodos de operativos.

**Rotación:** Cantidad de veces que se completa un ciclo.

**SIEM:** Sistema de información empresarial mexicano.

**Sugerencia:** Idea que se plantea para mejorar alguna situación.

**Tecnología e información:** Conjunto de instrumentos y recursos tecnológicos como de cómputo, redes, programas, etc., así como su adecuado aprovechamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Tesorería:** Actividades encaminadas a la custodia y distribución de los recursos monetarios, así como de sus inversiones temporales de la empresa.

## Fuentes de la información

### Bibliográficas

Arellano Espinoza, Gabriel. Alcalde de la Ciudad de Aguascalientes, conferencia “Empresarios-ayuntamiento: Una alianza en beneficio de todos” 5º Foro PYME Aguascalientes, 8 de Septiembre de 2009.

Diez de Bonilla, Patricia. Manual de casos prácticos sobre auditoría administrativa, México, Ed. Cía. Editorial Impresora y Distribuidora, 1977.

Fayol, Henri. Administración industrial y general: previsión, organización, mundo, coordinación, control, Argentina, Editorial El Ateneo, 1961.

Fernández Arena, José Antonio. La auditoría administrativa 2ª. Edición, Editorial Diana, México, D.F. 1973.

Ferrell, O.C., Hirt, Geoffrey, Ferrell, Linda. Business: A changing world, Boston - New York, Editorial McGraw-Hill Ed. Irwin, 2006.

Franklin Foncowsky, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa, Ed. McGraw Hill, 2005.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa “Gestión estratégica del cambio”, Ed. Pearson, 2007.

G. M., Oscar. Técnicas para el manejo y control de la Auditoria en Nicaragua. 2008

Guzmán Valdivia, Isaac. La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos, México, Editorial Limusa, 1966.

Hernández Hatre, Alonso. Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2000. Centro para la Calidad de Asturias e Instituto de Fomento Regional, 2001.

Leonard, William P. Auditoría administrativa: Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa, México, Editorial Diana, 1971.

Jiménez San Vicente, Armando. Programa sectorial Comercio Interior y Exterior. SEDEC Aguascalientes, 2008.

Klein, Alfred W., Grabinsky, Nathan. El análisis factorial: guía para estudios de economía industrial México, Banca de México, 1972.

Koontz, Harold, O'Donnell, Weihrich. Elementos de administración, México, McGraw Hill, 1983.

Lazzaro, Victor. Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria México, Editorial Diana, 1992.

Leonard, William P. Auditoría administrativa: Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa, México, Editorial Diana, 1971.

Medina Palacios, Mabel. PYMES del sector comercio del Estado de Aguascalientes: Alternativas y empleo del crédito bancario a través del sistema de fondos de garantías como un medio de crecimiento económico. Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2008.

Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de administración", Editorial Trillas, México, 1997.

Norbek, Edward F. Auditoría administrativa México, Ed. Técnica, 1972.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal México, D.F., Limusa, 1971.

Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna, México, Editorial Limusa, 1992.

Ríos, Sixto. Modelización, Editorial Alianza Universidad, 1995.

Stoner, James. Administración, Editorial Prentice-Hall, 6ª Edición, 1996.

Terry, George R. Principios de administración, México, Compañía Editorial Continental, 1980.

Thierauf Robert J. Introducción a la investigación de operaciones, México. Ed. Limusa, 1982.

Thierauf, Robert J. Auditoría Administrativa, Ed. Limusa, 2000.

Whittington, Ray, O' Pany, Kurt. Principios de Auditoría, Mc. GrawHill, Décimo Cuarta Edición, 2004.

## **URL**

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT:

<http://www.conacyt.mx/Transparencia/Interes/Definicion%20de%20Auditoria.pdf>

Julio 2009. México.

Financiamiento Pyme México PYME:

<http://www.financiamientopyme.com/mexico.php>

Junio 2007. México.

Gobierno del Estado de Aguascalientes. Clusters Industriales:

<http://www.aguascalientes.gob.mx/economia/clusters/codeco/default.aspx>

Mayo 2008. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía:

[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)

Agosto 2009. México.

Líder Empresarial. Artículo: “Importancia del Comercio y Servicios en Nuestra Economía”:

<http://www.liderempresarial.com/num135/7.php>

Mayo 2008. México.

Nacional Financiera. Boletín de Prensa NAFIN: “Rebasa Nafinsa los 700 millones de pesos en financiamiento en los primeros 7 meses de operación de 2007 en Aguascalientes”:

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=4&catID=135&subcatID=1012>

Mayo 2008. México.

Nacional Financiera:

<http://www.nafin.com/portalfn/content/otros/glosario.do?letter=E>

Junio 2009. México.

Rodríguez, K. Mujer Ejecutiva: “¿Por qué mueren las PYMES?”:

<http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/>

Junio 2007. México.

Real Academia Española (Diciembre 2009):: <http://buscon.rae.es/drael>

Sánchez, Omar. Modelos, Control y Sistema de Visión:

<http://omarsanchez.net/conceptomod.aspx>

Septiembre 2009. España.

Sistema de Información Empresarial Mexicano:

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1>

Septiembre 2009. México.

## Anexos

### Anexo 1: Formato de los cuestionarios

#### Actividades comerciales

##### a) Atención a clientes

Cuestionario para aplicarse a los clientes

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	En caso de venta al público, ¿está usted satisfecho con el tiempo que espera para ser atendido?			
2	¿El tiempo de entrega de nuestros productos o servicios fue adecuado?			
3	¿Considera que nuestros productos o servicios son de buena calidad?			
4	¿La relación precio-calidad de nuestros productos o servicios es adecuada?			
5	¿Está usted satisfecho con el producto o servicio recibido?			
6	¿Está satisfecho con la atención recibida por parte de nuestra empresa?			
7	¿Ha tenido usted algún problema con el producto o servicio adquirido?			
8	¿Ha recomendado usted nuestros productos o servicios con otras personas?			
9	¿Volvería usted a adquirir alguno de nuestros productos o servicios?			
10	¿Está conforme con el servicio post-venta?			

Es conveniente incluir en las preguntas que se obtuvo una respuesta negativa la razón de la misma acompañada de espacio para sugerencias.

Cuestionario para medir la eficiencia y eficacia en el servicio a clientes

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe un área de servicio a clientes?			
2	¿Están definidos los procedimientos para la atención a clientes?			
3	¿Existe una buena coordinación entre la primera línea de atención al cliente y el resto de la organización?			
4	¿Existen mecanismos para detectar cambios en las necesidades de los clientes?			
5	¿Se tiene diseñada e implementada una política para clientes insatisfechos, así como quejas y sugerencias de los mismos?			
6	¿Se ha considerado que la misión de la empresa cumple con las expectativas de los clientes?			
7	¿Se conoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes?			

b) Inventarios

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Cuenta la organización con recinto(s) propio(s) para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos?			
2	¿Se llevó a cabo un estudio para su ubicación?			
3	¿Existe un mapa de distribución del almacén?			
4	¿El personal responsable del almacén fue asignado por su experiencia en esta manera?			
5	¿Se le proporcionó capacitación para desempeñar su función?			
6	¿El manejo de almacén está reglamentado?			
7	¿Se verifica la recepción con factura o nota de remisión?			
8	¿Se revisan la condición en que se encuentran los equipos, materiales, artículos y/o productos?			
9	¿Existen estándares de calidad claramente definidos para su aceptación o rechazo?			
10	¿Se clasifican los equipos, materiales, artículos y/o productos?			

11	¿Se dispone de catálogos de productos?			
12	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de equipos, materiales, artículos y/o productos?			
13	¿Existen diferentes privilegios para las personas que tienen acceso al sistema de inventarios relacionados con su usuario?			
14	¿La asignación de espacios para almacenamiento permite su fácil localización?			
15	¿Están contempladas las necesidades de expansión de las instalaciones?			
16	¿Efectúan entregas directamente a clientes?			
17	¿Se cuenta con las instalaciones necesarias para la conservación de materiales?			
18	¿Están actualizados los inventarios?			
19	¿Se llevan a cabo inventarios de manera periódica?			
20	¿Son coincidentes, los registros con las existencias físicas?			

c) Pedidos

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Están documentadas las funciones de esta área?			
2	¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones?			
3	¿Están debidamente coordinadas las áreas de ventas y adquisiciones?			
4	¿Se capacita al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?			
5	¿Se dispone de un catálogo de artículos y servicios?			
6	¿Existe un programa anual de adquisiciones?			
7	¿En su integración se toman en cuenta factores como: a) comportamiento histórico de las adquisiciones? b) compromisos de venta? c) situación del mercado? d) necesidades de los clientes? e) relaciones con los proveedores? f) disponibilidad económica? g) convenios y/o acuerdos de funcionamiento? h) productos y/o servicios?			
8	¿Existen procedimientos de compras documentados?			

9	¿Se negocian con los proveedores condiciones de los pedidos tales como: a) precio? b) tiempo de entrega? c) descuentos?			
10	¿Se dispone de una línea de crédito de los proveedores?			
11	¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?			
12	¿Se dispone de información normativa sobre los productos y/o servicios como: a) registros? b) permisos? c) licencias? d) certificados?			
13	¿Existe una forma para la requisición de compras?			
14	¿Es del conocimiento de toda la organización?			
15	¿Se lleva un control consecutivo de las requisiciones de compra?			
16	¿Se verifica la existencia del requerimiento en almacén?			
17	¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?			
18	¿Se cuenta con una base de datos de proveedores actualizada?			
19	¿Se cuenta con un registro de las compras?			
20	¿Se verifica que los pedidos directos cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente?			
21	¿Se lleva un control adecuado de la ampliación o modificación a pedidos?			

d) Comercialización

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe un plan de marketing?			
2	¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazos?			
3	¿Se preparan programas para: el impulso y desplazamiento de los productos o servicios? análisis de la situación actual de las ventas? análisis de la competencia? análisis del mercado actual y potencial?			

4	¿Estos programas han permitido implementar un sistema de monitoreo para apoyar la planeación comercial estratégica?			
5	¿Se asegura la propiedad intelectual de la marca y procesos o patentes de los productos o servicios?			
6	¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?			
7	¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuada para la atención de las prioridades de comercialización?			
8	¿Se tienen identificados los probables competidores futuros?			
9	¿Son adecuados los canales de distribución utilizados?			
10	¿Se cuenta con un plan para introducir y posicionar en el mercado los productos o servicios?			
11	¿La fuerza de ventas tiene a su disposición: manuales? catálogos? listas de precios? existencia del producto en el almacén? muestrarios? información normativa? cartera de clientes?			
12	¿Se utiliza el telemarketing para vender?			
13	¿Se cuenta con un estudio de mercado?			
14	¿Se ha llevado a cabo un análisis de los resultados del estudio de mercado?			
15	¿Se conocen las necesidades de los clientes?			
16	¿Se ha planeado la forma de satisfacer esas necesidades?			
17	¿Hay demanda suficiente para los productos o servicios de la empresa?			
18	¿Se tiene al menos una ventaja competitiva?			
19	¿Se conocen los hábitos de compra de los consumidores?			
20	¿Se han identificados necesidades del mercado no atendidas o insatisfechas?			
21	¿Se tienen identificadas las oportunidades que el mercado ofrece?			
22	¿Se tienen programas específicos para campañas de publicidad y promoción de los productos o servicios?			
23	¿Existe congruencia entre la publicidad que se emplea con los productos o servicios que ofrece la			

	empresa?			
24	¿Se utiliza el comercio electrónico para colocar los productos o servicios?			

e) Facturación

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Se cuenta con un software para la elaboración de facturas?			
2	¿Se tiene un procedimiento establecido para la facturación?			
3	¿Se concilia la facturación con los vales de salida?			
4	¿Las facturas en blanco se encuentran debidamente resguardadas?			
5	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de facturación?			

### Actividades financieras

a) Planeación financiera

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?			
2	¿Se han tenido problemas de liquidez en los últimos 12 meses?			
3	¿Se tienen políticas para la signación y uso de fondos específicos para las operaciones de las distintas áreas de la empresa?			
4	¿Se tienen claramente identificadas todas las fuentes de ingresos?			
5	¿Existe un programa de pagos?			
6	¿Se respetan los criterios establecidos en ese programa?			
7	¿Se tienen flujos de efectivo periodicos?			
8	¿Existen problemas financieros para el pago de dividendos?			

9	¿La empresa tiene planes establecidos de reinversión de utilidades?			
10	¿Se formulan presupuestos de ingresos?			
11	¿Se formulan presupuestos de inversión?			
12	¿Se formulan presupuestos de compras?			
13	¿Se formulan presupuestos de gastos de venta?			
14	¿Se formulan presupuestos de gastos de administración?			
15	¿Se formulan presupuestos de gastos financieros?			
16	¿Se formulan presupuestos de gastos de otros gastos?			
17	¿Se formulan presupuestos de gastos de impuestos?			

#### Indicadores de planeación financiera

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} \times 100$ <p>¿El porcentaje de solvencia que arroja la fórmula es adecuado conforme a las necesidades, planes y políticas de la empresa?</p>			
2	$\frac{\text{Activo circulante - inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} \times 100$ <p>¿El porcentaje liquidez que arroja la fórmula es adecuado conforme a las necesidades, planes y políticas de la empresa?</p>			
3	$\frac{\text{Pasivo a corto plazo}}{\text{Total pasivo}} \times 100$ <p>¿La estructura a corto plazo del pasivo es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?</p>			
4	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Total pasivo}} \times 100$ <p>¿La estructura a largo plazo del pasivo es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?</p>			
5				

	Activo circulante - pasivo a corto plazo			
	¿El capital de trabajo es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?			
6	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{intereses pagados}}{\text{Total activo}} \times 100$			
	¿El rendimiento del activo total es adecuado conforme a las expectativas de la empresa?			
7	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$			
	¿El rendimiento de las ventas es adecuado conforme a las expectativas de la empresa?			
8	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}} \times 100$			
	¿El rendimiento de los activos es adecuado conforme a las expectativas de la empresa?			
9	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total pasivo}} \times 100$			
	¿El grado de seguridad para hacer frente a las obligaciones es adecuado conforme a los planes de la empresa?			
10	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100$			
	¿El porcentaje del costo de ventas es el esperado en comparación con las ventas netas?			
11	$\frac{\text{Utilidad neta real}}{\text{Utilidad neta estimada}} \times 100$			
	¿La eficacia operativa es adecuada conforme a las expectativas de la empresa?			

Para la aplicación de la fórmula, se sugiere tomar las cifras del año fiscal inmediato anterior.

b) Tesorería

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe una cuenta bancaria para inversiones temporales?			
2	¿El control de efectivo se hace apoyado por algún programa de cómputo?			
3	¿Se tiene control sobre todo el personal que tiene acceso a este programa, así como los privilegios sobre visualización y modificación de la información?			
4	¿Se tienen claramente identificados los plazos y condiciones de pago de los créditos?			
5	¿Se tiene información de las condiciones de pago de proveedores?			
6	¿Se tiene un control de las condiciones establecidas para las cuentas por pagar?			
7	¿Se revisan las condiciones de pago antes de realizarlo?			
8	¿Es adecuada la relación con los proveedores?			
9	¿Los proveedores conocen la forma en que opera la empresa?			
10	¿Los créditos obtenidos se han aplicado adecuadamente de acuerdo a lo presupuestado?			

Indicadores de tesorería

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	$\frac{\text{Compras netas}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$ ¿El número de veces que rotan las cuentas por pagar es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?			
2	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$ ¿El promedio de días en que la empresa paga sus cuentas es adecuado conforme a sus necesidades?			
3	Promedio de días de cobranza – promedio de días			

	de cuentas por pagar  ¿La diferencia en el número de días en el promedio de cobranza y pago de cuentas es adecuada conforme a las necesidades de la empresa?			
4	¿La empresa tiene considerada la necesidad de financiamiento interno o externo durante al menos el periodo de tiempo que arroja como resultado la fórmula anterior?			

Para la aplicación de la fórmula, se sugiere tomar las cifras del año fiscal inmediato anterior.

### c) Crédito y cobranza

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Se tienen bien definidas políticas de crédito y cobranza?			
2	¿El crédito otorgado a los clientes es congruente con las políticas establecidas?			
3	¿Las políticas de crédito y cobranza son las más adecuadas para la etapa que vive la organización?			
4	¿Estas políticas permiten a la empresa tener mayores ventas?			
5	¿Los controles implementados aseguran el adecuado procesamiento de los ingresos?			
6	¿Se tiene un registro actualizado de los ingresos ordinarios?			
7	¿Se tiene un registro actualizado de los ingresos extraordinarios?			
8	¿Se revisa que los ingresos sean acompañados de la documentación necesaria?			
9	¿Existen controles para los depósitos en efectivo?			
10	¿Existe una cuenta bancaria para el depósito de los ingresos corrientes?			

### Indicadores de crédito y cobranza

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$			

	¿El número de veces que rotan los inventarios es adecuado conforme a las expectativas de la empresa?			
2	$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$ ¿El promedio de días en que tarda en venderse el inventario es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?			
3	$\frac{\text{Total de ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$ ¿El número de veces que rotan las cuentas por cobrar es adecuado conforme a las expectativas de la empresa?			
4	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$ ¿El promedio de días en que tarda en cobrarse las ventas a crédito es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?			

Para la aplicación de la fórmula, se sugiere tomar las cifras del año fiscal inmediato anterior.

d) Relaciones financieras

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿La organización maneja créditos con instituciones financieras?			
2	¿Son suficientes para el financiamiento a corto plazo?			
3	¿La empresa puede ser sujeta a recibir créditos a mediano plazo para financiar sus operaciones?			
4	¿La empresa puede ser sujeta a recibir créditos a largo plazo para financiar sus planes?			
5	¿Los créditos recibidos han sido aplicados adecuadamente de acuerdo a los planes presupuestales?			
6	¿Existen normas y procedimientos establecidos para			

	el pago de los créditos?			
7	¿Se recalculan los intereses y comisiones de manera periodica para asegurar que lo que se cobra a la empresa sea correcto?			
8	¿La empresa ha tenido atrasos en el pago de sus créditos en los últimos doce meses?			
9	¿Han sido utilizados adecuadamente las relaciones personales con proveedores e instituciones financieras?			
10	¿Existen estrategias para fortalecer las relaciones mencionadas?			

#### Indicadores de relaciones financieras

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			
2	$\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Capital contable}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?			
3	$\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Total activo}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a las necesidades de la empresa?			
4	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Capital contable}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			

Para la aplicación de la fórmula, se sugiere tomar las cifras del año fiscal inmediato anterior.

e) Rendimiento del capital

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Es suficiente el capital con que cuenta la empresa para sus operaciones?			
2	¿La empresa ha tenido, en los últimos 3 ejercicios anuales, utilidades satisfactorias?			
3	¿Se tiene conocimiento de las expectativas de beneficios financieros de los accionistas?			
4	¿El rendimiento sobre el capital aportado es el esperado inicialmente?			

Indicadores de rendimiento del capital

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			
2	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			
3	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			
4	$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Utilidades acumuladas}} \times 100$ ¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y lineamientos legales aplicables a la empresa?			
5	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}} \times 100$			

	Capital contable			
	¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			
6	$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}} \times 100$			
	¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			
7	$\frac{\text{Activo diferido}}{\text{Capital contable}} \times 100$			
	¿El porcentaje que arroja la fórmula es adecuado conforme a los planes y políticas de la empresa?			

Para la aplicación de la fórmula, se sugiere tomar las cifras del año fiscal inmediato anterior.

f) Contabilidad

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe un departamento de contabilidad en la empresa?			
2	¿Existe un sistema contable apropiado según las necesidades de la empresa?			
3	¿Existe en el sistema contable: catálogo de cuentas? cuentas debidamente codificadas? manual de contabilidad general?			
4	¿Dentro del catálogo incluye: cuentas de activo? cuentas de pasivo? cuentas de capital? cuentas de resultados deudoras? cuentas de resultados acreedoras? cuentas de orden? cuentas puente?			
5	¿Los registros de operaciones se hacen oportunamente?			
6	¿Los estados financieros son preparados de acuerdo a las normas de información financiera?			

g) Determinación de contribuciones fiscales

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe alguien responsable del cálculo y entero de las contribuciones fiscales?			
2	¿La empresa tiene identificadas las contribuciones fiscales que debe cumplir?			
3	¿Han surgido problemas con entidades oficiales por error en la determinación de las obligaciones fiscales?			
4	¿Han surgido problemas con entidades oficiales por omisión en el cumplimiento de las obligaciones fiscales?			
5	¿Se conocen las fechas y plazos para el entero de las obligaciones fiscales?			
6	¿Se asegura que el personal relacionado con el cálculo y entero de las contribuciones fiscales reciba capacitación?			
7	¿Se asegura mediante cursos y talleres que el personal relacionado con el cálculo y entero de las contribuciones fiscales se mantenga actualizado?			
8	¿Dichos enteros se realizan siempre en tiempo y forma?			
9	¿Se liquidó el impuesto correspondiente a los dividendos pagados?			
10	¿Se retiene correctamente el impuesto a trabajadores y a terceros?			
11	¿Se paga correcta y oportunamente estos impuestos retenidos?			

## Actividades administrativas

### a) Proceso administrativo

#### Planeación

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe una planeación relacionada con las estrategias: corporativas? funcionales? de negocio? globales?			
2	¿La visión de la empresa es una delcaración fundamental de sus valores, aspiraciones y objetivos?			
3	¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento amplio del área de trabajo?			
4	¿Es la visión un elemento de juicio para la formulación de estrategias?			
5	¿La esencia de la visión considera factores como: clientes? proveedores? trabajadores? competencia? mercado?			
6	¿La visión es un atributo principal de la planeación?			
7	¿La visión de la organización considera creencias como: ser la mejor? la importancia de realizar un buen trabajo o servicio? la importancia de los empleados en la empresa? ofrecer una calidad y servicios superiores? poseer una capacidad innovadora? reconocer que aspira a ser en un plazo de entre 5 y 10 años?			
8	¿Se comunica la visión al toda la empresa de manera adecuada?			
9	¿Ha servido la visión como base para formular la misión?			
10	¿La filosofía considera aspectos como: valores corporativos?			

	fundamentos éticos? crecimiento sustentable?			
11	¿La misión representa: cuál es su principal función? qué posicionamiento busca? nive de calidad y productividad que puede desarrollar? ventaja competitiva?			
12	¿La misión es una guía real de actuación?			
13	¿Las estrategias de la empresa están en congruencia con la misión?			
14	¿La misión se ha convertido en objetivos específicos?			
15	¿La empresa tiene valores definidos por escrito que ayuden al logro de la visión y misión?			
16	¿Estos valores tienen una breve redacción que resume el significado de cada uno para la empresa?			
17	¿La visión y misión están sustentadas en valores?			
18	¿Los valores son una forma humanizada de las estrategias?			
19	¿Existen más de 10 valores en la empresa?			
20	¿Existen menos de 4 valores en la empresa?			
21	¿Se parte de la experiencia profesional y personal del personal clave en la definición de los objetivos?			
22	¿Se consideran los factores que afectan negativamente en el entorno para la determinación de los objetivos?			
23	¿Se consideran los factores que afectan positivos en el entorno para la determinación de los objetivos?			
24	¿Se relacionan de manera directa los objetivos con las estrategias?			
25	¿Están asociados los objetivos con un horizonte temporal para su logro: a corto plazo? a mediano plazo? a largo plazo?			
26	¿Se tienen objetivos a nivel: corporativo? funcional? operativo?			
27	¿Se tiene parámetros para medir el logro de los objetivos?			
28	¿Son las metas pasos para el logro de los objetivos?			
29	¿Existe congruencia de las metas con el logro de los objetivos?			

30	¿Existe congruencia entre las metas con la capacidad de la empresa?			
31	¿Se tiene coincidencia entre las metas y las estrategias?			
32	¿Son congruentes las estrategias con los objetivos y metas establecidos?			
34	¿Existen tácticas que formen parte de las estrategias?			
35	¿Existen estrategias a nivel: corporativo? funcional? de negocio?			
36	¿Existen estrategias que han logrado generar ventajas competitivas?			
37	¿La empresa cuenta con políticas claramente definidas?			
38	¿Las políticas traducen el estilo principal de liderazgo en la empresa?			
39	¿Existen políticas de aplicación general?			
40	¿Existen políticas de aplicación específica?			
41	¿Son las políticas normas de conducta para orientar las acciones?			
42	¿Las políticas están relacionadas con los objetivos y metas?			
43	¿Las políticas son vías para transmitir los valores organizacionales?			
44	¿Existen procedimientos claros para el desarrollo de las actividades?			
45	¿Están por escrito estos procedimientos?			
46	¿Se dio la capacitación correspondiente al personal respectivo?			
47	¿Los procedimientos contienen: objetivo del procedimiento? área(s) de aplicación? responsable(s)? políticas y normas de aplicación? conceptos? controles? descripción de las operaciones? flujogramas? glosario?			
48	¿Hay congruencia entre los procedimientos y: objetivos? metas? políticas?			

	programas? estrategias?			
49	¿Los procedimientos son adecuados para las necesidades de la empresa?			
50	¿Existen programas de acción en la empresa?			
51	¿Los programas son consecuencia de los objetivos organizacionales?			
52	¿Son los programas una forma detallada de las estrategias o una parte de ellas?			

### Organización

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Tiene la empresa un organigrama definido?			
2	¿La estructura organizacional permite la consecución de los objetivos y metas de la empresa?			
3	¿Existe relación directa la estructura organizacional con las estrategias de la empresa?			
4	¿La estructura organizacional refleja la visión de la empresa?			
5	¿Tiene congruencia la estructura organizacional con la misión?			
6	Las funciones asignadas a cada área de la empresa, ¿son adecuadas para cumplir la misión?			
7	¿Se tiene un análisis de cargas de trabajo que sea congruente con las funciones?			
8	¿Existe una descripción de puesto por escrito para cada cargo dentro de la empresa?			
9	¿Las funciones descritas son congruentes con el nombre del área de trabajo?			
10	¿Las funciones asignadas a cada puesto son claras para todos sus ocupantes?			
11	¿Se tiene indentificada la relación de las funciones de cada puesto con: la misión? objetivos y metas? políticas? procedimientos? programas?			
12	¿Se brinda capacitación al personal para desempeñar sus funciones adecuadamente?			
13	¿Se revisan periódicamente las funciones para evitar: duplicidad?			

	omisiones? falta de congruencia? ausencia de compromiso? interpretación incorrecta? falta de conocimiento?			
14	¿Se lleva a cabo periódicamente un análisis de carga de trabajo?			
15	¿La visión y la misión son fuente de sentido para la cultura organizacional?			
16	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones?			
17	¿La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, hábitos			
18	¿Se han considerado establecer valores dentro de la cultura organizacional como: innovación? sensibilidad con el cliente? sensibilidad con el medio ambiente? sensibilidad con los sectores menos protegidos de la sociedad?			
19	¿Existen líneas de comunicación bien definidas para la transmisión de información?			

#### Dirección

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿La dirección marca los lineamientos para encaminar a la empresa hacia logro de la visión?			
2	¿La dirección marca los lineamientos para encaminar a la empresa hacia logro de la misión?			
3	¿La dirección marca los lineamientos para encaminar a la empresa hacia logro de los objetivos y metas?			
4	¿La dirección marca los lineamientos para seguir lo establecido en las estrategias y tácticas?			
5	¿La dirección contribuye a que la empresa sea competitiva?			
6	¿El liderazgo de la organización considera aspectos como: motivación? congruencia? valores? inteligencia? fomentar la confianza?			

	fomentar la comunicación?			
7	¿Existen vertientes de liderazgo como: de supervisión? participativo? de equipo?			
8	¿Hay un liderazgo informal por parte de la dirección?			
9	¿Se concilia con el liderazgo formal?			
10	¿Hay congruencia entre los canales de comunicación y la estructura orgánica?			
11	¿Hay una comunicación interpersonal eficaz?			
12	¿Hay una comunicación organizacional eficaz?			
13	¿Se tienen identificadas las barreras de la comunicación dentro de la empresa?			
14	¿Para superar estas barreras de comunicación se llevan a cabo acciones como: la retroalimentación? escuchar con atención? utilizar un lenguaje claro? controlar las emociones? observar las señales no verbales?			
15	¿La motivación del personal es un asunto prioritario para la dirección?			
16	¿La motivación incluye aspectos individuales y organizacionales?			
17	¿Existe una congruencia entre el esfuerzo individual y el desempeño, recompensas y metas personales?			
18	¿Se considera a la equidad como un elemento motivacional?			
19	¿Se les brinda el apoyo necesario a los equipos de trabajo para el logro de sus objetivos?			
20	¿La operación de la empresa genera estrés en el personal?			
21	¿Están definidas las causas del estrés?			
22	¿Se llevan a cabo acciones para disminuir el estrés?			
23	¿Se utiliza algún modelo para la toma de decisiones?			
24	¿El proceso de toma de decisiones considera aspectos como: objetividad? lógica? identificar claramente la causa del problema? considerar todas las alternativas posibles? considerar la opinión y punto de vista de los empleados?			
25	¿Para la toma de decisiones se consideran aspectos como:			

	certeza? riesgo? conflicto?			
26	¿Están identificadas las dimensiones de innovación como: desfío y participación? conflicto? debate? lluvia de ideas? toma de riesgos? humor e informalidad? confianza? apertura?			

### Control

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Existe coincidencia entre planes, metas y estándares con los controles establecidos?			
2	¿Se tiene bien definido el ciclo de control?			
3	¿Se tienen definidos claramente aspectos como: estándares de desempeño? medición del desempeño? comparación del desempeño con normas? determinación de desviaciones? medidas correctivas?			
4	¿Hay coincidencia entre las normas de desempeño y el desempeño real?			
5	¿El control se aplica antes, durante y al término de los procesos?			
6	¿Se tienen bien identificados los puntos críticos y relevantes que son importantes controlar?			
7	¿Hay controles enfocados a: prevenir problemas? resolver problemas en el momento en que surgen? resolver problemas después de que ocurren? retroalimentación?			
8	¿Se revisan y actualizan constantemente los sistemas de control implementados?			
9	¿Los controles implementados permiten: vincular las estrategias con su debida ejecución? contar con estándares accesibles? aceptación de toda la organización?			

	<p>un balance entre datos objetivos y apreciaciones subjetivas</p> <p>flexibilidad para ajustarse?</p> <p>oportunidad en la toma de decisiones?</p> <p>contar con el soporte adecuado?</p>			
10	<p>¿El control se basa en normas de:</p> <p>costos?</p> <p>capital?</p> <p>presupuestos?</p> <p>programas?</p>			
11	<p>¿El sistema de control considera aspectos como:</p> <p>medición del rendimiento actual?</p> <p>comparación del rendimiento actual con el estándar?</p> <p>acciones correctivas?</p>			
12	<p>¿Hay un área encargada del diseño e implementación de controles?</p>			
13	<p>¿Existen controles financieros y de medición del desempeño?</p>			
14	<p>¿Se lleva a cabo un análisis financiero de:</p> <p>liquidez?</p> <p>rendimiento?</p> <p>productividad?</p> <p>financiamiento?</p> <p>costos?</p> <p>inversión?</p> <p>apalancamiento?</p>			
15	<p>¿Se utilizan reportes financieros como:</p> <p>estado de situación financiera?</p> <p>estado de resultados?</p> <p>estado de cambios en la situación financiera?</p> <p>estado de variaciones en el capital contable?</p> <p>estados financieros comparativos?</p> <p>flujo de efectivo?</p>			

b) Capital humano

Cuestionario para aplicarse a los trabajadores

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Le agrada el trabajo que desempeña actualmente?			
2	¿Le agrada el lugar de trabajo?			
3	¿Cuenta con el mobiliario, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?			
4	¿El trabajo que desempeña le permite poner en práctica los conocimientos adquiridos?			
5	¿Son amistosos con usted sus compañeros de trabajo?			
6	¿Está usted conforme con el clima laboral que hay en la organización?			
7	¿Recibe el reconocimiento adecuado por el trabajo que desempeña?			
8	¿Considera que las actividades que desempeña son muy repetitivas?			
9	Cuando plantea alguna queja a su jefe inmediato, ¿recibe la atención adecuada y mejora esa situación?			
10	¿Considera que la empresa se preocupa lo suficiente por usted?			
11	¿Cree que los procedimientos que existen para ejecutar su trabajo son adecuados?			
12	¿Considera que sus compañeros pierden el tiempo cuando hacen su trabajo?			
13	¿Tiene conocimiento de los objetivos específicos de su área de trabajo?			
14	¿Conoce los objetivos generales de la empresa?			
15	¿Conoce las reglas del departamento en donde presta sus servicios?			
16	¿Cree que la remuneración que recibe es justa?			
17	¿Los baños están en buen estado?			
18	¿La empresa brinda las oportunidades de desarrollo que espero?			
19	¿Recibe la capacitación necesaria para llevar a cabo sus funciones de manera correcta?			
20	¿El puesto que ocupa le permite desarrollar sus capacidades?			
21	¿Se le delega autoridad para desempeñar algunas actividades?			
22	¿Recibe apoyo de su jefe inmediato para el logro de			

	sus objetivos?			
23	¿La organización está abierta a nuevas ideas?			
24	¿La comunicación con mi jefe y compañeros de trabajo es adecuada?			

Cuestionario para medir la eficiencia y eficacia del área de capital humano

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Se dispone de un inventario de personal actualizado?			
2	¿Se tienen mecanismos para retener personal con talento?			
3	¿Se tienen programas de capacitación y adiestramiento?			
4	¿Se lleva a cabo un análisis de puestos?			
5	¿El análisis de puestos se realiza para: una adecuada selección y contratación de personal? un programa de ascensos? la detección de necesidades de personal de cada área? establecer cargas de trabajo? establecer remuneraciones adecuadas? elaborar manuales de organización?			
6	¿Se actualiza periódicamente la información del análisis de puestos?			
7	¿Se valúan los puestos?			
8	¿Existe un procedimiento establecido para la valuación de puestos?			
9	¿Se tienen contempladas en el presupuesto partidas para pagar incentivos, comisiones, bonos, gratificaciones, etc.?			
10	¿Se tiene un documento que contenga los requisitos para el reclutamiento y selección de personal?			
11	¿Se entrevista a los candidatos?			
12	¿Se miden las capacidades de los aspirantes mediante cuestionarios, ejercicios, etc.?			
13	¿Los exámenes y pruebas miden el coeficiente intelectual y emocional?			
14	¿Los exámenes y pruebas miden sus competencias ante problemas reales?			
15	¿Se aplican exámenes médicos a los candidatos?			
16	¿Se cuentan con contratos de trabajo debidamente revisados por expertos en la materia?			

17	¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de bienvenida a la empresa?			
18	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para apoyar la inducción a la organización?			
19	¿Se presenta al personal de nuevo ingreso ante el personal ya existente en la empresa?			
20	¿En el proceso de inducción se contempla un recorrido para mostrar las instalaciones?			
21	¿Se tienen bien definidos los programas de inducción, capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso?			
22	¿La empresa cuenta con: sindicato? comisión mixta para la revisión del reglamento interior de trabajo? comisión mixta de capacitación y adiestramiento? comisión mixta de seguridad e higiene?			
23	¿Existe un reglamento interior de trabajo?			
24	¿Este reglamento fue elaborado o revisado por la comisión mixta para la revisión del reglamento interior de trabajo?			
25	¿Este reglamento está registrado ante las autoridades competentes?			
26	¿Toda la organización conoce el contenido de dicho reglamento?			
27	¿Se lleva un registro de las actas y acuerdos de todas las comisiones mixtas?			
28	¿La empresa cuenta con un sistema de incentivos y gratificaciones eficaz para el personal?			
29	¿Para el pago de sueldos, salarios y honorarios se basa en información que permita valorar el trabajo de cada persona?			
30	¿Existe congruencia entre el nivel de cada puesto con su remuneración establecida?			
31	¿El cálculo de la nómina considera aspectos como: altas? bajas? faltas? retardos? licencias con goce de sueldo? incapacidades? pago de prestaciones? pago de obligaciones? retención de impuestos y obligaciones legales? préstamos personales?			

	apoyos especiales?			
32	¿Existe un procedimiento bien establecido para el pago de la nómina?			
33	¿El pago de la nómina se realiza en las fechas de pago establecidas?			
34	¿El capital humano constituye un elemento estratégico clave para la organización?			
35	¿Se tiene establecido un programa de evaluación del desempeño?			
36	¿La empresa tiene normas relativas a la seguridad e higiene en sus instalaciones?			
37	¿Existen señalamientos en zonas restringidas o de alto riesgo, así como de sustancias peligrosas?			
38	¿Se tienen pintadas las tuberías de acuerdo al color de le corresponde según la sustancia que transportan?			
39	¿Se tiene un registro de los accidentes y de las enfermedades de trabajo y se investigan sus causas?			
40	¿Se tiene a todo el personal dado de alta en una institución de salud?			
41	¿Son adecuadas las condiciones de trabajo en cuanto a: ventilación? iluminación? temperatura? polvo? humedad? ruido? ergonomía?			
42	¿Existe un programa de mantenimiento, limpieza y conservación de las distintas áreas de la empresa?			
43	¿Se cuenta con una relación del personal actualizada?			
44	Existen procedimientos documentados para: altas? bajas? incapacidades? cambios? viáticos? faltas? retardos? tiempo extra? comisiones? licencias? pensiones?			

45	¿Los controles de personal están soportados por programas de cómputo?			
46	¿Está actualizada la información contenida en estos programas?			
47	¿Se tiene alguna iniciativa de fomentar la atribución de facultades de decisión a los empleados (empowerment)?			

c) Cumplimiento con autoridades y agrupaciones

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿La empresa está al corriente en sus pagos y enteros en materia de contribuciones fiscales?			
2	¿La organización está al corriente en sus pagos y enteros ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)?			
3	¿Se está al corriente en sus pagos y enteros ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)?			
4	¿La empresa ha tenido retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los últimos 12 meses?			
5	¿La organización ha tenido retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones ante el IMSS en los últimos 12 meses?			
6	¿Se han presentado retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones ante el INFONAVIT en los últimos 12 meses?			
7	¿Se cuenta con todas las licencias y permisos federales necesarios para operar?			
8	¿Se tienen todas las licencias y permisos estatales para llevar a cabo las actividades cotidianas de la organización?			
9	¿Se cuenta con todas las licencias y permisos municipales necesarios para operar?			
10	¿Se han recibido multas o amonestaciones por incumplimiento de los lineamientos que marcan las autoridades municipales, estatales o federales relacionados con el otorgamiento de estas licencias o permisos?			
11	¿Se está inscrito a algún organismo que agrupe a las empresas del giro a nivel municipal, estatal o federal?			
12	¿La empresa se encuentra al corriente en los pagos			

	periodicos a dicha agrupación o cámara?			
13	¿Se han presentado retrasos en estos pagos en los últimos 12 meses?			

d) Tecnología e información

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿La tecnología de información permite: mayor colaboración? facilidad de compartir información? supervisar el desempeño individual? supervisar el desempeño grupal? facilitar la toma de decisiones?			
2	¿Los recursos tecnológicos permiten: un mejor resguardo de la información? una mejor distribución de la información? un mejor procesamiento de la información?			
3	¿Se emplean recursos tecnológicos como: correo electrónico? correo de voz? teleconferencia? videoconferencia?			
4	¿Existe un área encargada de los recursos tecnológicos?			
5	¿La tecnología de la información contribuye de manera importante en la operación cotidiana de la organización?			
6	¿La empresa cuenta con un sistema de cómputo diseñado de acuerdo a sus necesidades de operación?			
7	¿Se analizan los requerimientos de entrada y salida de la información?			
8	¿Se brinda la capacitación para que el personal opere los sistemas y equipo de cómputo de manera adecuada?			
9	¿El sistema de información abarca las diferentes áreas de la empresa?			
10	¿El diseño y operación del sistema de información considera aspectos como: la estructura de la empresa? los canales formales e informales de comunicación? respaldos de seguridad? oportunidad en el acceso a la información?			

	control de acceso y modificación de la información?			
11	¿El sistema de información atienden el manejo de operación como: clasificación y ordenamiento de la información? cálculos? almacenamiento, respaldo y recuperación? resúmenes y reportes?			
12	¿Se obtienen reportes adecuados a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa?			
13	¿Se tienen planes de adquisiciones, modernización y actualización constantes tanto en hardware como en software?			
14	¿El empleo de la tecnología de información permite: atraer más clientes? superar a la competencia? brindar un valor agregado en los productos o servicios? desarrollar nuevos productos o servicios? tener ventajas competitivas? mejorar la relación y comunicación con clientes y proveedores?			

e) Crecimiento sustentable

No.	Pregunta	Sí	No	N/A
1	¿Es la empresa consciente en el respeto al medio ambiente?			
2	¿La organización es responsable en el manejo de desechos y basura producto de su operación?			
3	¿Realiza mantenimiento preventivo y correctivo de todo el equipo de transporte y reparto con la finalidad de reducir sus agentes contaminantes?			
4	¿La empresa lleva a cabo acciones en beneficio de los sectores más desprotegidos de la sociedad en que opera?			
5	¿Es importante para la organización mantener una buena imagen ante la sociedad?			
6	En el proceso de toma de decisiones, ¿la empresa considera su responsabilidad social?			

## Anexo 2: Cédula de evaluación de resultados por elemento

Logotipo	Nombre de la empresa		Fecha:
	Nombre del elemento	Página: De:	
Calificación obtenida	Hallazgos	Evidencia	Sugerencias
Observaciones:			
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:	

Elaborado por el autor. Noviembre 2009

### Anexo 3: Formato de dictamen

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:
	Dictamen	Página: De:

#### Nombre de la persona u organismo a quien va dirigido

#### Cargo que ocupa en la organización

Hemos examinado a la empresa \_\_\_\_\_ (*nombre de la empresa*) \_\_\_\_\_ (en caso de haber revisado de manera parcial de la empresa, mencionar las áreas, actividades o elementos sujetos a revisión y nombre de la empresa) con fecha del (fecha).

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo a una planeación previa, la cual nos permitió obtener una seguridad razonable de, que los hallazgos manifestados en la parte de diagnóstico del presente documento, son los más relevantes de acuerdo a las áreas revisadas, los cuales nos permitieron identificar oportunidades de mejora mencionadas en la parte de propuesta.

Consideramos que nuestros exámenes realizados fueron suficientes para obtener una base razonable en la cual sustentar nuestra opinión.

## **Diagnóstico**

Durante la auditoría se detectaron aspectos relevantes como:

(Enlistar los hallazgos obtenidos a lo largo de la auditoría, separados por área y elemento examinado)

## **Propuesta**

De acuerdo a los hallazgos identificados durante la auditoría se recomienda lo siguiente:

(Enlistar las sugerencias obtenidas a lo largo de la auditoría, separados por área y elemento examinado)

Conclusiones y sugerencias finales

(Redactar conclusiones y sugerencias generales)

**Nombre del despacho revisor**

**Nombre del responsable del equipo del compromiso**

**Fecha del dictamen**