

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Campus Tijuana



Auditoría Administrativa como elemento para fomentar la competitividad de las Pymes en Tecate, B. C. aplicada en el ramo farmacéutico  
Caso práctico: FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V.

TESIS

QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

EDUARDO VILLARREAL DUEÑAS

DIRECTOR DE TESIS

M.A. SILVIA HERNÁNDEZ SOLIS

TECATE, B.C. JUNIO 2014

# INDICE

## CAPITULO I INTRODUCCION

1.1	Resumen	1
1.2	Abstract	3
1.3	Introducción	4
1.3.1	Antecedentes	4
1.3.2	Justificación	5
1.3.3	Definición y planteamiento del problema	7
1.4	Objetivos y preguntas de investigación	7
1.4.1	Objetivo general	7
1.4.2	Objetivos específicos	8
1.4.3	Metodología	8
1.4.4	Preguntas de investigación	8
1.4.5	Alcances	9

## CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes sobre auditoría	11
2.1.1	Definición de auditoría	11
2.1.2	Importancia y objetivos de la auditoría	13
2.1.3	Clasificación de las auditorías	14
2.1.4	El auditor y las normas de auditoría	17
2.1.5	Las normas de auditoría generalmente aceptadas	19
2.1.6	Normas internacionales de auditoría	21
2.2	La auditoría administrativa	22
2.2.1	Concepto	22
2.2.2	Antecedentes	24
2.2.3	Objetivos de la auditoría administrativa	26
2.2.4	Principios de la auditoría administrativa	27
2.2.5	Necesidad de la auditoría administrativa	29
2.2.6	Campos de aplicación	30
2.2.7	El auditor administrativo	31
2.3	Metodología de la auditoría administrativa	33
2.3.1	Planeación	34
2.3.2	Instrumentación	36
2.3.2.1	Métodos de recolección de información	37
2.3.2.2	Medición	38
2.3.2.3	Indicadores	39
2.3.2.4	Evaluación	40
2.3.2.5	Informe	41
2.3.2.6	Seguimiento	43
2.4	Empresas, concepto y clasificación de las pymes	43
2.4.1	Empresas pymes	43

## INDICE

2.4.2	Concepto de pymes	45
2.4.3	Ventajas y desventajas de las pymes	46
2.4.4	Las pymes en México	49
2.5	Competitividad	50
CAPITULO III AUDITORIA APLICADA A FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V.		59
3.1	Planeación	60
3.1.1	Investigación preliminar	60
3.1.2	Objetivos generales	61
3.1.3	Objetivos específicos	62
3.1.4	Justificación de la auditoría	63
3.1.5	Factores a revisar	63
3.1.6	Evaluación de la empresa	63
3.1.7	Entrega de reporte	64
3.1.8	Programa de trabajo	64
3.2	Ejecución de la auditoría	65
3.2.1	Conociendo la empresa	65
3.2.2	Valores empresariales	68
3.2.3	Valores corporativos	70
3.2.4	Estructura orgánica	72
3.3	Entrevistas con los encargados y personal	73
3.3.1	Entrevistas con los encargados	73
3.3.2	Entrevistas con los empleados	75
3.4	Investigación documental	75
3.5	Diagnóstico preliminar	83
3.5.1	Génesis de la organización	83
3.6	Determinación de las áreas a revisar	84
3.7	Etapa de ejecución	84
3.7.1	Aplicación de cuestionarios	85
3.7.2	Interpretación de los factores de comportamiento organizacional	86
3.7.2.1	Planeación	86
3.7.2.2	Organización	87
3.7.2.3	Dirección	88
3.7.2.4	Control	89
3.7.2.5	Medición	90
3.8	Énfasis de la auditoría	92
3.8.1	Ventas y servicios	93
3.8.2	Sistema de recepción de mercancías	94
3.8.3	Finanzas	95
3.8.4	Administración de personal	96

## INDICE

3.9	Determinación de los elementos a mejorar	100
3.9.1	Capacitación	100
3.9.2	Controles	101
3.9.3	Servicios al cliente	102
3.9.4	Instalaciones y equipo de trabajo	103
3.10	Indicadores	104
3.11	Etapa de evaluación	104
3.11.1	Evaluación de funciones	105
3.11.2	Asignación de puntos a los factores a evaluar	105
3.11.3	Determinación de grados	106
3.11.3.1	Ventas	106
3.11.3.2	Finanzas	107
3.11.3.3	Recursos humanos	107
3.12	Informe	108
CONCLUSIONES		118
ANEXO I		
CUESTIONARIOS		118
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS		138
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		139

## AGRADECIMIENTOS

Reconozco con humildad a mis maestros por su sapiencia y su disposición a compartirla. Por su siempre buena actitud que fue ejemplo de entrega y modelo a seguir. Agradezco a mis compañeras, ahora colegas por la convivencia y la discrepancia, de no haber existido la discrepancia no se hubiera llegado al grado de amar la convivencia. Al final del camino, solo queda lo aprendido, más allá de todo, quedará la satisfacción de habernos encontrado seres humanos que seguramente seguirán siendo parte de nuestras vidas.

Muchas gracias.

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico y ofrezco a aquellos seres humanos valiosos que forman parte de mi círculo sentimental. A mis grandes amores por haber resistido las ausencias y las limitaciones a la convivencia. La vida ofrece oportunidades, nosotros debemos responder con actitud, seguramente las recompensas vienen en camino, pero no olvidar que ante el final de un reto, tendremos que prepararnos para asumir nuevos. Dios me ha premiado por permitirme disfrutar de mis seres queridos.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Resumen.

En nuestra actualidad, el mundo de los negocios avanza de una manera dinámica y acelerada, movimiento que va de la mano con los constantes avances en tecnología, las nuevas demandas de información, los cambios sociales, culturales y económicos existentes en este nuevo entorno. Lo anterior evidencia la necesidad de aplicar nuevas herramientas administrativas, contables y financieras para que los negocios se mantengan dentro de un entorno competitivo. Quizá una de las actividades más determinantes en este entorno es la auditoría que conjuntamente con la disciplina contable aplicadas en el campo de los negocios cumplen con la necesidad de informar adecuadamente acerca de la riqueza, productividad y el posicionamiento de las empresas.

La auditoría es una práctica común en las grandes empresas sin embargo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no lo es, por tal motivo este trabajo pretende mostrar los beneficios por las cuales las denominadas PYMES deban aplicar procedimientos de auditoría que les ayude a obtener la eficiencia y proyección necesarias para hacer crecer sus negocios.

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los factores que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la relevancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La aplicación de una auditoría administrativa en empresas del ramo farmacéutico ayuda a definir los métodos y procedimientos internos que se requiere implantar para lograr los objetivos de eficiencia y competitividad deseados y que se conviertan en herramientas de uso cotidiano para alcanzarlos.

Este trabajo contiene la información que se obtuvo de la aplicación de una auditoría administrativa a la empresa Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V., así como el sustento teórico de los procedimientos bajo los cuales se llevó a cabo dicha auditoría. Se realizó una revisión sistemática y evaluatoria dentro de la empresa con la finalidad de determinar si se encuentra operando de manera eficiente y permitió localizar problemáticas y deficiencias dentro de la organización que limitaban el trabajo de la misma.

Las áreas de oportunidad que se detectaron con la aplicación de la auditoría administrativa fueron principalmente en el área de control interno y en la necesidad de modernizar y actualizar los sistemas de procesamiento de datos que la empresa tiene implementados. Se encontró que la empresa no tiene establecido un apropiado sistema de control de inventarios lo que ocasiona que sus políticas de control sean elásticas generándose la posibilidad de no detección oportuna de faltantes o fugas.

Los hallazgos y recomendaciones fueron presentados a los directivos de la empresa para que, de encontrarlos razonables, se les otorgue el seguimiento adecuado.

## 1.2 Abstract.

Business environment is moving fast and with a dynamic and sustained acceleration that goes together with changes in technologies, communication alternatives, and a new way to see culture, economic and social behavior.

Above changes implies the need to implement global procedures within administrative fields. Accounting certainly is the right tool to inform businesses on financing achievements, however accounting itself is not enough to provide accuracy of financial reports. Audit becomes at this point the element that will provide with confidence proper information to take action within the business world.

Audit is a standard procedure in big corporations, but it is not to small businesses (PYMES) due to an uncertain number of reasons, this work is intended to identify those reasons and help PYMES to accept the need to go through an audit process to ensure their growth and competitiveness.

Using the administrative audit as a regular procedure can help to meet the challenges to the operational development and hinder business growth. This discipline is relevant to evaluate the importance of problems, find their causes, propose adequate solutions and implement them.

Performing an administrative audit to small businesses will contribute to define internal procedures to reach their objectives and goals. These procedures will become regular tools to achieve them.

This work includes information gathered through the performance of an administrative audit to Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V. which was evaluated in order to determine whether is operating under an efficiency frame or not. Audit allowed the finding of organizational weaknesses that were reported to the company, suggestions to improve their controls were submitted to the managing staff to be implemented and followed up.

## 1.3 INTRODUCCIÓN.

### 1.3.1 Antecedentes.

La auditoría juega un papel fundamental en el entorno financiero y fiscal de las empresas, por cuanto implica el control de los recursos de los cuales éstas disponen, a su vez la calidad de las auditorías constituye un elemento que influye en el grado de confiabilidad en la información al tener una opinión profesional en cuanto a los sistemas de control de las empresas. La calidad de las auditorías constituye un aspecto de vital importancia según las tendencias actuales, por cuanto significa la comprobación y seguridad de que éstas se hayan realizado cumpliendo con los principios y normas establecidos para el ejercicio de la auditoría y permiten evaluar la correlación que existe entre la opinión emitida por el auditor con la situación real de la entidad auditada. Este tema ha constituido una necesidad identificada a nivel internacional donde se pretende diseñar un procedimiento que permita determinar la confiabilidad y calidad del trabajo realizado en las auditorías (Gomez, 2005).

Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

En la actualidad vivimos un mundo de cambios constantes, los cuales ocurren a una velocidad vertiginosa, en donde la globalización impera y en consecuencia las empresas están cada vez más inmersas en un ambiente de mercados abiertos, implicando para ellas, la necesidad de ser cada día más competitivas.

La administración es el eje central sobre el cual gira la empresa, por lo que resulta importante el revisar y hacer un diagnóstico de la misma, con el propósito de detectar problemas y solucionarlos.

### 1.3.2 Justificación.

Las pequeñas y medianas empresas son las mayores generadoras de riqueza y empleo en el mundo ya que de acuerdo a la *Small Business Administration* (2012) representan más del 97% de las empresas.

Sin embargo un significativo porcentaje de ellas no se auditan, en gran parte debido a los costos que representan el contratar los servicios de un auditor, quizá por desconocimiento de los beneficios que se obtendrían o por la errónea idea de que por ser pequeños no se requiere. La incorporación de la auditoría permitiría mejorar las condiciones de dichas organizaciones potencializando sus recursos y los de la región.

Estas empresas se auto califican como organismos que no requieren auditarse sin embargo es necesario fomentarlo, ya que al hacerlo se potencializa la eficiencia y eficacia de su administración, generando una mayor seguridad en su permanencia en el mercado, asegurando el cumplimiento adecuado de sus obligaciones tributarias, a la vez que se obtiene certeza de su información financiera, se eliminan riesgos y se genera competitividad. Cada vez entidades más pequeñas deben llevar a cabo una administración eficaz y eficiente de los diversos recursos con los que cuentan, lo que resulta en la necesidad de establecer una metodología dirigida a ellas para medir si la estructura organizacional creada por su administración está funcionando adecuadamente para la consecución de sus objetivos. (BusinessOne, 2012)

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 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.

El propósito de este trabajo es identificar cómo la auditoría es base significativa en toda organización por pequeña que ésta sea para promover la eficiencia y competitividad, las pymes no son la excepción, una auditoría en el momento adecuado puede significar grandes ahorros de todo tipo y a su vez crear la plataforma necesaria para un desarrollo futuro bastante favorecedor de estas pequeñas empresas que en nuestro país son mayoría y base sustentable de la mayoría de los mexicanos. 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.

Este trabajo puede resultar de utilidad para los dueños de pequeñas y medianas empresas farmacéuticas o de cualquier otro ramo porque podrán utilizar una metodología de auditoría administrativa, el cual, su diseño estará enfocado a este tipo de organizaciones y podrá ser elemento de diagnóstico para mejorar su desempeño.

Los gerentes y administradores que laboren en estas pequeñas y medianas empresas encontrarán utilidad en este trabajo, ya que éste les proporcionará una metodología de auditoría administrativa diseñada para su aplicación en sus empresas, 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.

### 1.3.3. Definición y planteamiento del problema.

Las pequeñas y medianas empresas farmacéuticas de la ciudad de Tecate en el Estado de Baja California 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.

Por la importancia que las pymes tienen en el entorno económico de cualquier comunidad, resulta conveniente instrumentar acciones para mejorar su funcionalidad y apoyar directamente a estas empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo, consolidación y competitividad.

Una de estas herramientas es la auditoría que permite a las organizaciones mejorar la efectividad de sus controles internos los cuales se transforman en mejores sistemas que llevan a la obtención de calidad en sus procesos y con lo cual se obtiene un mejor producto o servicio y por lo tanto una mayor rentabilidad. Los micro empresarios por lo general consideran que no requieren auditarse sin embargo es necesario cambiar este paradigma, para lograr el fortalecimiento de estas organizaciones.

## 1.4 Objetivos y preguntas de investigación.

### 1.4.1 Objetivo general.

Proponer modificaciones y cambios en la estructura de control interno de la organización como resultado de la ejecución de una auditoría administrativa en una

empresa pyme del ramo farmacéutico en la ciudad de Tecate, Baja California. La propuesta que se presente servirá como un elemento para mejorar la eficiencia e incrementar la competitividad de esta empresa.

#### 1.4.2 Objetivos específicos.

1. Identificar las razones por las que esta pyme no se había auditado.
2. Ejecutar la auditoría administrativa en la pyme del ramo farmacéutico.
3. Sugerir la implementación de estrategias en base a los resultados de la auditoría administrativa practicada.

#### 1.4.3 Metodología.

Este documento tiene un enfoque cualitativo y aplicativo, 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 Fernández (2009), Franklin (2007) y Leonard (1995) para posteriormente poder proporcionar un método enfocado a las pequeñas y medianas empresas farmacéuticas.

#### 1.4.4 Preguntas de investigación.

1. ¿Cuáles son las razones por las que esta pyme no se había auditado?
2. ¿La empresa auditada proporcionará la información verídica para llevar a cabo la auditoría?

3. ¿Cuáles serán las estrategias a implementar en función de los resultados de la auditoría administrativa practicada?

#### 1.4.5 Alcances.

Este caso se desarrolló en la empresa pyme Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V. en la ciudad de Tecate, Baja California, México.

Marco temporal: Enero 2012–Diciembre 2013.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes sobre auditoría.

### 2.1.1. Definición de auditoría.

Existe más de una definición de auditoría, pero en esta ocasión se revisarán las definiciones que puedan ayudar a entender y conocer en forma completa y estructurada el proceso en sí.

El concepto auditoría proviene de *audiere* (latín) que significa oír, escuchar. Es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa resultados (Sotomayor, 2008).

Auditoría es la investigación, consulta, revisión, verificación y comprobación aplicada a la empresa y plasmada en un documento que evidencie los resultados. Es el examen que realiza personal calificado e independiente de acuerdo con normas establecidas por órganos rectores con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia mental (Sotomayor, 2008).

Otra definición de auditoría indica que es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, menciona también que es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la información de una organización. La finalidad de este procedimiento es determinar el valor del contenido de dicha información (Franklin, 2013).

Para los dueños, acreedores y terceras personas interesadas en una empresa resulta de vital importancia el contar con información útil y confiable para que la toma de decisiones sea adecuada; en virtud de que los estados financieros constituyen un instrumento usado por la administración de la empresa para dar información de carácter económico sobre la misma, es necesaria la intervención de un profesional independiente que revise su contenido a través de la auditoría, para determinar el grado de confiabilidad de la entidad (Franklin, 2013).

Fernández (2009), señala que “la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos, para de esta manera conocer la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”. A esto es importante añadir que por medio de la auditoría se puede obtener información relevante de todos los registros obtenidos dentro de una institución para de esta forma proceder a la toma de decisiones.

De igual manera es importante conocer lo que indica Whittington (2012), en la primera parte de su libro “Introducción a la auditoría” en donde lo define como “un examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados financieros”. El investigador añade que la auditoría es un examen que se realiza a cada una de las actividades con el fin de verificar su corrección contable de las cifras de los estados financieros. Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestra la información emanada de ellos.

De acuerdo con Mendivil (2002), la auditoría es “ el proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros”, acerca de esta

afirmación se puede resaltar que el autor se enfoca principalmente a auditorías a estados financieros al referirse que es un proceso efectuado por un contador público independiente por lo que se concluye que el concepto de auditoría no se limita a esta área del conocimiento pues existen muchos y muy diversos tipos de auditoría no enfocadas a estados financieros ni realizadas por contadores públicos tales como auditorías ambientales, de gestión u otras. Por lo tanto de acuerdo con la opinión del autor la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de los datos, es la revisión misma de los registros y fuentes de información para determinar qué tan razonable son las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

### 2.1.2 Importancia y objetivos de la auditoría.

Una tarea de suma importancia para el administrador es la toma de decisiones, la cual se debe basar en la experiencia, los recursos disponibles, la capacidad instalada, el

mercado y los estados financieros, entre otros; todo esto ayuda a conocer las condiciones en las que se encuentra la organización y permite tomar decisiones adecuadas.

El objetivo de la auditoría es analizar la situación actual de la organización, sus procedimientos, políticas, planes, funciones y otros aspectos que pudieran afectarle. La auditoría es una revisión de la organización para encontrar fallas, irregularidades, pérdidas o cualquier otro problema en el ámbito de control. Una auditoría brinda orientación sobre cómo organizar los resultados de la información obtenida y permite analizar los procedimientos que se consideren adecuados para cada trabajo en particular, con la finalidad de tomar decisiones apropiadas.

Otro de los objetivos de la auditoría es que el auditor actúe como asesor de los propietarios y demás involucrados en la gerencia; así como que la información recaudada sirva como guía para la toma de decisiones futuras.

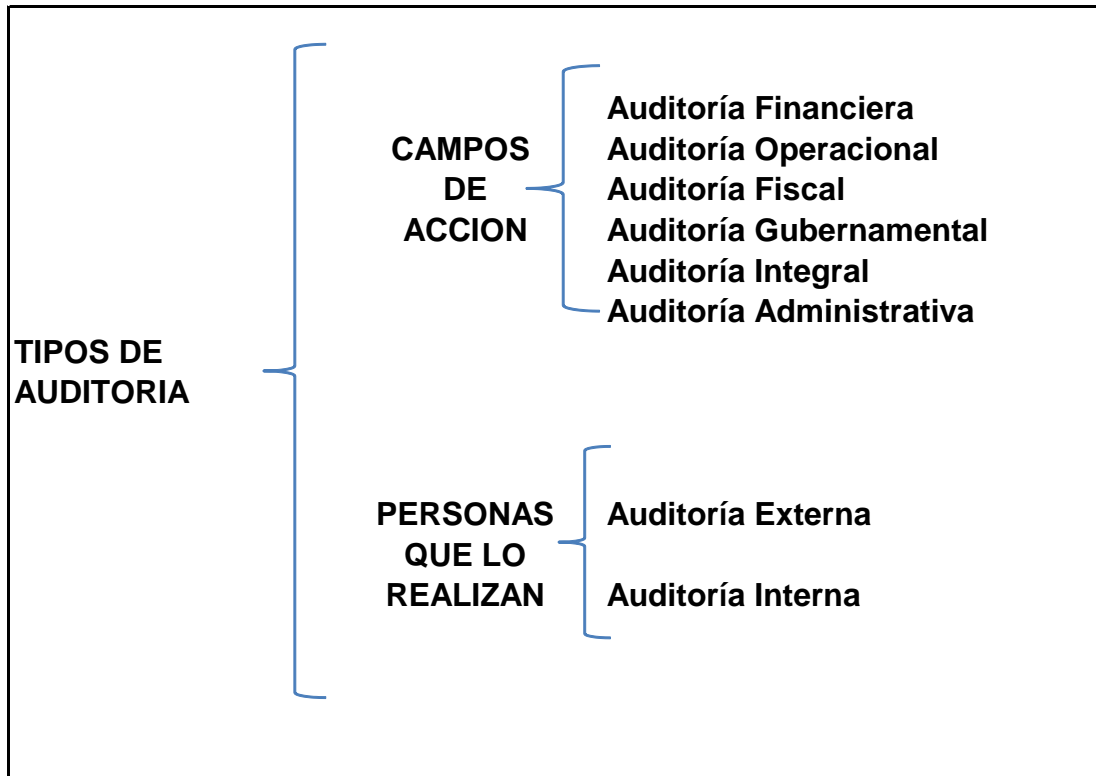
### 2.1.3 Clasificación de las auditorías.

Tradicionalmente se reconocen dos tipos de auditoría: auditoría interna y auditoría externa.

La auditoría interna la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando particularmente aspectos que interesan a la administración, las auditorías externas son efectuadas por profesionistas independientes que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto y a los cuales se les reconoce un juicio imparcial que merece la confianza de terceros (Mendivil, 2002).

De igual manera existen otros tipos de auditoría que se relacionan con el campo de acción en el que se desarrollan las cuales se muestran la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Clasificación de la auditoría



Fuente: Elaboración propia.

Auditoría financiera: es un examen profesional, objetivo y sistemático de los estados financieros de una entidad, para determinar si los mismos, en su conjunto fueron preparados de acuerdo con las normas de información financiera y otras normas dictadas por el órgano rector del sistema de contabilidad gubernamental. Su objetivo es evaluar y verificar los procedimientos financieros llevados a cabo dentro de la empresa y emitir una opinión respecto a si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente en todo aspecto significativo, la situación patrimonial y financiera de la entidad, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera (Mendivil, 2002).

Auditoría operacional: es una revisión sistemática de las actividades de la organización la cual se realiza mediante el flujo de transacciones, realizando el análisis de una o

más operaciones desde su inicio hasta su terminación. Su finalidad es la promoción de la eficiencia en las operaciones (Mendivil, 2002).

Ayala (1998), auditoría fiscal: es la que realiza un profesional cumpliendo con una orden dictada por autoridad competente y su objetivo es verificar el correcto y oportuno cumplimiento de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista de las autoridades fiscales tales como Secretaría de Hacienda y Crédito Público, direcciones o tesorería de haciendas estatales y tesorerías municipales. En este tipo de auditorías se incluye también las que realizan autoridades de seguridad social como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto Nacional de Fondo Nacional de Vivienda (INFONAVIT).

Auditoría gubernamental: este tipo de auditoría tiene como función principal la revisión de los aspectos financieros, operacionales, administrativos, de resultado de programas y disposiciones legales que forman parte de las actividades en las entidades públicas.

El surgimiento de esta auditoría nace con la necesidad de realizar una vigilancia de los recursos federales, estatales y municipales (Leonard, 1995).

Auditoría integral: en esta auditoría se combinan las auditorías financiera, operacional y fiscal y tiene como objetivo la revisión de los aspectos contable-financieros, operacionales y administrativos de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría, evaluar la estructura del control interno y determinar si la entidad ha cumplido en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, determinar si sus estados financieros se presentan de acuerdo con las normas financieras vigentes con la finalidad de emitir una opinión profesional independiente sobre la situación contable de la empresa (Mendivil, 2002).

Auditoría administrativa: este tipo de auditoría tiene como función el realizar un examen objetivo, metódico y completo que brinde información sobre el funcionamiento de una empresa u organización, con la finalidad de realizar mejoras a partir de las fallas o problemas detectados (Fernandez, 2009).

#### 2.1.4 El auditor y las normas de auditoría.

Auditor es el contador público colegiado, dedicado en forma profesional y exclusiva a la realización de las auditorías, exámenes especiales, certificación de estados financieros y otros, que le permitan las leyes reglamentarias, la normatividad emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos incluyendo el código de ética profesional, y otras disposiciones legales vigentes (IMCP, NIA, 2012).

El auditor para ejercer el cargo debe tener amplios conocimientos de la ciencia contable, las normas internacionales de contabilidad, las disposiciones legales vigentes y las normas internacionales de auditoría, debe conocer las técnicas y procedimientos de auditoría a emplearse y debe tener experiencia en la realización de dichas labores (IMCP, Normas de Auditoría, 1999).

Una vez aceptado el hecho de que la empresa debe ser auditada y que un profesional externo va a revisar tanto la contabilidad como los procedimientos internos, la gestión financiera y algunas otras áreas del negocio que se considere conveniente, el trabajo de auditoría tiene ventajas para la empresa.

No hay que olvidar que el auditor tiene una visión privilegiada del mundo empresarial. Es un profesional que debe revisar las cuentas anuales de una variada tipología de

empresas y cuya experiencia le permite detectar anomalías y desviaciones en la gestión de dichas empresas.

Esta experiencia no solo le sirve para poder realizar correctamente su trabajo, sino que además le permite alertar a la empresa de determinadas prácticas de riesgo en las que pueda estar incurriendo. Ejemplos típicos son el exceso de gastos financieros, hecho que puede ahogar a la empresa a largo plazo, la no deducción de ciertos gastos o provisiones que puedan elevar el impuesto de sociedades excesivamente, un posible incumplimiento de normativas que le podrían costar elevadas sanciones a la empresa así como ciertas deficiencias de carácter administrativo que pudieran estar limitando el crecimiento de la organización y algunas otras situaciones que afecten a las empresas.

A menudo se confunde la tarea del auditor; éste no está para detectar el fraude que pudiera haber en una empresa, sino para, en su caso, alertar a la empresa de los riesgos que existen si sigue realizando determinadas prácticas.

El trabajo del auditor debe tomarse como una oportunidad, sobre todo para aquellas empresas que se encuentran en una etapa de expansión o crecimiento, porque podrán contar con la opinión de expertos que les aportarán un mayor valor añadido a su gestión.

A la hora de decidirse por una firma de auditoría u otra, hay que tener en cuenta, como en toda operación de empresa, la calidad y el precio del servicio contratado.

Las conclusiones de los auditores no pueden ser muy diferentes unas de otras, es decir, el hecho de contratar un auditor u otro no debería variar el contenido final del

informe. Lo que sí puede variar son parámetros tales como el valor agregado que aporta un auditor externo a la gestión de la empresa. Otro elemento a considerar es el costo de la auditoría el cual debe ser razonable. Lo más adecuado es contactar con un profesional que ofrezca una propuesta que, sin ser sospechosamente demasiado económica, aporte las mayores garantías con respecto a los parámetros mencionados anteriormente.

### 2.1.5 Las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas, se relacionan con las cualidades profesionales del contador público, con el empleo de su buen juicio en la ejecución de su examen y en su informe referente al mismo. Las normas de auditoría son las siguientes:

**Normas personales:** se refieren a la persona del contador público como auditor independiente. Este debe ser un experto en la materia siendo profesional y basándose siempre en principios éticos.

Las normas personales son:

- a) El examen debe ser ejecutado por personas que tengan entrenamiento adecuado y estén habilitadas legalmente para ejercer la contaduría pública.
- b) El contador público debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.
- c) En la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes, debe proceder con diligencia profesional.

**Normas relativas a la ejecución del trabajo:** el contador público debe conocer la entidad que se va a auditar con la finalidad de planear la manera en que se va a trabajar.

Las normas sobre la ejecución del trabajo son:

- a) El trabajo debe ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiere.
- b) Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.
- c) Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de una opinión sobre los datos sujetos a revisión.

**Normas relativas a la rendición de informes:** son reglas mínimas que garantizan la calidad del trabajo. Las normas de rendición de informes son:

- a) Siempre que el nombre de un contador público sea asociado con estados financieros, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con tales estados. Si practicó un examen de ellos, el contador público deberá expresar claramente el carácter de su examen, su alcance y su opinión profesional sobre lo razonable de la información contenida en la información financiera.

- b) El informe debe indicar si la información contenida en los estados financieros está presentada de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera.
- c) Cuando el contador público considere necesario expresar salvedades sobre algunas de las afirmaciones genéricas de su informe, deberá expresarlas de manera clara e inequívoca a cuál de tales afirmaciones se refiere y los motivos e importancia de la salvedad en relación con los estados financieros tomados en conjunto.

### **2.1.6 Normas internacionales de auditoría.**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos de México, A.C. (IMCP), miembro de la International Federation of Accountants (IFAC), adquirió el compromiso de adoptar y alinearse con las normas emitidas por este organismo.

Dichos lineamientos sustituyen a las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, que fueron abrogadas a partir del 1 de enero de 2013, quedando excluidos los siguientes trabajos, que serán regidos por la normatividad que emita el IMCP a través de la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento (CONAA).

- Normas para atestiguar (NAT) serie 7000.
- Normas de revisión (NR) serie 9000.
- Normas para otros servicios relacionados serie 11000.

Así como las siguientes normatividades:

- Norma de control de calidad (NCC), la cual establece normas y lineamientos respecto de responsabilidades de las firmas de los contadores públicos (firmas)

y contadores públicos independientes que desempeñan auditorías y revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados.

- Marco de referencia para trabajos de aseguramiento (MR).

Con la adopción de las NIA se presentan beneficios positivos en México:

- Las metodologías y manuales de auditoría de la mayoría de las firmas de auditoría más grandes del mundo están alineadas con las NIA.
- Mayor cotejo con el ambiente internacional.
- Mayor confianza en el esquema de Normas de México.
- Promoción de inversión extranjera.
- Auditorías de estados financieros más confiables a nivel internacional.

Cabe mencionar que aquellos casos en que los estados financieros previamente auditados conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas en México sean remitidos, reformulados o se emitan conforme a un marco de referencia de información financiera diferente, podrán seguir siendo auditados conforme a dichas normas sin aplicar obligatoriamente las NIA.

Las normas de auditoría controlan la naturaleza y alcance de la evidencia que ha de obtenerse por medio de procedimientos de auditoría, una norma es un patrón de medida de los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos (IMCP, NIA, 2012).

## 2.2 La auditoría administrativa.

### 2.2.1 Concepto.

La auditoría administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. La auditoría administrativa persigue

controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que se quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño (Dolande, 2011).

La auditoría administrativa 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 (Fernandez, 2009).

Se define también la auditoría administrativa 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 (Santillana, 1996).

La auditoría administrativa es una técnica de control preventivo que debe ejercer la dirección de una organización, pues mediante su aplicación se revisan objetivos, políticas, programas de trabajo, estructura orgánica, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento del personal. Asimismo, se determinan objetivamente, posibles anomalías, que limitan el funcionamiento de un organismo social, que le permite, de forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores determinantes que afectan su operación (Franklin, 2013).

El proceso de la auditoría administrativa permite apreciar a la organización en su conjunto, partiendo de un análisis sistemático, riguroso, objetivo e integral de sus funciones administrativas, para poder determinar los ajustes o reformas que deben hacerse dentro de su contexto estructural y con relación a las perspectivas de trabajo

presentes y futuras. Todo ello, derivado de una actitud reflexiva y crítica por parte de sus integrantes, como vía para conocer la realidad y poder transformarla, en respuesta a las necesidades y requerimientos del entorno (Franklin, 2013).

Otra definición es: “un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos” (Leonard, 1995).

La importancia de la auditoría administrativa radica en la necesidad de evaluar la eficiencia de la empresa en relación a su proceso administrativo; su objetivo principal es señalar las fallas y los problemas, así como presentar sugerencias y soluciones, apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Actualmente las organizaciones están inmersas en un ambiente de constantes cambios por lo cual deben estar capacitadas para adaptarse a ellos, porque de lo contrario se convertirían en organismos obsoletos e incompetentes. La auditoría administrativa es dinámica, y debe ser aplicada formalmente a toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser precisa, integral y cuidadosa para lograr eficiencia.

### 2.2.2 Antecedentes.

El marco histórico para el estudio de la auditoría administrativa es tan extenso como la administración misma. La base de información que la sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la auditoría administrativa la cual surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de

poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad (Dolande, 2011).

El mismo autor realiza un recuento de hechos significativos que inciden en su campo de estudio, existen numerosas contribuciones, entre otras:

Rose (1932), consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores en administración.

Larke (1955), plantea la necesidad de llevar a cabo auto-auditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Leonard (1962), realizó un estudio completo de la auditoría administrativa que trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual fue una aportación sumamente valiosa.

Bloomstrom (1975), expone que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.

Whitmore (1980), expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas.

Rodríguez (1998), analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otras clases de auditorías y los enfoques representativos, entre ellos su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Dávila (1991), desarrolla una nueva perspectiva de la implementación de auditorías en las oficinas de gobierno.

En 1999, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, en coordinación con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. publicó "auditoría al

desempeño”, en el cual define la mención y evaluación del desempeño gubernamental para el empleo eficaz de los recursos públicos en funciones sustantivas y proyectos específicos (IMCP, Normas de Auditoría, 1999).

En 2001, se publica el libro “La auditoría administrativa”, un enfoque científico, obra con la cual afronta el reto de abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo (Mancilla, 2004)

### 2.2.3 Objetivos de la auditoría administrativa.

Para llevar a cabo una adecuada auditoría administrativa Franklin (2013), menciona los siguientes objetivos:

- a) De control: orientan los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- b) De productividad: dirigen las acciones para optimizar el beneficio de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa establecida por la organización.
- c) De organización: determinan que su curso apoye la definición de la competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- d) De servicio: representan la manera en que se puede comprobar que la organización posee un proceso que la enlaza cualitativa y cuantitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- e) De calidad: orientan que tienda a elevar los niveles de desempeño de la organización en todos sus contenidos y ámbitos con el fin de producir bienes y servicios altamente competitivos.
- f) De cambio: transforman en un instrumento que hace más transparente y receptiva a la organización (flexibilidad).
- g) De aprendizaje: permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional con el fin de que la organización pueda asimilar

sus experiencias y las capacite para convertirlas en oportunidades de mejora.

- h) De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un solo instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- i) De interacción: posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- j) De vinculación: facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

#### 2.2.4 Principios de la auditoría administrativa.

Es conveniente mencionar los principios en los cuales se debe basar toda auditoría administrativa (Rodríguez, 1998).

##### a) Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

##### b) Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; 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 respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

c) Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace. En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica.
- Criterios de funcionamiento.
- Estilos de administración.
- Enfoque estratégico.
- Proceso administrativo.
- Sector de actividad.
- Ámbito de operación.
- Tamaño de la empresa.
- Número de empleados.
- Relaciones de coordinación.
- Desarrollo tecnológico.
- Sistemas de comunicación e información.
- Niveles de desempeño.
- Trato a clientes (externos e internos).
- Entorno.
- Productos y servicios.
- Sistemas de calidad.

### 2.2.5 Necesidad de la auditoría administrativa.

Durante las décadas de los años 70's y 80's hubo enormes progresos en la tecnología de la información; en la actualidad podemos apreciar la gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría financiera se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza de los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes y la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Fernandez, 2009).

Muchas veces se hace no solamente necesario, sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

Si se considera a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, se comprenderá entonces por qué a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa. Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistémica abarcando la totalidad de la misma.

## 2.2.6 Campos de aplicación.

En cuanto a su campo de acción, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social (Ayala, 1998).

### **Sector social.**

En este sector, la auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos.

El objetivo de aplicar la auditoría administrativa en el sector social es supervisar el manejo transparente de los recursos, lo que permite destinarlos a lograr una auténtica promoción de la equidad, así como impulsar la reconstrucción del tejido social protegiendo a las personas que se encuentren en situación de abandono, indigencia o alta vulnerabilidad, a través de una convivencia basada en los valores, el respeto y la tolerancia.

### **Sector público.**

Se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, niveles de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. El resultado de aplicar la auditoría administrativa en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integren considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder Legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder Judicial vigila su cumplimiento.

## **Sector privado.**

Se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

- Tamaño de la empresa.
- Sector de actividad.
- Naturaleza de sus operaciones.
- Enfoque estratégico.

El resultado de implementar la auditoría administrativa en el sector privado es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel, con una administración consciente del modelo de negocio que requieren para producir resultados con un desempeño superior que les permita lograr una posición de liderazgo para convertirse en un referente de su industria.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

### **2.2.7 El auditor administrativo.**

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo, sensibilidad y comprensión de las actividades que se van a revisar, elementos que conjuntan los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que el auditor realice su trabajo con esmero y competencia. Así pues, el auditor administrativo es la persona con capacidad técnica y analítica suficiente para investigar, revisar y evaluar a la empresa y con conocimientos adecuados que

acrediten su capacidad profesional para emitir una opinión que permita elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso (Franklin, 2013).

El trabajo de auditoría administrativa, sin embargo no está limitado a la práctica de un contador público, este trabajo lo pueden desarrollar también profesionales de otras ramas, tales como un administrador de empresas, un ingeniero industrial, un economista, un profesional especializado en administración pública o cualquier otra profesión relacionada con esta disciplina que reúna el perfil indicado.

El auditor es la persona responsable de conceptualizar, ejecutar y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso. El papel del auditor en la aplicación de la auditoría administrativa es vital, porque en él recae el peso de inducirla, practicarla y obtener los resultados esperados. Su perfil, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y social y, en especial, su estructura de pensamiento y ética, son los pilares sobre los cuales se apoya la auditoría administrativa (López, 2012).

Para cumplir con su labor, los auditores cuentan con estructuras y funciones definidas, las que sirven como guía de sus acciones, y que, en su momento, toman forma de acuerdo con los criterios que se siguen para el manejo de la auditoría.

El auditor para realizar un óptimo trabajo debe poseer actitud positiva, capacidad de análisis, capacidad de observación, comportamiento ético, creatividad, discreción, imaginación, objetividad, respeto a las ideas de los demás, entre otras características. (López, 2012).

Algo importante que hay que tomar en cuenta es que del grado de experiencia del auditor depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones.

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional que es determinante para el individuo y su medio es la ética, ya que de ella desprenden la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos. La ética puede definirse como un conjunto de normas que ordenan y dan sentido a los valores y principios de conducta de una persona. Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se puede acceder durante el período de formación académica y en el transcurso de la vida profesional.

Algunas normas de ética profesional que debe contemplar el auditor son: capacidad, independencia, equidad, secreto de clientes, secreto profesional, honorarios, difusión de servicios, entre otras.

El papel del auditor en la implementación de una auditoría es primordial, ya que el nivel de conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento en que sustenta su trabajo son fundamentales para lograr los resultados esperados (López, 2012).

### 2.3 Metodología de la auditoría administrativa.

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan

en forma programada y sistemática; para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Fernández (2009) menciona cinco etapas que integran la metodología de la auditoría administrativa.

- Planeación.
- Instrumentación Examen.
- Informe.
- Seguimiento.

### 2.3.1 Planeación.

La preparación del plan de auditoría, es un conjunto de acciones orientadas a la preparación del plan de auditoría, asignación de las tareas al equipo auditor y preparación de los documentos de trabajo, para la realización de la auditoría. Tiene que ver con la elaboración del plan de auditoría por el líder del equipo auditor, de tal manera que: proporcione la base para el acuerdo entre el cliente de la auditoría, el equipo auditor y el auditado, respecto a la realización de la auditoría; facilite el establecimiento de los horarios y la coordinación de las actividades de la auditoría; refleje el alcance y la complejidad de la auditoría, admita introducir cambios, permita ser revisado y aceptado por el cliente de la auditoría y presentado al auditado antes de que comiencen las actividades de la auditoría *in situ*; y, facilite llegar a acuerdos sobre

la revisión del plan de auditoría entre las partes interesadas antes de continuar la auditoría (Velez, 2008).

Es la etapa donde se desarrollan secuencialmente las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para la elaboración de cada una de sus etapas.

El objetivo de esta etapa es conocer el punto de vista de todo el personal de la organización sobre sus errores y aciertos, de tal forma que, durante las etapas posteriores se logre analizar esta información con profundidad y actual al respecto.

En la planeación, el auditor debe considerar, entre otros, los siguientes puntos:

- a) Características generales de la empresa, con la finalidad de que la planeación de los trabajos se ajuste a ella y se pueda obtener resultados satisfactorios.
- b) Finalidad de los trabajadores, en virtud de que ésta constituye el mundo básico para desarrollar adecuadamente un plan y determinar, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
- c) Secuencia de su desarrollo; tomando en cuenta que los trabajadores para ejecutar sus tareas deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal dentro de los límites de tiempo fijados.
- d) Estimación de tiempos; hay que delimitar los tiempo que se necesitarán para realizar cada una de las actividades, precisando la fecha de iniciación y terminación de los mismo.

- e) Determinación del personal que intervenga; se refiere a la selección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar, ya que es de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.
- f) Determinación de las técnicas que se utilizarán; las cuales deberán apegarse a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y el límite de tiempo disponible para conocer resultados.
- g) Determinación de los medios materiales; se refiere a los medios que han de necesitarse a lo largo del desarrollo de las actividades, tales como papelería, mobiliario, equipo y otros.
- h) Determinar el tipo de apoyo que el organismo social proporcionará; este punto se establece de común acuerdo con la empresa, en función a la colaboración que se obtendrá de parte de ella y al personal que colocará en la coordinación de actividades.

### 2.3.2 Instrumentación.

Esta etapa consiste en la familiarización con la función del área o departamento sujeto a revisión, lo cual conlleva una recolección de datos, es decir; se hace una revisión del proceso administrativo en relación a las diversas funciones que desarrollan en una empresa.

La auditoría administrativa no solamente está interesada en conocer la proporción y adecuación de sus recursos en el momento actual, sino la proyección al futuro por lo que es necesario que el auditor obtenga tanta información como necesite.

La empresa debe brindar información escrita de utilidad para el auditor, como son el acta constitutiva de la sociedad y sus modificaciones, objetivos de la empresa, manuales de organización y procedimientos, políticas, instructivos, boletines de información entre otros documentos. Cuando no exista por escrito alguno de los elementos indispensables, el auditor tendrá que solicitar que su cliente lo realice, pero al carecer de esa información se puede prever que existe un síntoma de deficiencia en la empresa.

La recolección de información escrita es un medio de comparar si la administración de la empresa se lleva a cabo como se establece en sus normas.

#### 2.3.2.1 Métodos de recolección de información.

Para que al auditor pueda formarse un juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende, aplica técnicas adecuadas a fin de conocer la problemática de fondo. Algunas técnicas más utilizadas son: la encuesta, la entrevista, la observación y la investigación documental.

- a) La encuesta; esta técnica se aplica mediante los instrumentos previamente diseñados como son cuestionarios y entrevistas. Mediante un cuestionario se obtiene información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas. El uso de cuestionarios permite al auditor realizar de manera eficaz la investigación, puesto que pueden ser contestados varios simultáneamente. Por la clase de respuesta pueden ser con respuestas cerradas, con respuestas abiertas o con respuestas colectivas. Es importante considerar que la información que se obtiene por medio de los cuestionarios será confiable en la medida en que se verifique.

- b) Entrevista: aquí se obtiene información por medio de conversaciones con aquellas personas que están relacionadas con el caso que se investiga o que tengan relación directa con el aspecto que se desea estudiar con mayor detalle. Para que ésta brinde los resultados deseados, el auditor debe planear cuidadosamente su entrevista a través de la formulación de una guía escrita de los temas que interesan y en los cuales se necesite una explicación más detallada.
- c) Observación: consiste en analizar detalladamente los aspectos a estudiar a fin de conocer las causas de la problemática que presente la organización con el propósito de hacer las apreciaciones pertinentes. La observación es sumamente amplia, prácticamente infinita, puede abarcar desde la forma de contestar una llamada telefónica a un cliente o proveedor, la manera de resolver una duda a un empleado o la forma en que se ejecuta una operación en la fábrica.
- d) Investigación documental: las muestras de documentos varían de acuerdo con la organización y los objetivos del estudio de estos documentos. Se pueden requerir reglamentos internos, informes, estados financieros, presupuestos, controles, manuales, agenda de clientes, entre otros.

### 2.3.2.2 Medición.

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores (Franklin, 2013).

- Escalas de medición.

El IMCP (2012), menciona que para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar

relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el proceso estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso. Las escalas que se emplean con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y la validez de la información que se registre en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan proporcionar una interpretación muy general o errónea.

La elección y el empleo de las escalas de medición están estrechamente relacionados con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. Sin embargo, su variedad de uso y precisión dependen de las acciones que de manera particular ejerce el auditor, por lo que es necesario que la integren de manera racional y congruente.

- Los componentes del proceso administrativo.

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tales como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo.

### 2.3.2.3 Indicadores.

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras que se obtengan. Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la

información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones.

#### 2.3.2.4 Evaluación.

Esta etapa tiene como finalidad conocer la eficiencia bajo la cual funciona la organización; los resultados obtenidos del análisis de la información recaudada durante la etapa de ejecución, servirán al auditor para poder hacer una comparación entre la situación actual de la organización y el informe de la última auditoría realizada (Fernandez, 2009).

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular conclusiones, atendiendo a la siguiente secuencia:

- a. Concentración de los datos obtenidos en la investigación: el auditor procederá a realizar una recopilación de toda la información recabada tanto escrita como verbal que le fue proporcionada, así como los papeles de trabajo elaborados en la investigación realizada con el propósito de analizarlos.
- b. Clasificación de datos: ya recopilada toda la información se procede a clasificar cada uno de los datos que se obtuvieron con el objetivo de facilitar su análisis y comprensión de tal manera que el auditor tenga una buena estructuración de la información para realizar de manera óptima, precisa y objetiva sus conclusiones.
- c. Evaluación de resultados: los datos contenidos en los informes, así como las apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados considerando los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.
- d. Determinación de la solución: la solución es la conclusión a que ha llegado el auditor después de haber evaluado los resultados de las investigaciones

efectuadas. La capacidad y experiencia del auditor son factores para la determinación de una solución correcta, la auditoría administrativa no puede prescindir de uno de sus elementos más valiosos que es el juicio personal del auditor aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada.

La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección o control), así como a las funciones de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos u otras funciones.

Gracias a la evaluación, el auditor administrativo puede detectar deficiencias y oportunidades en la organización, esto es parte importante del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones lleva consigo una gran responsabilidad social.

#### 2.3.2.5 Informe.

El objetivo del informe es brindar a los encargados de la organización auditada información precisa sobre los resultados obtenidos, para que ellos puedan tomar decisiones óptimas y realizar las mejoras o adecuaciones necesarias.

Un informe brinda información relevante sobre las prácticas administrativas que se están llevando a cabo en la organización así como también la posición de ésta en el futuro. Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que de esta forma queda constancia de su labor, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

La presentación y contenido del informe debe reunir entre otros los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado de forma sencilla y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.

- El informe según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos tales como gráficas, instructivos y formas.
- Debe ser constructivo y debe estar sustentado en información real y concreta.

El informe deberá precisar que las conclusiones emitidas son el resultado de apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de opinión, quedando la ejecución de dichas opiniones bajo la responsabilidad de la dirección de la empresa.

Consideraciones generales: este apartado contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. El punto relativo o magnitud, cita los estudios específicos que se realizarán en forma adicional y las áreas que éstos hayan comprendido.

Observaciones relevantes: en esta parte, se incluirán las observaciones más trascendentes a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría, al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente de acuerdo a su importancia.

Observaciones detalladas: en este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran el organismo.

Recomendaciones: aquí se formulan las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencias, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación.

Comentario: en esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas. Se resumen los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Anexos: los anexos son documentos de los que se vale el auditor para dar una mayor claridad a sus afirmaciones plasmadas en el informe.

#### 2.3.2.6 Seguimiento.

Las instrucciones y revisión dispensadas por un supervisor, son importantes para asegurar una adecuada determinación del trabajo de auditoría y para la formación del personal que participó. La supervisión se lleva a cabo observando al personal revisando los resultados de la auditoría en los papeles de trabajo y sosteniendo conversaciones con el personal administrativo.

### 2.4 Empresas, concepto y clasificación de las pymes.

#### 2.4.1 Empresas pymes.

Las empresas son aquellos grupos que trabajando conjuntamente elaboran productos o servicios con el fin de satisfacer necesidades detectadas o creadas por un determinado mercado meta; son la fuente principal de la economía de cualquier país (Stoner, 1996). Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo, todos dependen de las organizaciones por los productos y servicios ofrecidos. Para Munch (2006), la empresa es un grupo social en el que, a través de la

administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. De esta manera es necesario conocer de qué manera se clasifican y cuál es la importancia que revisten en nuestro país. En este sentido, cabe mencionar que es imposible que una sola empresa se dedique a satisfacer todas las necesidades de la población, por esta razón las organizaciones dirigen sus esfuerzos a determinados mercados previamente seleccionados, los cuales cuentan con ciertas características y necesidades.

De acuerdo con el mismo autor, existen diversas formas de agrupar a las organizaciones, como puede ser por: actividad o giro, empresas industriales, de servicios y comerciales, volumen de operaciones o ventas, mayoristas y minoristas, número de empleados, micro, pequeña, mediana y grande empresa (Munch L. , 2006).

Los criterios utilizados para clasificar a las empresas en micro, pequeña, mediana y grande han sido establecidos en México por la Secretaría de Economía, la clasificación realizada está basada en el número de personas que trabajan en la organización, clasificados por sector comercial, industrial y de servicios mostrados en la tabla 1.2 (INEGI, 2004).

Tabla 2.1 Clasificación según el número de empleados por sector:

<b>Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 250

Fuente: INEGI

La micro, pequeña y mediana empresa, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Estas empresas también llamadas MYPYMES

(INEGI, 2004), representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. Debido a estos factores y al hecho de incidir de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales, nace la necesidad e importancia de los gobiernos para fortalecer su desempeño.

#### 2.4.2 Concepto de pymes.

Cuando se habla de globalización se piensa en grandes corporaciones y nunca en las pequeñas y medianas empresas. Algunas pymes forman parte de esta globalización ya que también realizan negocios con otros países, otras culturas u otras geografías. Según estudios estadísticos de la Secretaría de Economía (SE, 2013), en México existen alrededor de 4.5 millones de unidades empresariales en todo el país, de los cuales el 98% son pymes, las cuales emplean el 78% de la población económicamente activa y aportan 68% del PIB del país. Así mismo, pocas de ellas se encuentran insertadas en el concepto de firmas globalizadas, es decir, un número reducido de las pymes voltean a entrar en otros mercados (Morilo, 2012).

Actualmente la mayor parte de las empresas mexicanas pertenecen a la pequeña o mediana empresa, ya que la mayoría inician como un negocio familiar, aunque muchas de ellas desaparecen, muchas más terminan desarrollándose hasta formar grandes imperios.

Afortunadamente, esas empresas crecen con la ayuda de distintos factores, buena administración, mercado amplio circundante, excelente personal y equipo de trabajo, y pueden llegar a tener cierto nivel de éxito, pero eso no es suficiente para llegar a donde desean llegar, se necesita mucho más que eso, y eso va desde la alta dirección hasta los escalones más bajos pero que son igual de importantes en los niveles de la empresa (Vives, 2011).

De acuerdo a Gutiérrez (2012) estas pequeñas instituciones son el eje central económico de México. Los acuerdos comerciales que ha tenido México durante la última década, hace de las Pequeñas y Medianas Empresas la columna vertebral de la economía y el principal motor generador de empleo.

El Portal [mexicoemprende.com](http://mexicoemprende.com) (2012) describe a las pymes de la siguiente manera: Existen dos formas de surgimiento y clasificación de las pymes. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial y el trabajo remunerado, éstas, en su mayoría son de capital expansivo y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tienen un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solamente les preocupa su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, a la inversión que permite el crecimiento y por supuesto la auditoría.

Las pequeñas y medianas empresas en México representan a más de 4 millones de entidades económicas las cuales están integradas por negocios que casi no cuentan con base tecnológica, infraestructura o planeación, tanto en su creación como en su desarrollo. De acuerdo al portal [promexico.gob.mx](http://promexico.gob.mx) (2012) se revela que de cada 100 empresas que inician operaciones, solo 35 logran sobrevivir al cabo de dos años.

Sin embargo, dentro de este mismo segmento se localizan un grupo de empresas que logran crecer hasta llegar a medianas (solo el 4% de las sobrevivientes lo logra) y dentro de este grupo son muy escasas las que crecen a ritmo acelerado (Torres, 2010).

### 2.4.3 Ventajas y desventajas de las pymes.

El portal de gobierno [promexico.gob.mx](http://promexico.gob.mx) (2012) hace un detalle de las principales ventajas y desventajas que representan la operación de estas empresas.

Algunas ventajas de estas empresas son:

- Son un importante motor de desarrollo del país
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas de sus desventajas son:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar los equipos y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización 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.

De acuerdo con el estudio “Inquietudes del sector Pyme en países desarrollados y emergentes para este 2013”, el 49% de las empresas encuestadas tiene como principal prioridad mejorar la eficiencia de sus operaciones (aplicación de tecnología en procesos de producción, mejorar la comunicación interna de las empresas, mejorar los procesos entre proveedores y distribuidores, acrecentar alcances en el mercado), mientras que un 45% afirma que buscar el crecimiento de sus ventas y ganancias (Tapia, 2013).

Al respecto, la organización *Business One* de SAP México y Centroamérica (2012), aseguró que las empresas se están preocupando más por mejorar sus procesos y operaciones que por sus ganancias, no es porque no sea de su interés, al contrario, las Pymes saben que para una empresa que domina y controla sus operaciones, el crecimiento en sus números va de la mano.

Por su parte, el 42% de las unidades empresariales buscan atraer y retener los talentos adecuados para su compañía, mientras que un 36% pretende enfocar esfuerzos en la creación de nuevos productos y servicios. De esta forma, sólo el 34% pretende expandirse a nuevos mercados geográficos y un 33% de las empresas asegura que requiere mayor uso eficiente de la tecnología de la información (TI). En cuanto a los procesos para impulsar estas prioridades, las empresas apostarán por nuevas formas de financiamientos así como la redirección de gastos de entrenamiento, principalmente. Mientras que un 35% de las empresas piensa contratar asesoría externa para el cumplimiento de oportunidades y un 27% tiene previsto la actualización de equipos y crecimiento de inversión en TI (Morilo, 2012).

#### 2.4.4 Las pymes en México.

Se ha reconocido que las PYMES juegan un papel fundamental en el proceso de modernización de nuestro país, “numéricamente el 99.9% del total de establecimientos de industrias, comerciales y servicios que hay en el país, corresponde al sector mediano, pequeño y micro. Este grupo, aparte de ser una fuerte fuente de empleo, es sobre todo, el que ha demostrado tener una mayor capacidad de adaptación en momentos de crisis. Ésta situación se deriva, de su flexibilidad organizativa y, en cierta forma, de su dinamismo económico que puede observarse en los incrementos de la producción en algunas ramas de la industria” (Tapia, 2013).

Tomando en cuenta que uno de los objetivos que tienen las empresas pymes en México es el incrementar su eficiencia, el autor recomienda que como primera medida se agrupen las tareas operativas según su afinidad y posteriormente se defina el objetivo que se quiera alcanzar. Es común encontrar que en este tipo de empresas un colaborador realiza muchas tareas operativas que tienen poco en común, disminuyendo su especialización y capacidad de articular dichas tareas para una gestión eficiente. Al agrupar las tareas se logra que los colaboradores tengan una mayor especialización generando mejores resultados y soluciones creativas a los problemas comunes (Tapia, 2013).

Las empresas al crecer, necesitan ser más eficientes para mantener el crecimiento, estandarizar sus sistemas de trabajo y mantener la información actualizada. Es cuando deben invertir en tecnología y deben estar conscientes que de inicio la inversión puede parecer cuantiosa, pero de ella depende el éxito en la eficiencia.

Otro de los obstáculos que enfrentan estas empresas para lograr sus objetivos de eficiencia y crecimiento es sin duda la retención del capital humano por lo que se deben implementar medidas que ayuden a disminuir este problema que evidentemente repercute directamente en sus planes (Alvarado, 2012).

Las pymes representan el motor que impulsa la generación de empleos, utilizan los recursos en áreas tanto rurales como urbanas además de satisfacer necesidades de la sociedad en materia de bienes y servicios.

En México este tipo de empresas enfrentan situaciones adversas que impiden o limitan su desarrollo y productividad afectando directamente su competitividad. Factores como la falta de créditos y la falta de apoyo del sector oficial impiden que reinviertan sus utilidades en nuevas inversiones y búsqueda de nuevos mercados. Estas empresas requieren de una mejor planeación y estandarizar sus procesos de manufactura y sistemas de gestión de calidad para desarrollar mayor oferta exportable, mientras que las autoridades deben asumir la responsabilidad de crear condiciones e infraestructura para que las pymes sean competitivas y tengan acceso a insumos y servicios a precios accesibles.

## 2.5 Competitividad.

Una empresa es un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios. Dichas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas y se desarrollan en ambientes físicos y sociales que pueden haber sido objeto de una previa ordenación. Las empresas no se encuentran aisladas una de otra, por el contrario, son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con su medio. La globalización de la economía y la aparición de nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en que estas desarrollan su actividad.

La competitividad es un tema importante para muchos países y empresas. La Organización para el comercio y el desarrollo económico (OCDE) la define como “el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir productos y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales, mientras

que simultáneamente mantiene y expande los ingresos reales de su pueblo en el largo plazo”. Lo anterior solamente puede lograrse bajo un régimen de incremento en la productividad (Waterman, 1998).

*El World Competitiveness Report* (1995) sugiere ocho grandes factores que afectan la competitividad de las empresas y naciones:

- i. Economía interna. En la medida en que exista mayor competencia en la economía interna de un país, existen mayores posibilidades de que las empresas nacionales sean productivas y competitivas en el exterior y se incremente el valor agregado de la productividad y mejore la prosperidad del país.
- ii. Internacionalización. La apertura a las actividades económicas internacionales aumenta el rendimiento económico de un país. La competitividad orientada por la exportación está muchas veces asociada con la tendencia al crecimiento en la economía interna. Una mayor integración a la economía internacional resulta en una mayor asignación de recursos productivos y en mayores estándares de vida.
- iii. Gobierno. Se están minimizando las intervenciones estatales directas en los negocios. Las políticas gubernamentales se concentran en la creación del contexto competitivo para las empresas y en proveer condiciones macroeconómicas y sociales predecibles y, por tanto, minimizar los riesgos externos por las actividades económicas. Las políticas económicas se adaptan a los cambios en el contexto internacional.
- iv. Finanzas. Un sector financiero desarrollado e integrado internacionalmente sostiene en un país su competitividad internacional. La eficiencia del sector financiero se mide mejor por la distancia entre la tasa de interés que pagan los prestatarios y las que reciben los depositantes.
- v. Infraestructura. Una infraestructura desarrollada sostiene la actividad económica. Abarca la disponibilidad de recursos naturales y sistemas de negocios funcionales, tecnología de la información, transporte, comunicación y educación, y una eficiente protección del medio ambiente.

- vi. Administración. Un producto y servicio competitivo es el reflejo de la capacidad gerencial, su orientación a largo plazo, la capacidad de adaptarse a los cambios en el contexto competitivo, el nivel de la capacidad empresarial y la capacidad de integración y diferenciación de las actividades gerenciales.
- vii. Ciencia y tecnología. La ventaja competitiva puede construirse sobre la aplicación eficiente e innovadora de las tecnologías existentes. La inversión en investigación y en actividades innovadoras en la creación de conocimientos es crucial para un país en la etapa más madura del desarrollo económico.
- viii. Calidad de la gente. Una mano de obra calificada con actitud positiva incrementa la productividad y competitividad de un país. La educación, la capacidad técnica del trabajo, la calidad gerencial y la eficiencia contribuyen a la competitividad. Todo ello significa que la búsqueda de una estrategia competitiva requiere simultáneamente muchos cambios coordinados en el desarrollo de los recursos humanos, mucho más que unas pocas iniciativas de alto perfil en una o dos áreas.

Debe enfatizarse en que la apertura a los mercados globales y la internacionalización de las economías desempeñan un papel creciente en la extensión de la productividad y la competitividad (Prokopenko, 1998).

Mientras que algunos determinantes de la competitividad son resultado de las políticas internas de los países, otros provienen de políticas regionales o locales, tales como la cantidad y calidad de la mano de obra especializada, la infraestructura, la tecnología y la presencia de clusters instalados regionalmente lo que conduce a esas regiones a mostrar niveles de prosperidad substancialmente diferentes a otras regiones dentro del mismo país. Los estados y las ciudades necesitan pues, contar con estrategias de competitividad que a su vez lleven al país a competir a nivel global (Porter, 2008).

La ventaja competitiva de una empresa nace de las actividades que realiza en su conjunto pues éstas contribuyen a la posición relativa en costos y logran la diferenciación para la empresa.

Porter (1990), desarrolla el modelo del diamante de la competitividad en el que identifica seis influencias circunstanciales que son relevantes para determinar la ventaja competitiva de una nación. Las naciones tienden a tener éxito en sectores donde la combinación de los productos resulta más favorable. De manera similar, desde la perspectiva de los negocios individuales aquellos países con la combinación de factores más favorables serán elegidos como mercados de ubicación de actividades que añaden valor a los negocios globales.

Las fuentes de ventaja competitiva considerada son:

Condiciones de los factores.

Dentro de este grupo se localizan todos los factores de producción localizados en el territorio y que proporcionan una mayor ventaja competitiva. Los factores que se heredan como mano de obra, recursos naturales, recursos financieros entre otros. Los que se crean en el territorio como nuevas tecnologías o infraestructura.

Condiciones de la demanda.

Condiciones de la demanda interior para los productos y/o servicios de estos sectores.

Industrias relacionadas y de apoyo.

Complementos entre industrias, integración vertical, clusters que generan un ambiente que permita la cooperación y el intercambio entre estas empresas pues ello contribuirá a mejorar la competitividad del territorio.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

La forma de hacer negocios de las empresas de un país y cómo esto influye en la competitividad del territorio donde se localizan, así como de los sectores donde compiten.

Azar.

Este grupo de factores hace referencia a todos aquellos acontecimientos que frecuentemente están fuera de control de las empresas y de los gobiernos. En este grupo se encuentran clima, situación política, discontinuidades tecnológicas, cambios en la economía, guerras, enfermedades, eventos de la naturaleza entre otros.

El papel del gobierno.

En este grupo podremos identificar regulaciones o falta de ellas en economía, leyes, política fiscal y monetaria y su efecto catalizador o estimulador.

Figura 2.1 Modelo de diamante de competitividad de Porter.



Fuente (Porter, 2008).

Este modelo apoya a las empresas a identificar factores que influyen su desarrollo teniendo un efecto directo en su competitividad por lo que se refuerza la teoría de que la auditoría administrativa se convierte en un elemento indispensable para obtener las herramientas necesarias para una oportuna toma de decisiones.

## La cadena de valor.

Porter (2009), propone el modelo de la cadena de valor como la herramienta que proporciona un medio sistémico para analizar actividades y sus inter-relaciones entendiendo el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación como elementos generadores de competitividad.

El valor es lo que el consumidor está dispuesto a pagar por lo que se le ofrece. Las actividades de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo.

### Actividades primarias:

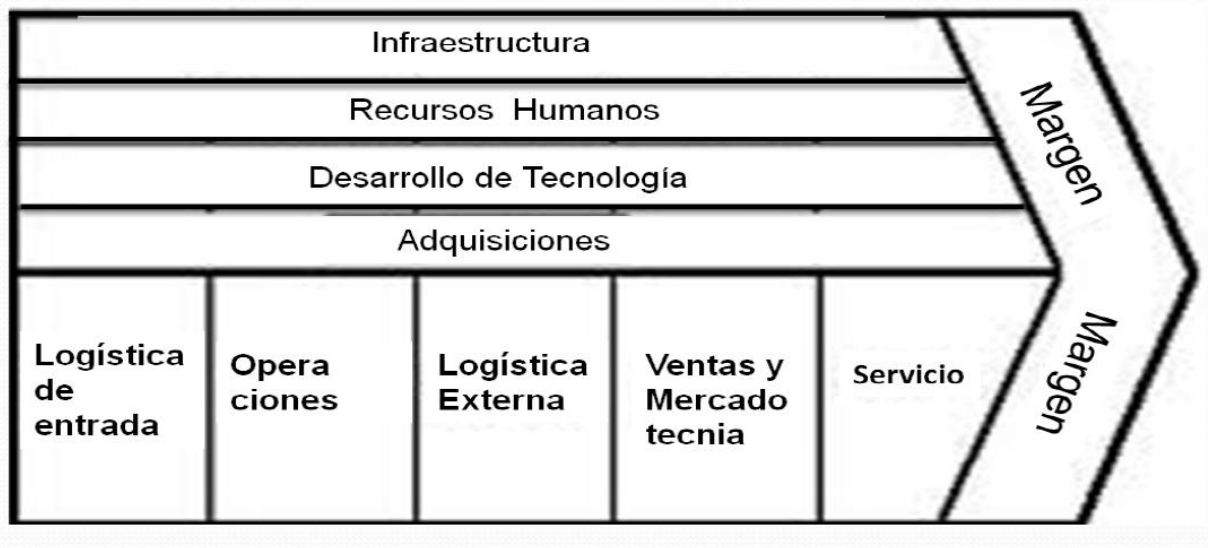
Para poder competir en un mercado industrial, es necesario que se conjuguen cinco categorías:

1. Logística interna. Recibos, almacenamiento y distribución de insumos, almacén, control de inventario, programación de rutas, devoluciones.
2. Operaciones. Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
3. Logística externa. Almacenamiento de producto terminado y distribución de productos al consumidor.
4. Mercadotecnia y ventas. Actividades con las cuales se da a conocer el producto.
5. Servicios. Post-venta, mantenimiento, instalaciones, reparación, capacitación, suministro de refacciones y ajustes.

Porter (1990), establece tres actividades que afectan la ventaja competitiva.:

- a. Las actividades directas: creación de valor para el comprador.
- b. Actividades indirectas: permiten que las actividades directas se desarrollen de forma continua.
- c. Aseguramiento de la calidad: garantiza la calidad de otras actividades.

Figura 2.2 Cadena de valor de Michael Porter.



Fuente (Porter, 2008).

La eficiencia de la empresa en desarrollar estas actividades son las que proporcionan el margen de ganancia a la compañía, y es en ellas donde se puede generar un mayor valor. Se puede lograr una ventaja competitiva a través de reconfigurar la cadena de valor obteniendo menores costos o una mejor diferenciación. Normalmente las actividades de diferenciación incrementan los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar la mayor rentabilidad posible. De no ser así, debe costar lo menos posible con el fin de obtener un margen superior al de la industria para mantenerse como la opción de los inversionistas y de los consumidores, que son quienes siempre buscan maximizar sus ganancias.

Para aislar y separar las actividades éstas deben tener una economía distinta, afectar la diferenciación o representar una porción significativa o creciente en costos. El

método de análisis consiste en desgregar una empresa en partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadores de valor. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla o integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Existe una secuencia de actividades que son comunes a una variedad de empresas independientemente de su giro o actividad.

### Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo a los valores están presentes cuando se compete en una industria y son:

- Adquisiciones. Las prácticas de adquisición afectan mucho al costo y a la calidad de los insumos por lo que inciden en la ventaja o desventaja de la empresa.
- Desarrollo tecnológico. Se refieren a las acciones que mejoran el producto o los procesos.
- Administración de los recursos humanos. Determinan las habilidades y la motivación del personal y el costo asociado al recurso.
- Infraestructura organizacional. Soporta toda la cadena de valor, y son actividades como finanzas, relaciones, permisos y regulaciones entre otras.

Actualmente se experimenta una crisis económica global que afecta directamente a países emergentes como México. El estancamiento del PIB de la mayoría de los países avanzados replantea la visión de cuáles son los elementos que sostienen a una economía a largo plazo y aquellos factores que no solamente la llevan a altos niveles de crecimiento sino cuáles son los que conforman la base de un desarrollo sostenido y

sustentable. Ante estos retos, el tema de la competitividad toma un nuevo enfoque que indica que debe servir de guía para diseñar políticas públicas y privadas que garanticen un desarrollo basado en las fortalezas de una sociedad.

### CAPÍTULO III

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA  
FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V.

### 3.1 Planeación.

El proceso administrativo se inicia con la planeación, que implica anticiparse a situaciones futuras. Comprende la clarificación de la misión, visión y valores de la empresa, además, la investigación de datos relevantes del medio donde opera la organización y la fijación de los objetivos a perseguir, creando estrategias viables, así como las políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

La planeación consiste por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que hablan de orientarlos, las secuencias de operaciones realizadas y las determinaciones de tiempos y números para su realización (Hernández-Rodríguez, 2002).

Dentro de esta etapa se plantearon los tiempos necesarios para la recolección de información, así como la disponibilidad y disposición de la empresa para nuestra atención a fin de no interrumpir sus actividades.

- El objetivo de esta etapa es la identificación y recopilación de las fuentes de información más viables, a fin de profundizar y adquirir un mayor conocimiento de la empresa.
- Procesar y ordenar los datos obtenidos para obtener el orden y la claridad para agilizar el proceso de instrumentación.

#### 3.1.1 Investigación preliminar.

En esta etapa se realizarán las siguientes investigaciones:

- Antecedentes de la empresa.
- Valores corporativos.

- Analizar el proceso administrativo.
- Jerarquización de prioridades.
- Diagnóstico de la empresa.
- Obtener y evaluar resultados.
- Proponer cursos de acción.

### 3.1.2 Objetivos generales.

Proponer modificaciones y cambios en la estructura de control interno de la organización como resultado de la ejecución de una auditoría administrativa en FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V. una empresa pyme del ramo farmacéutico en la ciudad de Tecate, Baja California. La propuesta que se presente servirá como un elemento para mejorar la eficiencia e incrementar la competitividad de esta empresa.

Otro objetivo de la auditoría es detectar deficiencias o limitaciones administrativas de la empresa FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V. para formular a partir de lo observado, propuestas y recomendaciones que ayuden a mejorar dichas condiciones, con base en los resultados obtenidos y en el tipo de competencia que enfrenta la empresa.

La dirección autorizó la aplicación de una auditoría administrativa para identificar las oportunidades de mejora que le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones de trabajo estables para su personal.

Es conveniente señalar que la iniciativa de introducir la auditoría administrativa obedece a la necesidad de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, garantizar un crecimiento sostenido y disponer de una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado que fomenten su competitividad.

Las razones que motivaron a autorizar la ejecución auditoría administrativa de esta empresa son las siguientes:

- Aumentar la eficiencia y eficacia de sus actividades
- Alcanzar niveles de calidad en el servicio mediante la identificación de los puntos críticos que se detecten.
- Mejorar la rentabilidad mediante la optimización de recursos y exploración de nuevas opciones de mercado.

### 3.1.3 Objetivos específicos.

1. Identificar las razones por los que esta empresa pyme no se había auditado.
2. Ejecutar la auditoría administrativa a esta empresa del ramo farmacéutico.
3. Sugerir la implementación de estrategias en base a los resultados de la auditoría administrativa practicada.
4. Diseñar controles y procedimientos basados en los resultados de la auditoría administrativa practicada que ayuden a mejorar la competitividad de esta empresa.

En esta etapa se identifican y recopilan las fuentes de información más viables, a fin de profundizar y adquirir un mayor conocimiento de la empresa, se seleccionan las

técnicas a utilizar que más se adapten a las necesidades de información y se procesan los datos recabados para obtener el orden y la claridad para agilizar el proceso de instrumentación.

#### 3.1.4 Justificación de la auditoría.

Con base en los cambios en el entorno, en el tipo de competencia que enfrenta la empresa y su falta de control interno, la dirección autorizó la aplicación de una auditoría administrativa para identificar las oportunidades de mejora que le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones de trabajo estables para su personal.

Es conveniente señalar que la iniciativa de introducir la auditoría administrativa obedece a la necesidad de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, garantizar un crecimiento sostenido y disponer de una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado y el incremento de su competitividad.

#### 3.1.5 Factores a revisar

Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Funciones administrativas: ventas, recursos humanos, estados financieros, cumplimiento de obligaciones fiscales y cumplimiento de otras obligaciones.

#### 3.1.6 Evaluación de la empresa.

La etapa de evaluación en la auditoría incluye:

- Analizar la estructura organizacional de la empresa.
- Revisar descripciones de procesos y de puestos de la empresa con el fin de identificar todos los elementos que intervienen con el puesto para un desempeño eficiente.
- Localizar desviaciones en la aplicación de políticas y procedimientos como principio de búsqueda del origen del problema.
- Aplicación de cuestionarios para evaluar las características organizacionales
- Efectuar entrevistas con personal clave.
- Analizar los formatos aplicados a fin de realizar un diagnóstico en los supuestos de investigación .

### 3.1.7 Entrega de reporte.

Por ultimo el informe debe contener:

- Los resultados de la investigación en el que se describa la metodología utilizada, los formatos de entrevista, sus resultados, así como las conclusiones. Finalmente se elaboran las recomendaciones.

### 3.1.8 Programa de Trabajo.

Esta auditoría se desarrollará de acuerdo al plan de trabajo que se puede apreciar en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Programa de trabajo



**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**  
**FARMACIAS SAN CARLOS DE B. C. S.A. DE C.V.**  
**PROGRAMACION DE ACTIVIDADES**  
**GRAFICA DE GANTT**

ACTIVIDAD	OCTUBRE 2013 SEMANA S				NOVIEMBRE 2013 SEMANAS				DICIEMBRE 2013 SEMANAS				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Planeación													LCP Edgar Cázares Cabrera
Examen												CPC Eduardo Villarreal Dueñas	
Evaluación												CPC Eduardo Villarreal Dueñas	
Informe													CPC Eduardo Villarreal Dueñas

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 EJECUCION DE LA AUDITORIA.

#### 3.2.1 Conociendo la empresa.

Farmacias San Carlos se fundó en la ciudad de Tecate en el estado de Baja California por el señor Tomás Córdova Braun y su hija Carmen Córdova Contreras en el mes de Junio de 1968.

Sus fundadores son personas visionarias que llegaron a la ciudad de Tecate en el año de 1967 procedentes del Estado de Sonora. En ese tiempo ellos dejaron su lugar de origen en busca de mejores oportunidades y aprovechando que la frontera mexicana ofrecía mejores oportunidades por la dinámica que presentaba la economía en las ciudades colindantes con Estados Unidos.

La farmacia se estableció en una esquina estratégica de la ciudad y rápidamente se convirtió en un negocio líder en su ramo. Su primer propietario fue el señor Tomás Córdova Braun quien después de ocho años decidió retirarse traspasando los derechos del negocio a su hija la señora Carmen Córdova Contreras quien le dio continuidad al proyecto manteniendo su liderazgo en el mercado local.

En el año de 1988 la señora Carmen Córdova Contreras decide ocuparse de la atención de los inmuebles de su propiedad para explotarlos y atenderlos apropiadamente por lo que se retira del negocio de farmacias traspasando sus derechos a su hijo Daniel Del Peral Córdova quien continúa con la operación del negocio. Bajo una perspectiva diferente y ante una nueva administración gerencial, Farmacias San Carlos se constituye como persona moral en el año de 1999 teniendo como socios a Daniel Alejandro Del Peral Córdova con un 80% de participación accionaria y a Judith Victoria Del Peral Córdova con el restante 20%.

En el año 2013 se modificó la conformación de su capital social para incluir nuevos participantes miembros de la familia, quedando como socios Daniel Alejandro Del Peral Córdova con un 40%, Judith Victoria Del Peral Córdova con 40%, Isaac Robinson Del Peral con un 10% y Favio Robinson Del Peral con el restante 10%. La sociedad es controlada por un administrador único, posición a cargo de Daniel Alejandro Del Peral Córdova.

Funcionalmente el negocio es operado indistintamente por Daniel Alejandro Del Peral Córdova y por Judith Victoria Del Peral Córdova quienes toman todo tipo de decisiones necesarias para la operación del negocio. Entre ellos controlan tanto la administración como las áreas de compras, de ventas y de recursos humanos. Se cuenta con 7 empleados, cuatro de ellos miembros de la familia y socios. La empresa funciona mayormente bajo el esquema de un negocio familiar principalmente para mantener un control cerrado de los recursos.

Desde su fundación este negocio tradicionalmente ha atendido las necesidades de una población que lo mismo busca medicina de patente como medicina alternativa. Sus productos mantienen precios competitivos enfocados a un mercado compuesto por

personas con necesidades de salud y con recursos limitados. Sus ventas son en mostrador, actualmente no cuentan con servicio de entrega a domicilio.

Sus clientes son principalmente público en general y en menor escala atienden al sector empresarial por lo que sus ventas en su mayoría son al contado aunque otorga créditos limitados a plazos cortos. El giro del negocio, las condiciones de compra y la dinámica empresarial obliga a tener un flujo de efectivo disponible de manera casi permanente, lo cual ayuda a mantener la salud financiera del negocio.

En un principio, sus principales competidores eran farmacias locales enfocadas al mismo tipo de consumidor. A partir del año de 1999 con la apertura del país a un ambiente global, vinieron cambios importantes en el nivel empresarial en general, en el mercado de farmacias aparecieron cadenas y franquicias que se instalaron en la ciudad contribuyendo al incremento de la competencia. La aparición de estos nuevos negocios, así como la apertura al mercado de la medicina genérica y alternativa afectó la operación de los negocios locales que no pudieron sobrevivir en su mayoría.

La competencia se instaló ofreciendo precios más bajos amparados en un esquema de eficiencia administrativa. Farmacias San Carlos se vio obligada a modificar sus precios y sus prácticas de negocio para poder competir disminuyendo sus márgenes de utilidad que hasta la fecha habían resultado satisfactorios. De la misma manera la aparición de la competencia disminuyó el número de sus consumidores que prefirieron acudir ante nuevas perspectivas ofrecidas por estos nuevos establecimientos. La aparición del mercado de los similares con su oferta de productos a muy bajo precio pero de menor calidad y efectividad fue otro factor que contribuyó grandemente a modificar las prácticas de todos los negocios de la rama farmacéutica que difícilmente podían competir ante esta desventaja.

Otros factores que han afectado la ventaja competitiva del negocio son los controles establecidos por las autoridades relacionadas con operaciones de procedencia ilícita que incluye el gravamen a operaciones con efectivo; mayor control de las autoridades aduaneras de ambos países, mayor vigilancia en la línea fronteriza que ha causado incrementos en los tiempos de espera para cruzar y que han provocado que disminuya considerablemente la visita de consumidores extranjeros así como un mayor control ejercido por autoridades del sector salud entre otras más.

Con la finalidad de incrementar su mercado y retener al consumidor, han complementado su giro introduciendo algunos otros productos como artículos de belleza, de higiene personal, artículos ortopédicos, productos de especialidades médicas como oncología, reumatología, dermatología, diabetes así como otros artículos de consumo como refrescos, botanas y casetas telefónicas.

### 3.2.2 Valores empresariales.

La misión y la visión, así como los valores corporativos son conceptos que ayudan a la empresa a definir la razón de su existencia, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa y lo que pretende hacer para lograrlo apoyándose en algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia o propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas (Strickland, 2010).

Al iniciar el proceso de investigación de los antecedentes de la empresa, se detectó que no se contaba con una definición de los valores empresariales básicos por lo que se realizó una lluvia de ideas para definir dichos conceptos. Así mismo se trabajó en la elaboración de su misión y su visión, ya que tampoco se contaba con ello. Se propuso

a la gerencia de la empresa adoptar los valores corporativos además de la misión y la visión sugeridos en este trabajo los cuales fueron aceptados y aprobados. La gerencia de la empresa procedió a publicarlos y darlos a conocer a sus colaboradores para la inmediata aplicación y seguimiento respectivo.

#### a) Misión.

De acuerdo a Strickland (2010), lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la empresa. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

Basándose en la definición anterior, se creó la misión de la empresa la cual quedó como sigue:

“Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de medicamentos y productos de alta calidad”.

#### b) Visión.

Para Fleitman (2000), en el mundo empresarial se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Thompson y Strickland (2010), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy, no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

De acuerdo a los conceptos anteriores, la visión de la empresa es la siguiente:

“Ser la mejor empresa en el ramo farmacéutico y en el abastecimiento de productos de primera necesidad de toda la región y ser reconocidos como empresa líder en el ramo por mantener excelencia y calidad”.

### c) Filosofía de negocio.

Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos farmacéuticos de primera necesidad y de alta calidad a precios accesibles, con una atención ágil, amable y personalizada.

### 3.2.3 Valores Corporativos.

Los valores es el estilo de hacer las cosas en la organización con base en convicciones éticas, están reflejadas por influencias y costumbres de la cultura de la empresa, que se reconoce en común, en un determinado momento. Los valores sustentan las decisiones de la empresa y bajo éstos tienen su marco de actuación (Munch L. , 2006).

Uno de los valores corporativos que más influyen en el actuar de las empresas es la Responsabilidad social. La falta de moralidad en el mundo de los negocios obedece a la carencia de ética de la organización, lo que apunta a una falta de cultura empresarial, y al modelo mental que tenemos sobre el paradigma de empresa. El objetivo de una empresa es avanzar sobre algo seguro en el camino hacia la institucionalización de prácticas más éticas en el mundo de las negociaciones, lo que se trata es de crear valor, generar riquezas, optimizar las inversiones, pero no de cualquier forma y a costa de lo que sea, sino, por el contrario, desde el exquisito respeto al buen hacer y desde la atención prudente al impacto de la dimensión social y medioambiental, de las consecuencias de las acciones, o sea con una consciente responsabilidad social (Fernandez, 2009).

Los directivos de la empresa auditada coinciden en que la responsabilidad social de su negocio es sin duda el valor más importante que deben destacar sin restar importancia al resto de dichos preceptos corporativos por lo que una vez analizada la filosofía propuesta, se decide que Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V. trabajará bajo los siguientes valores corporativos:

- **Responsabilidad social:** cuando se inicia un negocio, se adquieren un sinnúmero de responsabilidades, tanto de índole personal como de índole social, el concepto de la responsabilidad es entender que se deben respetar una serie de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que se desenvuelve tanto la empresa como las personas con las que interactúa.
- **Aprendizaje:** un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, además de tener la motivación empresarial, algo muy importante es el tener claro que la preparación mediante el aprendizaje de todas las técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio, son esenciales para la gente de negocios de hoy. Para poder evolucionar con nuestras ideas de

negocios se requiere de aprender cosas que no sabemos y en el mundo empresarial actual, el que no evoluciona está destinado a la desaparición, por lo que resulta imprescindible prepararse y aprender cosas nuevas cada día.

- **Disciplina:** quizá éste sea uno de los valores empresariales más difíciles de encontrar, la disciplina suele ser una carta de presentación, ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.
- **Autocrítica:** Este es un valor sumamente importante debido a que en muchas ocasiones, el empresario pierde el piso y considera o da por hecho que todas las acciones que toma dentro de su negocio son las más correctas; ser autocrítico es aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresarios y como personas.
- **Disponibilidad al cambio:** llevar a cabo las ideas de negocios requiere de mucha determinación, y sobre todo tener por entendido que habrá necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo, habrá que estar con la disponibilidad y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como las previmos.

### 3.2.4 Estructura Orgánica.

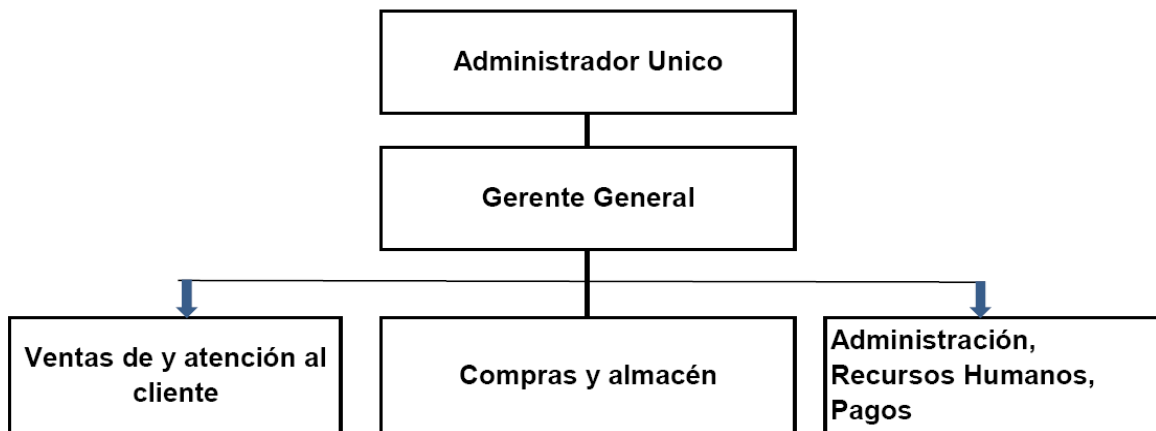
Por tratarse de una empresa de tipo familiar, no se encontró mucha dispersión en los niveles jerárquicos. La organización funciona de manera eficiente con dos personas al frente que son el administrador único y el gerente general, ambos son hermanos y

aunque las posiciones son distintas pero las labores de administración son compartidas y la autoridad, de la misma manera la ejercen alternadamente.

La empresa cuenta además con tres empleados de mostrador que atienden al público y se enfocan en dar un servicio eficiente y oportuno. Dos de estos empleados son miembros de la familia sin que ello represente ningún conflicto pues se observó que existe armonía en las relaciones tanto con sus superiores como con sus compañeros de trabajo. Se cuenta también con una persona encargada de compras y almacén y una más en el área administrativa que se encarga de controlar documentos, recursos humanos y pagos a proveedores. Esta estructura se puede apreciar en la figura 3.1.

Figura 3.1 Organigrama

**FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Entrevistas con los encargados y personal de la empresa.

#### 3.3.1 Entrevistas con los encargados de la empresa.

El administrador único Daniel Alejandro Del Peral Córdova quien es un personaje clave en la operación del negocio mostró un alto interés en la entrevista por lo que informó entre otras cosas lo siguiente:

Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V. sigue siendo una negociación con un alto grado de penetración en el mercado local, a pesar de la competencia tan abundante se considera que es un negocio ampliamente conocido e identificado por los habitantes.

En lo que respecta a las fortalezas de la empresa indica que el prestigio ganado a través de sus más de cuarenta años de operación ininterrumpida es un elemento que contribuye a su permanencia en el mercado. Afirma también que el fuerte compromiso del personal con la empresa es otro factor determinante en el arraigo que muestra como empresa.

Por lo que se refiere a debilidades advirtió que el pobre control de inventarios es sin duda un factor que detiene el crecimiento por lo que expresa que dentro de las mejoras próximas está el atender este problema, además expresa otros planes a corto plazo como la instalación de un módulo de consulta médica anexo al local comercial, implementar un programa de capacitación para los empleados y mejorar el control de entrega y recepción de mercancías.

La señora Judith Victoria Del Peral Córdova quien funge como Gerente General compartió su apreciación en cuanto a las fortalezas y debilidades de la empresa.

Indicó que considera que una de las fortalezas es la estrecha relación que se tiene entre la empresa y el personal de la empresa quien en su mayoría son miembros de la familia, pero que se convierte en un factor que abona a la coordinación de las diferentes actividades administrativas y de servicio. El contar con personal comprometido y estable disminuye considerablemente la curva de la capacitación por lo que se traduce en una mayor eficiencia.

Así mismo compartió que entre las debilidades con que cuentan es la falta de control de inventarios y la dificultad para encontrar personal capacitado en el ramo.

En cuanto a lo que considera las amenazas, indicó que la gran competencia que ha surgido es sin duda la mayor amenaza debido a que sigue creciendo, además de la aparición de nuevas tecnologías de la información que resultan de aplicación necesaria para mantenerse en el mercado.

### 3.3.2 Entrevistas con los empleados.

Durante las entrevistas que se tuvieron con los empleados de la organización se obtuvo la siguiente información acerca del funcionamiento de la misma.

Consideran que se brinda un buen servicio a los clientes y que existe una buena relación con los compañeros de trabajo y con los encargados de la empresa, existe

flexibilidad en los horarios aún cuando algunos de ellos expresan que se trabajan jornadas extensas inclusive en fines de semana.

### 3.4. Investigación documental.

Durante la investigación preliminar se tuvo acceso a distintos documentos de la empresa que se consideran importantes.

#### **Documentos jurídicos**

Se estudió y analizó el acta constitutiva de la sociedad así como sus modificaciones considerando que no existe ninguna observación que emitir en este punto.

Se analizaron los diferentes permisos con los que se cuenta por parte de las autoridades. La empresa cumple satisfactoriamente con todos los registros necesarios para la explotación de su actividad.

Se solicitaron los contratos que se tienen con proveedores para amparar documentalmente sus adquisiciones informando el entrevistado que no cuentan con ellos debido principalmente a que las relaciones comerciales con sus proveedores datan de mucho tiempo atrás y no se han visto en la necesidad de elaborarlos. Se recomendó a la empresa que se elaboren contratos con sus proveedores principalmente para formalizar sus relaciones y proteger a la empresa por cualquier controversia que pudiera surgir. Lo anterior se puede observar en la tabla 3.3.

En el área de recursos humanos, se revisaron y analizaron los contratos de trabajo existentes, se encontró que no todos los trabajadores cuentan con dicho contrato y los que existen no se encuentran debidamente actualizados. Se recomendó elaborar los contratos faltantes y actualizar los existentes a fin de dar cumplimiento a la legislación vigente y proteger los derechos de los participantes.

Se revisaron los planes de prestación y beneficios a los trabajadores. La empresa no cuenta con estos planes porque no otorga prestaciones distintas a las estipuladas por la Ley Federal de Trabajo.

No se cuenta con un reglamento interior de trabajo por lo que se recomendó se formule un documento que cumpla con esta obligación y evitar conflictos laborales en un futuro. Lo anterior puede observarse en la tabla 3.4.

### **Documentos operativos.**

Se obtuvo formato de control de efectivo y se pudo observar que aunque es un documento que se prepara manualmente, cumple con el objetivo de controlar el efectivo de las ventas del día, además de ser un papel de trabajo auxiliar en el proceso de registro contable. Se ha recomendado a la empresa que este documento sea revisado y digitalizado y que se elabore un manual para su proceso que sirva de apoyo a la administración.

Formato de recepción de mercancías: la persona encargada de la recepción de mercancías mostró un documento que incluye los datos de las mercancías adquiridas e ingresadas al almacén para ser colocadas posteriormente en los estantes de exhibición

para su venta al público. Se observó que este proceso manual cumple con los objetivos particulares para el control de mercancías adquiridas. Se recomienda que el proceso se incluya en un manual de operaciones para apoyo a la administración de la empresa.

Formato de orden de compra: La empresa no lleva un control de inventario en el cual se muestren las entradas, las salidas y el inventario en existencia por lo que no existe un procedimiento formal que ayude a establecer un sistema de compras. El personal de mostrador anota en una bitácora manual aquellos productos cuya existencia ha llegado a un punto crítico y aquellos productos que son solicitados por clientes y no se tienen en existencia para posteriormente elaborar el pedido al proveedor. No se tiene establecido un sistema de mínimos y máximos que sirva de base para la formulación de un pedido de mercancías, la toma de decisiones en cuanto a la adquisición de mercancías se lleva a cabo aplicando un criterio basado en experiencias previas y las tendencias del producto. Se observó que el procedimiento establecido ha funcionado de manera adecuada desde su implementación pero limita el crecimiento de la empresa, debido a que la toma de decisiones está concentrada en los dos encargados y no permite delegar funciones y responsabilidades por considerar que se disminuiría el nivel de confianza con la que funciona la organización. Se recomienda la adquisición de un sistema electrónico de datos que permita a la empresa mantener un efectivo control de mercancías y que sea una herramienta auxiliar para controlar las adquisiciones de productos, además de establecer un procedimiento de autorizaciones que permita delegar responsabilidades.

Remisión de ventas: la empresa vende principalmente en efectivo al público en general por lo que no se maneja un documento que sirva como remisión de ventas. Las ventas en mostrador se registran directamente en una caja registradora que es manejada por cualquiera de los encargados en turno. Se entrega al cliente un recibo de venta emitido por la caja registradora el cual no es útil fiscalmente para el adquiriente. Cuando un cliente requiere de un documento de tipo fiscal, se turna al departamento administrativo

para tomar los datos y elaborar la factura correspondiente. Al finalizar el día se elabora el corte de caja por el encargado en turno y se elabora la factura global por las ventas del día. Se recomienda adquirir un sistema electrónico de datos para apoyar a la administración de la empresa en el control de las ventas y que permita al mismo tiempo ofrecer información actual de las existencias y el cual ayudará a mejorar la eficiencia de la operación y a modernizar la imagen del negocio.

**Factura electrónica:** La empresa cumple con los requisitos de emitir factura electrónica por sus enajenaciones. Se cuenta con el apoyo externo de un proveedor autorizado que proporciona el servicio de elaboración y timbrado de facturación de acuerdo a lo que marcan las leyes de la materia. En este punto no se tiene ninguna recomendación que ofrecer debido a que el sistema de facturación electrónica se maneja eficientemente considerando el tipo de controles con los que la empresa cuenta, sin embargo puede decirse que el sistema de facturación electrónica puede estar incorporado en el sistema electrónico de datos recomendado en los dos puntos anteriores, lo cual se traducirá en un significativo incremento en la eficiencia de la negociación. Lo anterior puede observarse en la tabla 3.5.

### **Documentos de cumplimiento.**

Liquidaciones de impuestos federales y locales. La empresa cuenta con los servicios de una Firma local de asesores que proporciona los servicios de registros contables y preparación de declaraciones y pagos de impuestos. Se revisaron las obligaciones fiscales que tiene registradas ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) encontrando que se ha cumplido puntualmente con todas y cada una de ellas.

Liquidaciones de cuotas de seguridad social. La empresa cumple con sus obligaciones en materia de seguridad social de manera razonable. Todos sus trabajadores se encuentran debidamente inscritos y se pagan las cuotas correspondientes de manera puntual u oportuna.

Declaraciones informativas a las que está obligada la entidad. Con la asistencia de sus asesores externos, la empresa cumple con todas sus obligaciones de informar en materia fiscal.

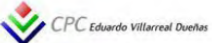
Declaraciones fiscales de la sociedad. Se revisó la última declaración del Impuesto sobre la Renta (ISR) en la que se pudo observar que se cumplió de manera puntual y oportuna.

Contabilidad de la empresa. La contabilidad de la empresa está confiada a una firma local de contabilidad la cual revisa la documentación preparada por la sociedad, elabora los registros contables, analiza los resultados y prepara los estados financieros que son discutidos posteriormente.

Documentos contables. La empresa mantiene un archivo ordenado y estructurado de los documentos que soportan la contabilidad del negocio.


De la información comentada en los puntos anteriores, se elaboró una cédula de análisis que se muestra en la tabla 3.6.

Tabla 3.3 Cédula de análisis documental del área jurídica.

	Cédula de análisis documental	Formato 3.3	
		Fecha	Período Octubre-Diciembre 2013
		Función	Jurídico
Documento	Resultado del análisis	Propuesta	
Acta constitutiva	Constitución de la sociedad con fecha 1999 socios Daniel Del Peral Córdova y Judith Del Peral; Administrador Unico Daniel Del Peral	No se emite ninguna observación	
Modificaciones al acta constitutiva	Modificación con fecha 2013 para incluir como socios a Isaac Robinson Peral y Favio Robinson Peral	No se emite ninguna observación	
Contratos con clientes	No existen	Se recomienda elaborar contratos con aquellos clientes a los que se les otorga condiciones crediticias	
Contratos con proveedores	Se encontraron contratos de adquisición de productos farmacéuticos con distribuidores de estos productos.	Se sugiere renovar dichos contratos y amparar todas las adquisiciones con los respectivos contratos de compra.	
Observaciones: Se observa que la empresa no tiene firmado contratos de exclusividad por lo que tiene la libertad de decidir el enfoque de su potencial de compra			


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4 Cédula de análisis de documentos del área de recursos humanos.

	Cédula de análisis documental	Formato 3.4	
		Fecha	Período Octubre-Diciembre 2013
		Función	Administración de personal
Documento	Resultado del análisis	Propuesta	
Manual de Organización	No existe un documento que refleje un apropiado manual operativo, se cuenta con documentos aislados que ayudan parcialmente	Se sugiere actualizar los análisis de puestos, rediseñar sus políticas, sus procedimientos y procesos.	
Plan de prestaciones y de previsión social	No se encuentra un plan de prestaciones actualizado	Se recomienda elaborar un documento que contenga las prestaciones que se otorgan al personal en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo.	
Contratos de trabajo	Existen expedientes de personal que contienen algunos contratos de trabajo	Se recomienda actualizar los expedientes de los trabajadores y revisar los contratos para que cumplan con las disposiciones laborales.	
Reglamento Interior de trabajo	No se cuenta con uno	Se recomienda elaborar un Reglamento Interior de Trabajo que permita a los trabajadores conocer tanto sus derechos como sus obligaciones en apego a la Ley Federal de Trabajo.	
Observaciones: Se observa que la empresa no cuenta con manuales ni procedimientos de control interno			


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5 Análisis documental del área de finanzas

	Cédula de análisis documental	Formato 3.5	
		Fecha	Período Octubre-Diciembre 2013
		Función	Documentos operativos-finanzas
Documento	Resultado del análisis	Propuesta	
Control de Efectivo	El formato cumple con las expectativas de control de efectivo aunque no concluye con un resultado contundente	Se recomienda digitalizar el documento para que se cuente con herramientas adicionales de control y coordinación con la contabilidad	
Recepción de mercancías	El formato se utiliza de manera consistente y se considera que cumple con su objetivo	Se recomienda establecer un control interno para asegurarse de la que persona que recibe sea distinta a la persona que ordena la compra	
Orden de compra	Formato adecuado	Se recomienda darle formalidad al procedimiento de autorización	
Remisión de Ventas	Formato adecuado	Se recomienda establecer un sistema de punto de venta que proponga eficiencia en las operaciones y en el uso de los recursos	
Factura electrónica	Formato correcto		
Observaciones: Se observa que la empresa no cuenta con manuales ni procedimientos de control interno			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6 Análisis documental de cumplimiento de obligaciones.

	Cédula de análisis documental	Formato 3.6	
		Fecha	Período Octubre-Diciembre 2013
		Función	Cumplimiento de obligaciones
Documento	Resultado del análisis	Propuesta	
Impuestos Federales y locales	Se cumple de manea correcta con obligaciones fiscales	Solicitar a su firma externa opciones adicionales para mejorar su esquema fiscal	
Impuestos de Seguridad Social	Se cumple de manea correcta con obligaciones fiscales	Actualizar sus obligaciones de acuerdo con las modificaciones fiscales	
Declaraciones informativas y anuales	Se ha cumplido en tiempo con sus obligaciones de declarar	No se emite ninguna recomendación	
Contabilidad	Los registros se encuentran actualizados y se emiten estados financieros de manera consistente	Se recomienda reunirse con sus asesores externos de manera regular para analizar los estados financieros	
Documentos contables	Se mantiene un archivo apropiado y ordenado de los documentos que amparan las operaciones	Se recomienda mejorar el sistema de almacenamiento de documentos digitales	
Otras obligaciones	Se ha cumplido con otras obligaciones en materia estatal y de la Secretaría de Salud	No se emite ninguna recomendación	
Observaciones: Los registros contables y cumplimiento de obligaciones fiscales son a cargo de una firma externa de contadores y asesores			

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Diagnóstico preliminar.

De acuerdo a la revisión de la empresa que hasta esta fase de la auditoría se ha realizado, y tomando en cuenta las opiniones de los entrevistados y la observación directa por parte del propio auditor, se puede observar lo siguiente:

#### 3.5.1 Génesis de la organización.

- a) Infraestructura. Se puede apreciar que en general el local de la farmacia refleja una imagen de orden y limpieza aún cuando se puede mejorar y sobre todo modernizar en su aspecto y presentación. Su ubicación es estratégica ya que se encuentra en el centro de la ciudad y en una zona ampliamente comercial y de mucho aforo tanto vehicular como de personas, cuenta con estacionamiento propio accesible y seguro.
- b) Estructura jurídica. Se cuenta con una estructura jurídica debidamente estructurada y respetada por sus integrantes. Se considera que es la adecuada para el tipo y tamaño del negocio.
- c) Organización. La empresa funciona con escasa planeación de sus actividades y metas. Los trabajadores cumplen con su tarea y se coordinan para lograr un buen servicio a los clientes, sin embargo no se cuenta con un programa adecuado de reclutamiento y selección de personal ni tampoco programas de capacitación. Las condiciones de trabajo se considera que son mejorables.
- d) Estrategias. No se cuenta con estrategias definidas, al no contar con una visión de negocio, tampoco se tiene como consecuencia la definición de estrategias para enfrentar los retos de negocio que se presenten.
- e) Autoridad. El sistema de autoridad que se maneja es centralista y paternalista. Las decisiones se concentran en dos personas y no se delega esta

responsabilidad. Los directivos de la empresa consideran que delegar esta función sería disminuir el control que se tiene.

- f) Posición competitiva. Se ha detectado que la empresa se ha esforzado en mantener los precios de sus productos al nivel de sus competidores sacrificando el nivel de sus ganancias y también se ha enfocado en ofrecer un servicio personalizado y eficiente que le ha permitido conservar su clientela tradicional, pero existen otros factores que están afectando su nivel de competencia como son la falta de procesos y sistemas de información y la falta de planes estratégicos para el crecimiento de su operación.

### 3.6 Determinación de las áreas a analizar.

Tomando en cuenta los resultados de las entrevistas con los encargados de la empresa así como con los trabajadores de la misma y considerando la detección de debilidades y amenazas, se ha decidido enfatizar la auditoría administrativa en las siguientes áreas:

- Ventas y servicio al cliente
- Recepción de mercancías
- Finanzas
- Administración de Personal

### 3.7 Etapa de Ejecución.

Una vez que se ha determinado las áreas críticas que se van a someter a estudio, se procede a iniciar esta etapa en la que se realiza la aplicación de cuestionarios, la evaluación y la preparación del informe.

### 3.7.1 Aplicación de cuestionarios.

Primero se desarrolló un cuestionario general con ocho reactivos que intenta ubicar la situación general de la empresa desde la perspectiva de los trabajadores el cual pretende medir la opinión que éstos tienen de ella.

Posteriormente se aplicó un cuestionario con setenta y un reactivos con la intención de evaluar las características generales de la organización. En este cuestionario se midieron y evaluaron las condiciones organizacionales de la empresa para detectar las áreas que requerían mayor estudio. Las respuestas encontradas en este cuestionario permitieron detectar las principales faltas de control de la empresa así como los procesos que se requiere atender. En general las personas a las que se aplicó el cuestionario participaron con cooperación y entusiasmo.

Otros cuestionarios aplicados tuvieron como propósito principal el evaluar las condiciones de las instalaciones, los controles existentes, las condiciones del departamento de recursos humanos y la opinión de algunos clientes para evaluar la atención y el servicio.

Estos cuestionarios se pueden consultar en el Anexo 1.

La tabla 3.7 muestra un resumen de la aplicación de cuestionarios a los directivos y trabajadores de la empresa así como a algunos clientes. Resulta oportuno comentar que en las respuestas a los cuestionarios aplicadas a clientes se encontraron

coincidencias en la apreciación que éstos tienen de la empresa destacando la lealtad de su patrocinio debido a la atención personalizada y eficiente que siempre reciben de las personas encargadas de prestar el servicio.

Tabla 3.7 Análisis de personas encuestadas.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
FARMACIAS SAN CARLOS DE B. C. S. A. DE C.V.**

Personas encuestadas	Cuestionario general	Cuestionario de evaluación de la empresa	Cuestionario de controles	Cuestionario de Ventas y Servicios	Capacitación y selección de personal
Administrador					
Gerente					
Empleado					
Empleado					
Empleado					
Empleado					
Empleado					
Empleado					
Empleado					
Cliente					
Cliente					
Cliente					
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Total de cuestionarios aplicados: 27

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7.2 Interpretación de los factores de comportamiento organizacional.

#### 3.7.2.1 Planeación.

La empresa no cuenta con planes de trabajo definidos, sus objetivos principales son la atención al cliente y lograr su satisfacción. Los empleados comentan que cada uno está

enterado de sus obligaciones pero no tienen asignadas metas a lograr, conocen de procedimientos pero no conocen la filosofía empresarial. No se tiene claro cuáles son los planes a futuro por lo que se concluye que no existe una adecuada planeación de las actividades empresariales.

Resultado.

Deficiente. Desconocimiento de la Filosofía empresarial, vagamente se conocen los objetivos y las políticas de la organización, desconocimiento de la misión y visión, algunos de los empleados manifiestan que conocen estos valores solamente de manera conceptual y no los relacionan con el logro de objetivos y con su trabajo diario.

Recomendaciones.

Empezar a permear la visión, misión y valores empresariales entre directivos y personal y posteriormente revisarla y si es necesario reestructurarla. Se recomienda convocar reuniones periódicas con todo el personal para evaluarlos de manera conjunta y asegurarse de que estos valores se hayan asimilado apropiadamente. Igualmente se recomienda imprimirlos y publicarlos en un lugar visible.

### 3.7.2.2 Organización.

En cuanto a este factor administrativo, no se tiene un organigrama completamente definido, la toma de decisiones se centraliza en los gerentes, los manuales de organización prácticamente no existen.

Resultado.

Mínimo. No existen manuales de organización y la estructura organizacional está parcialmente definida. La toma de decisiones está compartida y en ocasiones se presentan confusiones. Los empleados poco participan en aportar ideas y organizar estrategias.

Recomendaciones.

La empresa debe darse a la tarea de crear los manuales de organización necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y definir perfectamente su estructura organizacional. Así mismo deberá definir sus líneas de autoridad para organizar la toma de decisiones y apoyar la participación del personal en el diseño de la estructura organizacional y en la aportación de ideas.

### 3.7.2.3 Dirección.

Se considera adecuado el nivel de dirección, aunque la toma de decisiones es centralizada, no existen conflictos en su aplicación. Se considera que el sistema de dirección es adecuado pero para el nivel de operaciones actual, en caso de existir un crecimiento deberán establecerse políticas de dirección que se adecúen a niveles diferentes.

Resultado.

Adecuado. Los encargados de la empresa delegan correctamente sus funciones cuando es necesario, se supervisa adecuadamente el trabajo de todos los

colaboradores de la empresa y se proporciona asesoría permanente. La comunicación entre jefes y subordinados se considera apropiada.

Recomendaciones.

No se emite ninguna recomendación.

#### 3.7.2.4 Control.

El nivel de control existente es adecuado, los controles establecidos son eficientes aunque no suficientes. La presencia constante de alguno de los encargados del negocio y la poca delegación de estas funciones contribuye al mantenimiento de los grados de control que se requieren sobre todo en el rubro de efectivo y control de las existencias.

Resultado.

Adecuado. Los procedimientos administrativos implementados son adecuados aunque no se encuentran por escrito pero se les da seguimiento y su resultado es aceptable, sin embargo la empresa no tiene manuales de operación actualizados e implementados. Los clientes muestran un nivel de satisfacción calificado de excelente.

Recomendaciones.

Se recomienda preparar e implementar manuales de operación que proporcionen conocimiento a los involucrados acerca de las políticas de control que tiene implementada la empresa para su correcto funcionamiento.

### 3.7.2.5 Medición.

Analizando la información obtenida se ha detectado que el proceso administrativo en esta empresa presenta ciertas oportunidades de crecimiento por lo que la medición de la eficiencia se enfoca en el análisis de este proceso para determinar de manera específica las fases del proceso que necesitan atenderse y que ayuden a incrementar su competitividad.

Para ilustrar los puntos anteriores se ha elaborado la tabla 3.8 que muestra los factores que se tomaron en cuenta para la evaluación de los elementos del proceso administrativo.

Tabla 3.8 Cédula de evaluación de factores.

Auditoría Administrativa Farmacias San Carlos de BC SA de CV	Cédula de evaluación de factores	Formato 3.8
		Fecha
		Periodo Octubre-Diciembre 2013
Elemento	Elemento	Factores
I	PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Filosofía Empresarial</li> <li>— Objetivos</li> <li>— Políticas</li> </ul>
II	ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Manuales de Organización</li> <li>— Estructura organizacional</li> <li>— Toma de decisiones</li> <li>— Participación</li> </ul>
III	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Delegación</li> <li>— Supervisión</li> <li>— Comunicación</li> </ul>
IV	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Procedimientos administrativos</li> <li>— Manual de operación</li> <li>— Satisfacción de clientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Cédula de asignación de puntaje.

Una vez analizado los resultados obtenidos de las entrevistas con el personal, se ha elaborado la tabla 3.9 en el que puede apreciarse la evaluación que recibe cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Tabla 3.9 Asignación de puntos

Auditoría Administrativa Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V.							Formato 3.9
		Fecha					Período Octubre-Diciembre 2013
Cédula de puntuación	Elemento	Grados					Calificación de elemento
		0	1	2	3	4	
<b>I Planeación</b> Filosofía Empresarial Objetivos Políticas				X			Deficiente
				X			
					X		
<b>II Organización</b> Manuales de Organización Estructura organizacional Toma de decisiones Participación				X			Mínimo
				X			
					X		
					X		
<b>III Dirección</b> Delegación Supervisión Comunicación					X		Adecuado
					X		
						X	
<b>IV Control</b> Procedimientos administrativos Manual de operación Satisfacción de clientes					X		Adecuado
					X		
						X	
0= Carencia, 1= Deficiente, 3= mínimo, 4= adecuado, 5- Excelente							

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Énfasis de la auditoría.

De acuerdo a lo estipulado en el punto 3.6 en donde se determinan las áreas de estudio y como resultado de las investigaciones realizadas, se enfatizaron las siguientes áreas:

- Ventas y Servicios.
- Recepción de mercancías.
- Finanzas.
- Administración de Personal.

### 3.8.1 Ventas y servicios.

Como resultado de los cuestionarios aplicados a algunos clientes, éstos manifiestan en su totalidad haber sido atendidos satisfactoriamente, el tiempo que se les ha brindado ha sido bueno y suficiente. Los clientes en su totalidad aseguran haber encontrado un el producto solicitado.

#### Observación Directa.

Se ha podido comprobar que el cliente recibe un trato amable y que en su mayoría se cuenta con las existencias de producto solicitado. Cuando no se tiene la existencia de algún producto solicitado, la empresa elabora la requisición correspondiente para hacer la compra y tener la existencia para el día siguiente, situación que contribuye al grado de confianza del cliente.

Los clientes reciben respuesta a sus inquietudes y conservan lealtad hacia la empresa que los ha servido por muchos años de manera consecutiva.

#### Resultado

Se considera que el grado de satisfacción del cliente es excelente y que el servicio es satisfactorio.

## Recomendaciones.

Para mejorar el control se recomienda la utilización de un sistema digitalizado de control de mercancías que ayude a mantener un mejor sistema de inventarios con sus precios tanto de costo como de venta, que proporcione los elementos necesarios para el registro tanto de la venta como de la salida de la mercancía del almacén, que proporcione un inventario de existencias de manera permanente, que sea útil para el control del flujo de efectivo y que se enlace de manera sistemática al sistema de facturación electrónica y a los registros contables.

Lo anterior coadyuvará a incrementar los grados de eficiencia y control administrativo proporcionando las herramientas para obtener información financiera oportuna y confiable.

### 3.8.2 Sistema de recepción de mercancías.

Actualmente una sola persona es la encargada de la recepción de la mercancía y de su acomodo. Aún cuando el sistema utilizado se considera eficiente, sus limitaciones son evidentes. Existe el riesgo de que en la posible ausencia de la persona encargada de esta función, no se cuente con otra persona que tenga la experiencia necesaria para desarrollar esta actividad.

#### Observación directa.

Se observó que la persona encargada de recepción de mercancías no labora tiempo completo por lo que en algunas ocasiones la mercancía se recibe sin aplicar los controles de verificación necesarios.

## Resultado.

Se considera que el control ejercido en el rubro de recepción de mercancías es bueno pero insuficiente por lo que se califica como un área que necesita ser mejorada.

## Recomendaciones.

Se recomienda capacitar al personal en diferentes funciones además de las que realizan de manera cotidiana y sistemática. Así mismo se propone el sistema de movilidad de funciones de tal manera que cualquier persona ausente pueda ser sustituida sin demora.

De igual manera, el uso de un sistema digitalizado de control de mercancías como el sugerido en el punto 3.3.7.1 serviría para ayudar a la solución de esta deficiencia administrativa.

### 3.8.3 Finanzas.

Las finanzas de la empresa presentan un grado de endeudamiento sensible que pudiera ocasionar una eventual insolvencia económica. La empresa cumple con sus obligaciones financieras de manera puntual debido a que se mantiene una disciplina financiera muy estricta. Se vigila muy puntualmente que los inventarios no se excedan de los límites establecidos, que los créditos otorgados a un limitado número de clientes, se recuperen rápidamente y que su rentabilidad no disminuya. De esta manera se intenta que el flujo de efectivo sea suficiente para el cumplimiento puntual y adecuado de sus obligaciones. Sus principales compromisos financieros son principalmente con instituciones financieras de la localidad.

Observación directa.

Se analizaron los estados financieros de la sociedad emitidos por la Firma de Contadores y Asesores externos encontrando que muestran números razonablemente correctos y que se han aplicado correctamente las Normas de Información Financiera. Se revisaron de manera aleatoria conciliaciones bancarias, cuentas por cobrar, inventarios, cumplimiento de obligaciones fiscales y otros pasivos.

Resultado.

La situación financiera se considera aceptable pero con oportunidad de mejora si se aplican medidas de control interno que contribuyan al mejoramiento de la calificación financiera.

Recomendaciones.

Se recomienda realizar un análisis profundo de la situación de la empresa en general, no limitado únicamente al área financiera. Se deberá analizar la situación del mercado farmacéutico, la competencia y las reglas relativas emitidas por el gobierno. Buscar nuevos nichos de mercado sin desatender el actual. Todo lo anterior para tratar de diversificar las operaciones y ampliar las posibilidades de mercado, invertir en tecnología de control para incrementar la eficiencia y competir en diferentes mercados. Mejorar y modernizar tanto la imagen del local como el tipo de servicio que se está ofreciendo y sobre todo, aprovechar la imagen de líder y buen servicio que se ha ganado con el transcurso del tiempo.

### 3.8.4 Administración de personal.

La empresa cuenta con 5 empleados que trabajan principalmente en el área de mostrador atendiendo a los clientes. En general mantienen una actitud positiva y se considera que cuentan con un grado aceptable de lealtad y compromiso laboral.

#### Observación directa.

Se observa que el personal se desenvuelve con confianza hacia los jefes y hacia el público. Se refleja en general un grado aceptable de experiencia y conocimiento de los productos y de los precios. No utilizan uniforme, pero su presentación personal es agradable y refleja una imagen positiva.

#### Capacitación.

La mayoría de los empleados aseguran haber recibido capacitación cuando se les contrató pero no fue suficiente, consideran que no se incluyeron todos los aspectos necesarios para la realización correcta de sus actividades, algunos han aprendido de los procedimientos y funciones por sí mismo, algunos otros han recibido ayuda de sus compañeros.

#### Interés por la capacitación.

Los trabajadores consideran que no fueron capacitados apropiadamente al momento de ingresar a laborar a la empresa pero mostraron interés en recibir cursos de

capacitación de manera periódica para mejorar sus conocimientos y mantener un grado permanente de eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Instalaciones y equipo de trabajo.

Los empleados en su mayoría manifiestan que las instalaciones son buenas y salubres pero que pueden mejorar modernizando la imagen y con un reacomodo de las vitrinas y estantes que despliegan los productos que se expenden.

El local en donde se ubica la empresa es un edificio antiguo que necesita mejorar las condiciones de seguridad industrial requeridas por las autoridades. La empresa tiene contratados seguros suficientes para cubrir sus activos en caso de un siniestro.

Selección de personal.

Los métodos de reclutamiento y selección de personal prácticamente no existen. Todos los empleados han sido contratados por recomendaciones o porque son miembros de la familia.

Sistemas de incentivos.

Los empleados manifestaron que reciben un salario apropiado, pero carecen de programa de incentivos y beneficios que ayuden a elevar sus niveles de vida. Sin embargo en general mostraron conformidad con los salarios que están percibiendo.

## Resultados

Tabla 3.10 Evaluación de administración de personal

Capacitación	Deficiente	No existen programas de capacitación
Instalaciones	Regular	Mejorar seguridad y modernizar
Selección de personal	Deficiente	No existe
Incentivos	Deficiente	No existe plan de incentivos

Fuente: Elaboración propia.

## Recomendaciones.

Se recomienda mejorar las condiciones del área de recursos humanos atendiendo las necesidades del personal y vigilar que cualquier cambio que se realice cumpla con lo establecido en la Ley Federal de Trabajo. Establecer procedimientos para atender los siguientes puntos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción y capacitación inicial.
- Capacitación periódica.
- Reglamento Interior de trabajo.
- Sistema de prestaciones y beneficios.
- Sistema de incentivos.
- Contratos individuales de trabajo.
- Expediente personal actualizado.

Atendiendo los puntos anteriores se ayudará a eliminar riesgos de tipo laboral y asegurarse de cumplir con las diversas disposiciones en esta materia.

### 3.9 Determinación de los elementos a mejorar.

- a) Capacitación.
- b) Controles.
- c) Servicio al cliente.
- d) Instalaciones y equipo de trabajo.

#### 3.9.1 Capacitación.

##### Puntos observados.

Se aplicaron seis cuestionarios a los empleados de la empresa, los cuales aseguran haber recibido algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa aunque lo consideran insuficiente porque opinan que no incluyó todos los aspectos necesarios para la realización adecuada de sus actividades, señalan también que han complementado ese conocimiento aprendiendo de los procesos y funciones por sí mismos, o con la cooperación de sus compañeros.

Los empleados reciben una inducción acerca de los detalles más elementales de la empresa proporcionada por los directivos de la empresa. Así mismo, indican que no se recibe capacitación periódica, aunque ellos están dispuestos a recibirla. Todos los encuestados indicaron que no se les aplicó ninguna prueba o examen para ingresar a la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios, el tema de capacitación presenta un puntaje de 3 (regular), el tema de interés por la capacitación

presenta un puntaje de 5 (muy bien) y en el tema de selección de personal obtiene 3 puntos (regular). Estos resultados pueden apreciarse en la tabla 3.11.

Tabla 3.11 Gráfica específica. Capacitación y selección de personal.

<b>CAPACITACION</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Capacitación				X		
Interés por la capacitación						X
Selección de personal				X		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.9.2 Controles.

Las personas encuestadas indicaron que los controles que se llevan de las ventas y del efectivo son manuales y las lleva a cabo la persona encargada de la caja registradora, ninguno de ellos tiene accesos a este procedimiento por lo que desconocen su funcionamiento. Han observado que el control de las existencias es manual y que se basa únicamente en experiencias y estimaciones. La entrega de producto al cliente se realiza de manera directa de los anaqueles de almacenamiento al mostrador debido a que no se cuenta con un almacén, toda la mercancía en existencia se encuentra exhibida en los anaqueles de la negociación. Según los encuestado, este procedimiento puede ser mejorado si se tuviera un sistema de electrónico control de inventarios.

Como resultado de la aplicación de cuestionarios para evaluar el rubro de controles, el tema de inventarios obtiene una puntuación de 3 (regular); el tema de control de ventas y pedidos obtiene un resultado de 4 (bien) y el tema de formatos se posiciona con 3 puntos (regular). Estos resultados pueden apreciarse en la tabla 3.12.

Tabla 3.12 Gráfica específica. Controles.

<b>CONTROLES</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inventarios				X		
Control de ventas y pedidos					X	
Formatos				X		

Fuente:Elaboración propia.

### 3.9.3 Servicios al cliente.

Puntos observados.

Se aplicaron cuestionarios a tres clientes de la negociación, los resultados indican que todos ellos aseguran haber recibido un buen servicio por parte de los empleados de mostrador. El tiempo que se les brinda al atenderles es bueno y suficiente. Han observado que las mercancías se encuentran acomodadas de manera ordenada y que son de fácil localización, además de que consideran que se cuenta con existencia de los productos que se requieren, en caso de que no se tenga en existencia, se ordena al proveedor y se satisface la demanda en un tiempo razonable. Los encuestados coinciden que los precios de los productos son razonables y competitivos con los que ofrecen los negocios de la competencia en la localidad. Sin embargo los encuestados indican que al momento de pasar a pagar el producto, la empresa no cuenta con sistemas modernos por lo que el proceso puede ser un poco más tardado que en otros negocios similares aunque consideran que no es una razón que desestime su preferencia. Los encuestados en general contestaron que no hacen sugerencias a los vendedores.

De acuerdo a la información anterior, la aplicación de cuestionarios a algunos clientes nos muestra que en el tema de atención muestra una puntuación satisfactoria de 5 (muy bien); en el aspecto de existencia de mercancías disponibles para venta el resultado es de 4 puntos (bien); en el tema de puntualidad en la atención al cliente se obtiene un puntaje de 4 (bien) y finalmente, en el área de quejas y sugerencias, los encuestados otorgan respuestas que le otorgan una calificación de 5 puntos (muy bien). Estos resultados pueden apreciarse en la tabla 3.13.

Tabla 3.13 Gráfica específica. Servicio al cliente.

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Atención						X
Surtido					X	
Puntualidad					X	
Quejas y sugerencias						X

Fuente: Elaboración propia.

### 3.9.4 Instalaciones y equipo de trabajo.

Puntos observados.

Todos los encuestados consideran que las instalaciones son buenas, la iluminación es adecuada y el local es lo suficientemente amplio e higiénico aunque consideran que las instalaciones son antiguas pero cuentan con un buen ritmo de mantenimiento. Indican también faltan más elementos de seguridad como extinguidores y marcas para la evacuación del local en caso de algún siniestro. No se hacen simulacros por lo que se puede apreciar que no se cuenta tampoco con un protocolo de seguridad en el trabajo. Igualmente coinciden en que se puede trabajar en modernizar el local para que presente una mejor imagen ante el público consumidor.

De acuerdo a los comentarios anteriores, las condiciones del local se califican con 5 puntos en el nivel de muy bien; la distribución estratégica de mercancías se califica con 4 puntos (bien); la accesibilidad al local se considera con 5 puntos (muy bien) y en cuanto al equipo de trabajo se obtienen 4 puntos (bien). Estos resultados pueden apreciarse en la tabla 3.14.

Tabla 3.14 Gráfica específica. Instalaciones y equipo de trabajo.

<b>INSTALACIONES Y EQUIPO DE TRABAJO</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Condiciones del local						X
Distribución					X	
Accesibilidad						X
Equipo de trabajo					X	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.10 Indicadores.

De acuerdo a lo observado en la etapa de aplicación de cuestionario, los indicadores que resultan de mayor importancia para la empresa son:

- ❖ Cumplimiento de los elementos administrativos.
- ❖ Grado alcanzado en formalización de objetivos.
- ❖ Responsabilidad del equipo de trabajo.
- ❖ Participación y toma de decisiones.
- ❖ Cumplimiento de metas y objetivos.
- ❖ Grado de satisfacción del cliente.

### 3.11 Etapa de evaluación.

#### 3.11.1 Evaluación de funciones.

Con el propósito de interpretar objetivamente los resultados de los cuestionarios aplicados se asignó un porcentaje a cada una de las áreas de estudio en función de lo que cada una de ellas representa en comparación con el total de la operación lo cual se puede apreciar en la tabla 3.15.

#### **Ponderación de funciones y asignación de puntaje.**

Tabla 3.15 Cédula de asignación de puntaje.

<b>Función</b>	<b>Peso</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntos</b>
Ventas	40%	40x10	400 puntos
Finanzas	30%	30x10	300 puntos
Recursos Humanos	30%	30x10	300 puntos
	100%		1000

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.11.2 Asignación de puntos a los factores a evaluar.

De acuerdo a la tabla 3.15 en la que se muestran los puntos asignados a cada una de las áreas estudiadas, se ha elaborado la tabla 3.16 en la que se muestra como se distribuyen los puntos entre los indicadores.

Tabla 3.16 Cédula de asignación de puntos.

	INDICADORES	VENTAS	FINANZAS	RECURSOS HUMANOS
1	Cumplimiento de los elementos administrativos	90	60	50
2	Formalización de objetivos	50	40	40
3	Responsabilidad del equipo de trabajo	60	50	60
4	Participación y toma de decisiones	60	40	50
5	Cumplimiento de metas y objetivos	60	50	40
6	Grado de satisfacción del cliente	80	60	60
		400	300	300

Fuente: Elaboración propia.

### 3.11.3 Determinación de grados.

Una vez asignados los valores para cada indicador, se procedió a ponderar las respuestas a los cuestionarios, a clasificarlas de acuerdo a cada uno de los indicadores y a asignar las calificaciones correspondientes en las que 5 corresponde al nivel de excelente, el 4 corresponde al nivel de bueno, el 3 corresponde al nivel de regular, el 2 corresponde al nivel de deficiente y el 1 corresponde al nivel de malo. Las calificaciones para cada área de estudio se pueden apreciar en las tablas 3.17, 3.18 y 3.19.

#### 3.11.3.1 Ventas.

Tabla 3.17 Calificación de funciones por indicadores de Ventas

	INDICADORES	VENTAS				
		Excelente (x5)	Bueno (x4)	Regular (x3)	Deficiente (x2)	Mala (x1)
1	Cumplimiento de los elementos administrativos	450	360	270	180	90
2	Formalización de objetivos	250	200	150	100	50
3	Responsabilidad del equipo de trabajo	300	240	180	120	60
4	Participación y toma de decisiones	300	240	180	120	60
5	Cumplimiento de metas y objetivos	300	240	180	120	60
6	Grado de satisfacción del cliente	400	320	240	160	80
			800	600		
			<b>Puntuación total</b>	<b>1400</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.11.3.2 Finanzas.

Tabla 3.18 Calificación de funciones por indicadores de Finanzas

		<b>FINANZAS</b>				
	<b>INDICADORES</b>	<b>Excelente (x5)</b>	<b>Bueno (x4)</b>	<b>Regular (x3)</b>	<b>Deficiente (x2)</b>	<b>Mala (x1)</b>
1	Cumplimiento de los elementos administrativos	300	240	180	120	60
2	Formalización de objetivos	200	160	120	80	40
3	Responsabilidad del equipo de trabajo	250	200	150	100	50
4	Participación y toma de decisiones	200	160	120	80	40
5	Cumplimiento de metas y objetivos	250	200	150	100	50
6	Grado de satisfacción del cliente	300	240	180	120	60
		450	600	180		

**Puntuación total 1230**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.11.3.3 Recursos Humanos.

Tabla 3.19 Calificación de funciones por indicadores Recursos Humanos

		<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
	<b>INDICADORES</b>	<b>Excelente (x5)</b>	<b>Bueno (x4)</b>	<b>Regular (x3)</b>	<b>Deficiente (x2)</b>	<b>Mala (x1)</b>
1	Cumplimiento de los elementos administrativos	300	240	180	120	60
2	Formalización de objetivos	200	160	120	80	40
3	Responsabilidad del equipo de trabajo	250	200	150	100	50
4	Participación y toma de decisiones	200	160	120	80	40
5	Cumplimiento de metas y objetivos	250	200	150	100	50
6	Grado de satisfacción del cliente	300	240	180	120	60
		300	360	450		

**Puntuación total 1110**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo expuesto por Rodríguez (1998), las puntuaciones obtenidas en la evaluación de los cuestionarios aplicados corresponden a los siguientes grados de calificación de la organización que se muestran en la tabla 3.20.

Tabla 3.20 Tabla de puntuaciones

Puntuación:	Rango de Porcentajes	Calificación
4,500 a 5,000	90 a 100%	Excelente
4,095 a 4,499	80 a 89%	Buena
3,316 a 4,095	60 a 79%	Regular
2,685 a 3,315	40 a 59%	Deficiente
0 a 2,684	20 a 39%	Mala

Fuente: Elaboración propia.

Resumiendo, los resultados finales quedan de la siguiente manera:

Tabla 3.21 Calificación obtenida

	Puntos Totales	Puntaje obtenido	% Obtenido	Calificación
Ventas	2,000	1,400	70%	Regular
Finanzas	1,500	1,230	82%	Buena
Recursos Humanos	1,500	1,110	74%	Regular
	<b>5,000</b>	<b>3,740</b>	<b>75%</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.12 Informe.

El presente trabajo consistió en realizar una Auditoría Administrativa parcial a la empresa FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V. con el objetivo de detectar aspectos deficientes y formular, a partir de lo observado propuestas de mejora para la empresa.

Los trabajos de esta auditoría se llevaron a cabo durante los meses de Octubre a Diciembre del año 2013, lapso en el cual se investigó y recabó información necesaria para evaluar y diagnosticar los diferentes aspectos de la empresa que mostraron deficiencias administrativas. Se aplicaron cuestionarios y se realizaron entrevistas con funcionarios y empleados de la organización, se evaluaron y ponderaron los resultados para posteriormente emitir recomendaciones.

El diagnóstico inicial demostró como problema genérico de la organización auditada, la falta de manuales y controles administrativos motivo por lo cual no cuentan con una estructura organizacional completamente definida.

Se analizaron los cuatro elementos del proceso administrativo encontrando deficiencias serias en la etapa de Planeación al no contar con una correcta definición tanto de su filosofía empresarial así como de sus objetivos administrativos. En la etapa de Organización se encontró un nivel mínimo de cumplimiento debido a que no se cuenta con manuales administrativos ni una estructura organizacional definida pero presenta una mejor evaluación en los conceptos de toma de decisión y participación de sus colaboradores. Las etapas de Dirección y Control se consideraron como adecuadas en su evaluación.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados a los empleados de la empresa se pudo detectar que la totalidad de ellos desconocen la existencia de manuales administrativos. Por ello se está recomendando a la empresa que se elabore un plan para la estructuración de manuales administrativos que ayuden a la empresa a obtener mayores niveles de eficiencia. Así mismo se está recomendando que se establezcan calendarios para revisarlos y darles seguimiento de manera oportuna.

La empresa se encuentra en un nivel aceptable en el área de finanzas debido a que se observó que el manejo de los recursos se hace de manera eficiente y con mucho control. Los funcionarios que manejan esta área son personas comprometidas con el negocio y que aplican de manera correcta el flujo de efectivo. Se observó también que esta negociación presenta un pasivo por préstamo recibido de una institución financiera local pero se encuentra al corriente en el cumplimiento de las amortizaciones lo que evidencia su disciplina financiera. En general se observó que se cumple con todas sus obligaciones financieras de manera puntual y oportuna.

Al entrevistar a algunos de sus clientes se pudo observar que en general, la empresa cuenta con un nivel de aprobación satisfactoria, todos los clientes entrevistados coincidieron en que los niveles de atención recibidos, el surtido de las mercancías y los precios de los productos son satisfactorios.

En cuanto a las instalaciones con que cuenta la empresa, se pudo observar que aún cuando son aceptables y funcionales, se pudo observar que algunos entrevistados comentaron que pudieran mejorarse para presentar una imagen diferente.

Se pudo apreciar en la información recabada, un ambiente aceptable entre los trabajadores y una actitud positiva ya que se sienten satisfechos realizando sus labores y en lo general no presentan conflictos al realizar sus actividades; todo esto se puede comprobar con los porcentajes de los cuestionarios aplicados que nos indican que el 80% de ellos están satisfechos con sus condiciones laborales, el 100% lo considera un buen lugar para trabajar y el 100% manifiesta que no existen conflictos. Sin embargo la mayoría de ellos han mostrado su interés en recibir capacitación y en contar con un plan de incentivos que les ayude a mejorar sus condiciones personales. En este rubro se está recomendando tomar algunas decisiones en materia laboral para evitar riesgos innecesarios. Cuidar el ambiente de trabajo y vigilar el cumplimiento de lo establecido

en la Ley Federal de Trabajo. Así mismo se emite una recomendación para que se definan las políticas de contratación y aplicar la capacitación rotativa que consiste en que todos los colaboradores aprendan las funciones de otros para mantener disponible elementos que puedan sustituir a otros en cualquier momento.

## **CONCLUSIONES**

La auditoría administrativa, es una evaluación detallada de la administración que lleva a cabo un organismo mediante un análisis de los diferentes departamentos que lo integran, así como sus componentes como son los planes, las políticas, programas, controles, cultura organizacional entre otros, con el propósito de emitir juicios justificados sobre el desempeño de la organización, así como identificar todas aquellas áreas que sean susceptibles de mejora para contribuir con el cumplimiento adecuado de los objetivos propuestos y que éstos sean congruentes con la organización.

No se puede negar que el buen funcionamiento y el logro de resultados positivos están fuertemente vinculados, no sólo con la forma de operar de las empresas, sino con su capacidad para evaluar sus acciones de manera puntual. De hecho, en la medida en que una empresa dispone de mecanismos de control acordes con su posición competitiva, giro industrial y sector de actividad, mayor es la probabilidad de lograr una exitosa incursión en el mercado en que participa.

La auditoría administrativa es, entonces, una alternativa idónea para provocar y promover un alto rendimiento, a la luz de una disciplina sólida en su concepto y flexible en su comprensión, para impulsar a las empresas en el camino a un desempeño superior (Franklin, 2007).

La aplicación de los criterios de eficiencia clásicos, reduce el alcance y se reduce el concepto de la empresa pues se reduce a ser únicamente un elemento de control coercitivo de la dirección y solo mide los fines que son relevantes para aquella por lo que se hace necesario un rediseño de las perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral y que involucre los distintos procesos presentes en las organizaciones.

Otro factor que obliga a modificar algunas circunstancias es el factor tiempo. Con el transcurso del tiempo las empresas crecen, las hace más complicadas, la comprobación y el control interno adquieren mayor importancia debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad de los funcionarios.

No se debe olvidar que los cambios en las distintas leyes y reglamentos así como los cambios que constantemente se están presentando en las áreas de tecnologías de la comunicación y en el ambiente macroeconómico contribuyen de igual manera a la modificación de políticas administrativas y a procedimientos de auditoría para ser congruentes con la nueva realidad.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y la investigación realizada, se puede concluir que la auditoría es una técnica dinámica, que debe aplicarse formalmente a toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos, aún en pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante.

Al haber realizado la auditoría administrativa en la empresa FARMACIAS SAN CARLOS DE BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V. se puede concluir que su nivel de cumplimiento del proceso administrativo es mínimo y que deberá seguir las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar sus niveles de control, mantener la confianza de sus consumidores e incrementar su competitividad. La falta de manuales administrativos, de una estructura organizacional adecuada, de un control interno y de una adecuada planeación de sus actividades se consideran sin duda elementos que requieren de acciones correctivas.

Como parte de la planeación se definieron los valores corporativos, la misión y la visión para esta empresa y se recomienda se le den seguimiento a:

- a) Definir objetivos. Estos son formulados en función de la misión, visión y valores de la empresa. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos deben establecerse de acuerdo al tiempo y su ámbito de aplicación, pueden ser a largo, mediano o a corto plazo. Al determinar los objetivos, lo que hacemos es adelantarnos a los resultados que esperamos (Fernandez, 2009).
- b) Definir estrategias. Muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, además resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin. De la misma manera que los objetivos, las estrategias pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Una vez que se han generado estrategias, debe elegirse la opción más viable, la cual requiere firmeza en su propósito pues se debe recordar que las decisiones en este nivel administrativo, son el fundamento de la planeación y demás fases del proceso administrativo (Munch L. , 2006).
- c) Definir políticas. Una política orienta la toma de decisiones en un área determinada. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos. Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción (Reyes, 1996).

Se puede afirmar que los objetivos de la auditoría se han alcanzado y se definen las respuestas a las preguntas de investigación de la siguiente manera:

¿Cuáles son las razones por las que esta pyme no se había auditado?

Los funcionarios de Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V. no habían considerado la posibilidad de efectuar una auditoría a su empresa debido a que no se tenía la sensibilidad de la situación, el concentrar los controles en los mandos

gerenciales no permitía tener una perspectiva real del negocio. Se tenía la impresión de que el negocio es rentable pero sin percatarse de que una auditoría pudiera ser de ayuda para incrementar la eficiencia y por lo tanto la rentabilidad.

¿La pyme auditada proporcionará la información verídica para llevar a cabo la auditoría?

Los funcionarios de la empresa auditada mostraron en todo momento una amplia colaboración hacia el auditor proporcionando toda la información requerida de manera puntual, atendieron los cuestionamientos que se les hicieron, contestaron los cuestionarios que se aplicaron y coadyuvaron a que el personal participara en esta etapa de la auditoría y mostraron siempre un interés en el desarrollo de la auditoría y en sus resultados.

¿Cuáles serán las estrategias a implementar en función de los resultados de la auditoría administrativa practicada?

Como resultado de la auditoría se pudieron detectar ciertas áreas de oportunidad para mejorar las condiciones operativas del negocio. Algunas de las estrategias sugeridas son las siguientes:

- Modernizar la imagen del local ayudará sin duda a que el negocio atraiga la atención de los clientes y de los que no lo son obteniendo la posibilidad de incrementar su trascendencia en el mercado.
- Instalar un servicio de atención médica contigua al local puede resultar una estrategia que ayude a incrementar el nivel de ventas al ofrecer servicios adicionales que pueden resultar atractivos para los clientes.

- Buscar alianzas estratégicas con laboratorios y negocios del ramo que ayuden a potencializar su competitividad.
- Mejorar los controles internos ayudarán sin duda a mejorar la eficiencia, de igual manera se puede decir que al observar las recomendaciones emitidas en el reporte de auditoría se lograrán mejorar los controles administrativos y se estará en posibilidades de efectuar una planeación efectiva, incrementar la competitividad y enfrentar a la competencia.

Como se puede observar en el reporte emitido como resultado de la auditoría practicada a Farmacias San Carlos de Baja California, S. A. de C. V. se recomienda:

- La implementación de un sistema electrónico de procesamiento de datos que permita controlar los inventarios de manera más eficiente y mejorar la atención al cliente.
- La digitalización de los controles existentes y el diseño, aprobación e implementación de políticas corporativas que les permita el crecimiento.
- Delegar funciones es otro aspecto que deberá considerarse, lo que permitirá a los encargados del negocio llevar a cabo planeación estratégica y exploración de mercados adicionales.

Finalmente, se puede concluir que el control administrativo y su rango de acción alcanzan a toda la organización repercutiendo directamente en su competitividad. La auditoría administrativa es una herramienta que apoya lo anterior y que en la medida que las empresas comprendan su importancia, podrán lograr un mejor uso de los recursos con los que cuentan y tendrán así, mayores oportunidades de permanecer, consolidarse y crecer.

## **ANEXO I**

## CUESTIONARIO GENERAL

1. ¿Está definida de manera clara y precisa la misión, visión y objetivos de la empresa?

1. No están definidos ( )                      2. Están definidos claramente ( )  
3. Están definidos pero no los conoce ( ) 4. Desconoce si están definidos ( )  
5. No sabe ( )

2. ¿Cuáles son los parámetros para medir el cumplimiento de los objetivos?

1. Por estadística de producción ( ) 2. Por presupuesto de producción ( )  
3. Por utilidades ( ) 4. Otra \_\_\_\_\_  
5. No sabe ( )

3. ¿Desde su perspectiva, cual es el principal obstáculo para una coordinación adecuada?

1. Falta de comunicación ( )  
2. Falta de apoyo por el responsable de la empresa ( )  
3. Falta de personal y ausencia de empleados  
4. Se desconocen las actividades desarrolladas en la empresa ( )  
5. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

4. ¿Se encuentran definidas las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa?

1. No está definido ( )                      2. Está definido claramente ( )  
3. Está definido pero no la conoce ( )                      4. Desconoce si está definido ( )  
5. No sabe ( )

5. ¿Cómo se siente en su puesto y con su sueldo?

1. Muy satisfecho ( )                      2. Satisfecho ( )                      3. Poco satisfecho ( )  
4. Insatisfecho ( )                      5. No opina ( )

6. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

1. Excelente ( )    2. Bueno ( )    3. Regular ( )    4. Malo ( )  
5. No opina ( )

7. ¿Se presentan conflictos en los desarrollos de actividades?

1. Frecuentemente ( )    2. Esporádicamente ( )    3. Diariamente ( )  
4. Semanalmente ( )    5. Nunca ( )

8. Marque el problema más importante que tiene la empresa

1. Desorganización de la empresa ( )  
2. Problemas de comunicación ( )  
3. Problemas de motivación ( )  
4. Mal trato del personal ( )  
5. Otra, especifique \_\_\_\_\_

Gracias!

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo, obtener información general de la empresa. La información será confidencial y permitirá conocer la situación que prevalece en esta.

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa?

---

2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en el puesto?

---

3. ¿Qué otros puestos ha desempeñado en la empresa?

---

4. ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?

---

5. ¿Ha desempeñado funciones similares en otras empresas?

---

6. ¿Cuántas personas trabajan para la empresa?

---

7. Marque alguna de las oportunidades más relevantes con las que cuenta la empresa.

1. Crecimiento ( )      2. Nuevos productos ( )      3. Apoyos financieros ( )  
4. Trabajo en equipo ( )      5. Otras. \_\_\_\_\_

8. Mencione algunas de las amenazas más relevantes de la empresa.
1. Cambios de clima ( )
  2. Problemas entre el personal ( )
  3. Presentación de los productos ( )
  4. Falta de atención a clientes ( )
  5. Otras \_\_\_\_\_
9. ¿Qué fortalezas existen en la empresa?
1. Experiencia del director ( )
  2. Excesiva supervisión ( )
  3. Estabilidad en ventas ( )
  4. Ubicación de la empresa ( )
  5. Otras \_\_\_\_\_
10. ¿Qué debilidades existen en la empresa?
1. Falta de organización ( )
  2. Problemas de comunicación ( )
  3. Bajo desempeño ( )
  4. Preferencia por algunos empleados ( )
  5. No sabe ( )
11. ¿Está definida de manera clara y precisa la misión de la empresa?
1. No está definido ( )
  2. Está definido claramente ( )
  3. Está definida pero no la conoce ( )
  4. Desconoce si está definida ( )
  5. No sabe ( )
12. ¿Está definida de manera clara y precisa la visión de la empresa?
1. No está definido ( )
  2. Está definido claramente ( )
  3. Está definida pero no la conoce ( )
  4. Desconoce si está definida ( )
  5. No sabe ( )

13. ¿Está definido de manera clara y precisa el objeto de la empresa?

- 1. No está definido ( )
- 2. Está definido claramente ( )
- 3. Está definida pero no la conoce ( )
- 4. Desconoce si está definida ( )
- 5. No sabe ( )

14. ¿Está definida de manera clara la meta de la empresa?

- 1. No está definido ( )
- 2. Está definido claramente ( )
- 3. Está definida pero no la conoce ( )
- 4. Desconoce si está definida ( )
- 5. No sabe ( )

15. ¿Existe congruencia entre la misión y los objetivos establecidos?

- 1. Insuficientemente ( )
- 2. Medianamente ( )
- 3. En parte muy pequeña ( )
- 4. Considerablemente ( )
- 5. No sabe ( )

16. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de dichos objetivos?

- 1. Menos del 25% ( )
- 2. Únicos ( )
- 3. Contingentes ( )
- 4. Para administrar la crisis ( )
- 5. Otros ( )

17. ¿Cuáles son los parámetros para medir el cumplimiento de los objetivos?

- 1. Por estadística de ventas ( )
- 2. Por volumen de ventas ( )
- 3. Por presupuesto de ventas ( )
- 4. Por utilidades ( )
- 5. No sabe ( )

18. ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización?

- 1. Permanentes ( )
- 2. Únicos ( )
- 3. Gerente de ventas ( )
- 4. Para administrar la crisis ( )
- 5. Otros ( )

19. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la empresa?
1. Director general ( )
  2. Gerente general ( )
  3. Gerente de ventas ( )
  4. Gerente de tienda ( )
  5. Otros u otros, especifique: \_\_\_\_\_
20. El proceso formal para formular los planes considera etapas tales como:
1. Análisis funcional? ( )
  2. Metas y planes alternativos ( )
  3. Evaluación de metas y planes? ( )
  4. Selección de metas y planes ( )
  5. Implementación ( )
  6. Monitoreo y control? ( )
21. ¿Existe una planeación vinculada con la estrategia?
1. Corporativa? ( )
  2. Funcional? ( )
  3. De negocio? ( )
  4. Global? ( )
22. ¿Cuál es el horizonte de los planes?
1. Corto plazo ( )
  2. Mediano plazo ( )
  3. Largo plazo ( )
23. ¿Cómo se encuentra dividida la empresa estructuralmente?
1. Por gerencia ( )
  2. Por áreas ( )
  3. Por departamentos ( )
  4. Por funciones ( )
  5. Por procesos centrales ( )
24. ¿En quién recae la toma de decisiones en la empresa?
1. Por el director general ( )
  2. Por el gerente de ventas ( )
  3. Por el gerente de la tienda ( )
  4. Toma de decisiones por gerentes y trabajadores ( )
25. ¿Ha habido cambios en la estructura de la empresa a través de su historia?
1. No ha cambiado ( )
  2. Escasamente ( )
  3. Parcialmente ( )
  4. Considerablemente ( )
  5. No lo sabe ( )
26. ¿Cuáles de esos cambios han sido planificados?
1. No opina ( )
  2. Ninguno ( )
  3. Algunos ( )
  4. Todos ( )
  5. No sabe ( )

27. ¿La estructura actual permite cumplir con el objetivo de la empresa?

1. Insuficiente ( )    2. Escasamente ( )    3. Parcialmente ( )  
4. Considerablemente ( )    5. No lo sabe ( )

28. ¿Las funciones que realiza han sufrido alguna modificación en el transcurso del tiempo?

1. Ninguno ( )    2. Escasamente ( )    3. Parcialmente ( )  
4. Considerablemente ( )    5. No lo sabe ( )

29. Marque las principales dificultades que enfrenta en el desarrollo de sus funciones.

1. Cambios de precios en materia prima ( )  
2. Mantenimiento correctivo en maquinaria ( )  
3. Falta de personal y poco apoyo por parte de los empleados ( )  
4. Reglas gubernamentales ( )  
5. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

30. Desde su perspectiva, cual es el principal obstáculo para una coordinación adecuada?

1. Falta de comunicación ( )  
2. Falta de apoyo por el responsable de la empresa ( )  
3. Falta de personal y ausencia de empleados ( )  
4. Se desconocen las actividades desarrolladas en la empresa ( )  
5. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

31. ¿Se encuentran definidas las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa?

1. No está definido ( )    2. Está definido claramente ( )  
3. Está definido pero no la conoce ( )    4. Desconoce si está definido ( )  
5. No sabe ( )

32. ¿Cómo se toman las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo?

- 1. Por el Director General ( )
- 2. Por el Gerente General ( )
- 3. Por usted ( )
- 4. Por el gerente de tienda ( )
- 5. Toma de decisiones por gerentes y trabajadores ( )

33. ¿Existe proceso en la toma de decisiones?

- 1. Si ( )
- 2. No ( )

Descríbalo:

---

---

---

34. ¿En quién recae la toma de decisiones estratégicas?

- 1. En el Director General ( )
- 2. En el Gerente General ( )
- 3. En el Gerente de Ventas ( )
- 4. En el gerente de tienda ( )
- 5. Toma de decisiones por gerentes y trabajadores ( )

35. ¿Considera contar con autoridad necesaria para tomar decisiones que permitan lograr el cumplimiento de las funciones?

- 1. No cuenta con autoridad ( )
- 2. Insuficiente ( )
- 3. Parcialmente ( )
- 4. Considerablemente ( )
- 5. No sabe ( )

36. ¿El grado de autoridad delegada corresponde a la responsabilidad adquirida en su puesto?

- 1. No corresponde ( )
- 2. Insuficientemente ( )
- 3. Parcialmente ( )
- 4. Considerablemente ( )
- 5. No sabe ( )



44. ¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos?
1. Mediante la evaluación de los recursos actuales ( )
  2. Mediante la evaluación de las necesidades futuras ( )
  3. Mediante el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras ( )
  4. Mediante la proyección de la demanda de productos y servicios ( )
45. ¿Existe rotación de personal?
1. Frecuentemente ( )
  2. Mensualmente ( )
  3. Semestralmente ( )
  4. Anualmente ( )
  5. Nunca ( )
46. ¿Porque concepto recibe incentivos?
1. No recibe incentivos ( )
  2. Por asistencia y puntualidad ( )
  3. Por antigüedad ( )
  4. Por desempeño ( )
  5. Otros, especifique. \_\_\_\_\_
47. ¿Cómo aprecia el sistema de incentivos?
1. Poco adecuado ( )
  2. Adecuado ( )
  3. Muy adecuado ( )
  4. Excelente ( )
  5. No cuenta con incentivos ( )
48. ¿Cómo considera el programa motivacional en la empresa?
1. Poco adecuado ( )
  2. Adecuado ( )
  3. Muy adecuado ( )
  4. Excelente ( )
  5. No existe ( )
49. Marque el problema más importante que tiene la empresa
1. Problema de planeación y de organización ( )
  2. Problemas de comunicación ( )
  3. Problemas de motivación ( )
  4. Mal trato de personal ( )
  5. Otra, especifique. \_\_\_\_\_

50. De qué manera se atienden los problemas tales como:

1. Presión de trabajo : \_\_\_\_\_

2. Discriminación: \_\_\_\_\_

3. Acoso Sexual: \_\_\_\_\_

51. ¿Cómo se siente en su puesto? :

1. Insatisfecho ( )      2. Poco satisfecho ( )      3. Satisfecho ( )

4. Muy satisfecho ( )      5. No opina ( )

52. ¿Cómo se siente con su sueldo en relación a su puesto?

1. Insatisfecho ( )      2. Poco satisfecho ( )      3. Satisfecho ( )

4. Muy satisfecho ( )      5. No opina ( )

53. ¿Cuál es su opinión de la empresa?

1. Mala ( )      2. Regular ( )      3. Buena ( )      4. Muy buena ( )

5. Excelente ( )

54. ¿Cómo se siente en la empresa?

1. Insatisfecho ( )      2. Poco satisfecho ( )      3. Satisfecho ( )

4. Muy satisfecho ( )      5. No opina ( )

55. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

1. Mala ( )      2. Regular ( )      3. Buena ( )      4. Muy buena ( )

5. No opina ( )

56. ¿Qué tipo de reclutamiento emplea la empresa?

1. Interno ( )

2. Externo ( )

3. Electrónico ( )

57. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la empresa?

1. Contacto personal ( )
2. Agencias de empleo ( )
3. Bolsas de trabajo ( )
4. Periódicos, revistas e internet ( )

58. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?

---

59. Se lleva a cabo un examen a los aspirantes sobre:

1. Conocimientos generales ( )
2. Conocimientos requeridos para el puesto ( )
3. Habilidades y destrezas ( )
4. Otros ( )

60. La participación en las decisiones de su área o departamento es:

1. No participa ( )
2. Esporádica ( )
3. Algunas veces ( )
4. Frecuentemente ( )
5. Siempre ( )

61. ¿Cómo sientes la seguridad laboral en el futuro de la empresa?

1. Mala ( )
2. Regular ( )
3. Buena ( )
4. Excelente ( )
5. No existe ( )

62. ¿Cómo considera los mecanismos de promoción que permiten el desarrollo individual de los trabajadores?

1. Mala ( )
2. Regular ( )
3. Buena ( )
4. Excelente ( )
5. No existe ( )

63. ¿Son aceptadas sus opiniones para mejorar el funcionamiento de la empresa?

1. Nunca ( ) 2. Esporádicamente ( ) 3. Algunas veces ( )  
4. Frecuentemente ( ) 5. Siempre ( )

64. Marque alguna sugerencia para mejorar su trabajo o su empresa:

1. Mayor comunicación y motivación ( )  
2. Mejorar la calidad de los productos ( )  
3. Mejorar la atención a los clientes ( )  
4. Capacitación al personal ( )  
5. Otros, Especifique. \_\_\_\_\_

65. ¿Cómo asigna la empresa metas de ventas?

1. No sabe ( ) 2. Semanalmente ( ) 3. Quincenalmente ( )  
4. Mensualmente ( ) 5. No asigna ( )

66. ¿A quién le asigna la meta la empresa?

1. A cada vendedor? ( ) 2. A la sucursal ( ) 3. A ambos ( )  
4. Al gerente de la sucursal ( ) 5. Al gerente general ( )

67. Si la meta se le asigna a cada sucursal o ambos, como se distribuye la meta entre los vendedores?

1. Por antigüedad ( ) 2. Por experiencia ( )  
3. Por número de vendedores ( ) 4. A todo el personal ( )  
5. No asigna meta ( )

68. ¿En qué porcentaje se cumple regularmente las metas asignadas?

1. Menos del 25% ( ) 2. Del 25% al 49% ( ) 3. Del 50% al 74%  
4. Del 75% al 100% ( ) 5. Más del 100% ( )

69. Marque algunos aspectos que le faciliten lograr las metas establecidas.

1. Tomar en cuenta la participación de los empleados ( )
2. Cursos de capacitación sobre comunicación, motivación, liderazgo. ( )
3. Buena atención a clientes ( )
4. Respetar horarios de trabajo y mejoramiento de salarios ( )
5. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

70. Marque algunos aspectos que le impiden lograr las metas establecidas.

1. Comunicación inadecuada ( )
2. Salarios no adecuados ( )
3. Falta de promociones ( )
4. Poco surtido y calidad de los productos ( )
5. Otro, especifique. \_\_\_\_\_

71. ¿Que sugiere usted para cubrir con la meta establecida?

1. Motivación a empleados ( )
2. Mejorar la comunicación jefe subordinado ( )
3. Mayor esfuerzo en el desarrollo de actividades ( )
4. Otros: \_\_\_\_\_

Gracias!

CUESTIONARIOS ESPECIFICOS  
CAPACITACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información acerca de la situación laboral de los empleados de la empresa. Su colaboración es valiosa y será de gran apoyo para la mejora de la empresa. Gracias.

1. ¿Recibió capacitación al ingresar a la empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. ¿Considera que la capacitación que recibió fue :  
Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_  
Explique porque  

---
3. ¿La capacitación recibida apoya la realización de sus actividades dentro de la empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
4. ¿Considera necesaria una mayor capacitación para realizar sus actividades?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
5. ¿En qué aspectos le gustaría recibir mayor capacitación?  

---
6. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitación?  
Una vez al año \_\_\_ Dos veces al año \_\_\_ Otro \_\_\_
7. ¿Realizo una prueba o examen para ingresar a la empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si su respuesta es SI explique en qué consistió:

## CONTROLES

El presente tiene como propósito obtener información de los controles que se aplican dentro de la empresa. Su colaboración es valiosa y será de gran apoyo para la mejora de la empresa. Gracias

1. Señale los controles que se aplican en la empresa:

Control en los productos terminados ( )

Control de entrega de pedidos ( )

Control de insumos para la producción ( )

2. Marque con una X como considera que se aplican estos controles :

Existencia de productos terminados

Eficiente ( ) Adecuado ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Entrega de pedidos

Eficiente ( ) Adecuado ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

Insumos para la producción

Eficiente ( ) Adecuado ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

3. ¿Con que frecuencia hay perdidas de insumos, productos terminados o efectivo?

---

4. ¿Qué otro control sugiere para un mejor funcionamiento de la empresa?

---

## SERVICIO AL CLIENTE

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información acerca del servicio que brinda la empresa. Su colaboración es valiosa y será de gran apoyo para la mejora de la empresa. Gracias

1. El trato que ha recibido de los vendedores es:  
Muy amable ( ) Amable ( ) Indiferente ( ) Malo ( )
2. ¿Cómo se considera el tiempo de atención que le brindan? Marque una opción en cada fila  
  
Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Suficiente ( ) Poco ( )
3. Cuando el vendedor acude a surtir el producto ¿acomoda la mercancía y limpia el congelador?  
  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )
4. Cuando hace un pedido ¿acude con puntualidad a surtir el producto?  
  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )
5. Generalmente ¿se cumple con las especificaciones que usted hace al solicitar mercancía?  
  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )
6. Acostumbra hacer sugerencias acerca del producto o el servicio que brinda la empresa?  
  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )
7. Que medio utiliza para hacer estas sugerencias?  
  
Vendedores ( ) Teléfonos de la empresa ( )
8. ¿considera que las sugerencias que hace a los vendedores acerca del producto o el servicio son tomadas en cuenta?  
  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

## INSTALACIONES Y EQUIPO DE TRABAJO

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información acerca de las instalaciones y condiciones de trabajo bajo las cuales funciona la empresa. Su colaboración es valiosa y será de gran apoyo para la mejora de la empresa. Gracias.

1. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?

Excelentes ( )    Buenas ( )    Regulares ( )    Malas ( )

2. ¿Qué mejoras haría en las instalaciones de la empresa?

---

3. Marque las opciones que mejor describa el área física en la que trabaja :

( ) Limpia

( ) Sucia

( ) Ordenada

( ) Ruidosa

( ) Húmeda

( ) Amplia

( ) Pequeña

( ) Otro \_\_\_\_\_

4. Considera la iluminación suficiente en su trabajo:

Suficiente ( )    Insuficiente ( )    Mala ( )

5. Considera la ventilación de su lugar de trabajo :

Suficiente ( )    Insuficiente ( )    Mala ( )

6. Considera que los instrumentos de trabajo que le otorga la empresa son :

Suficiente ( )      Insuficiente ( )      Mala ( )

7. ¿Qué otros instrumentos de trabajo considera necesaria para poder realizar su trabajo de manera más eficiente?

---

---

8. ¿En qué condiciones se encuentran las herramientas de trabajo que utiliza la empresa?

Excelentes ( )      Buenas ( )      Regulares ( )      Malas ( )

9. ¿En qué condiciones se encuentran los vehículos que utilizan los vendedores de la empresa?

Excelentes ( )      Buenas ( )      Regulares ( )      Malas ( )

Marque a que accidentes y enfermedades encuentra expuesto al desempeñar su trabajo.

( ) Vías respiratorias

( ) Vista

( ) Oído

( ) Cortaduras

( ) Quemaduras

( ) Machucones

( ) Contagios

( ) Otros \_\_\_\_\_

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS		Página
1.1	Clasificación de la auditoría	18
2.1	Clasificación según el número de empleados por sector	25
3.2	Programa de auditoría	59
3.3	Cédula de análisis documental - área jurídica	75
3.4	Cédula de análisis documental - área recursos humanos	71
3.5	Cédula de análisis documental - Area de documentos operativos	72
3.6	Cédula de análisis documental - cumplimiento de obligaciones	72
3.7	Muestra de personas encuestadas	75
3.8	Evaluación de factores	78
3.9	Asignación de puntaje	79
3.10	Evaluación de Administración de personal	83
3.11	Gráfica específica-capacitación y selección de personal	84
3.12	Gráfica específica-controles	85
3.13	Gráfica específica-servicio al cliente	86
3.14	Gráfica específica-instalaciones y equipo de trabajo	87
3.15	Cédula de asignación de puntaje	88
3.16	Cédula de asignación de puntos	88
3.17	Calificación de funciones por indicadores de ventas	89
3.18	Calificación de funciones por indicadores de finanzas	89
3.19	Calificación de funciones por indicadores de recursos humanos	89
3.20	Tabla de puntuaciones	90
3.21	Calificación obtenida	90
FIGURAS		
2.1	Modelo de diamante de Porter	34
2.2	Cadena de valor de Porter	35
3.1	Organigrama	65

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. (2012). Global Economies. *Business One* , 65-67.
- Arráez, F. (1981). Patrimonio Inteligente. In F. Arráez, *Patrimonio Inteligente* (pp. 117-119). Madrid: Arráez Editores.
- Ayala, A. (1998). *La Auditoria Fiscal*. Bogotá: Prentice Hall.
- Barajas Sanchez, G. (2012, Octubre 22). Calidad y Competitividad. Mexico, DF, Mexico.
- Bloomstrom, K. (1975). Responsabilidad de la nueva empresa. In K. Bloomxtrom, *Responsabilidad de la nueva empresa* (pp. 211-225). Buenos Aires: Marymar.
- BusinessOne. (2012, Diciembre 21). *BusinessOne*. Retrieved 12 03, 2013, from SAP Business One.
- Dávila, M. A. (1991, 09 01). *Empresas y proyectos de exito*. Retrieved 11 04, 2013, from www.up.edu.mx.
- Dolande, F. (2011). *Otros conceptos de Administración*. México: Prentice Hall.
- Fernandez, A. (2009). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Jus.
- Fleitman, J. (2000). *Negocio Exitosos*. México: Mc Graw-Hill.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.
- Franklin, E. B. (2007). *Gestión Estratégica del Cambio*. Mexico: Pearson/Prentice.
- Garcia, J. R. (2009, 07 08). *fondopyme.gob.mx*. Retrieved 10 10, 2012
- Gomez, A. R. (2005, 01 2010). *gestiopolis.com*. Retrieved 10 10, 2012
- Gutierrez, T. (2012). Mundo Emprendedor. *Alto Nivel* , 11.
- Hernandez, S. (2012, Enero 11). *proméxico.gob.mx*. Retrieved Octubre 21, 2013, from proméxico inversión y comercio.
- Hernández-Rodríguez, S. (2002). *Administración, Proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- IMCP. (2012). NIA. *Contaduría Pública* .
- IMCP. (1999). Normas de Auditoría. In IMCP. Mexico DF: IMCP.
- INEGI. (2004). *INEGI*. Retrieved 12 15, 2012, from www.inegi.gob.mx
- Leonard, W. (1995). Auditoría Administrativa. In L. William. Mexico: Trillas.

- López, R. G. (2012). *Generalidades de la auditoría*. Malaga .
- Mancilla, E. (2004). Ventajas competitivas de las empresas . *The Economist* , 11-12.
- Martindell, J. (2004). In J. Martindell, *Enfoques de la auditoría administrativa* (pp. 125-128). Mexico : Limusa.
- Mendivil, V. (2002). *Elementos de Auditoria*. Mexico: ECASA.
- Morilo. (2012). PYMES. *Alto Nivel* , 11-12.
- Munch, L. (2006). Fundamentos de Administración. In L. Munch, *Fundamentos de Administración* (p. 26). Mexico: Editorial Trillas.
- Munch, L. (2007). Fundamentos de Administración, Casos y prácticas. In L. M. Galindo. México: Trillas.
- Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva. In M. Porter, *Estrategia Competitiv* (p. 245). México: Alay Ediciones.
- Prokopenko, J. (1998). Globalización, Competitividad y Estrategias de Productividad. *Global Economy* , 58.
- Report, W. C. (1995). *World Competitiveness Report* , 87-90.
- Reyes, A. (1996). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica* . México: LIMUSA.
- Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la Administración con enfoque en sistemas*. Mexico: ECAFSA.
- Rose, T. G. (1999). La interacción entre finanzas y auditoría. In T. Rose, *Los beneficios de la auditoría* (pp. 66-68). Philadelphia: Mc Graw .
- Santillana, J. R. (1996). *Fundamentos de Auditoria*. Mexico: ECASA.
- SE. (2013). *Información Económica 2013*. México.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Stoner, J. (1996). Administración. In J. Stoner, *Management* (p. 628). Mexico: Prentice Hall.
- Strickland, T. y. (2010). Valores Corporativos. In T. y. Strickland.
- Tapia, F. (2013). Inquietudes del sector pyme en países desarrollados y emergentes para 2013. *The Economist Business Unit* .
- Torres, C. (2010, 10 11). *mexicoemprende.com*. Retrieved 10 10, 2012
- Velez, M. (2008). *Plan de auditoria*. Mexico: Trillas.
- Vives, A. (2011). Responsabilidad social de las empresas en America Latina. *Manual de Gestión`* , 41.
- Waterman, R. (1998). Renovación hacia la excelencia. In R. Waterman, *Renovación hacia la excelencia* (pp. 347-350). México: Lasser Press.

Whitmore, J. (1980). Coaching for performance. In J. Whitmore. Finlandia: WS Bookwell.

Whittington, R. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Toronto: Mc Graw Hill.