



Casa abierta al tiempo

UNIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

**TESINA DE INVESTIGACIÓN
CREACIÓN Y DESARROLLO DE MICROEMPRESAS**

**“CREACIÓN DE UNA EMPRESA ENFOCADA A LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA”**

Asesor. GARCÍA MATA EPIFANIO

Presentan:

**ESQUIVEL TRUJILLO INGRID GISELA
JUÁREZ FIERRO MACIEL
SERRANO VIEYRA LUIS ANGEL
GARCÍA RIVIERA ISSAC**

[30 de marzo de 2012]

Trimestre: 12 - P



Servicio de Auditoría Administrativa dirigido a las Micro empresas con la finalidad de diagnosticar el estado actual de la empresa y el nivel de calidad en su proceso administrativo y áreas de la empresa; Para poder orientarlas a la mejora continua, renovando los aspectos más débiles que den como resultado de la auditoria en donde el propietario quiera implementar los resultados de la Auditoria.

CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	6
CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	9
OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA MILI Group.....	9
ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS	9
JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD	9
ANÁLISIS FODA.....	10
FORTALEZA.....	12
OPORTUNIDADES.....	12
DEBILIDADES.....	12
AMENAZAS.....	13
NATURALEZA DE LA EMPRESA	14
2. LA ORGANIZACIÓN.....	17
MISIÓN.....	17
VISIÓN.....	17
VALORES DE MILI GROUP.....	17
OBJETIVOS.....	17
ESTRUCTURA DEL NEGOCIO	18
3. EL PERSONAL.....	19
CONTRATACIÓN	19
PRESTACIONES DE TRABAJO	20
PRESTACIONES.....	20
VACACIONES	21
4. POLÍTICAS OPERATIVAS.....	22
TABLA DE SUELDOS	22

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



5. MERCADOTECNIA	23
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	23
MERCADO OBJETIVO	23
VIABILIDAD DEL SERVICIO EN EL MERCADO	24
LOS COMPETIDORES	24
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	25
DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO	26
DETERMINAR GRUPO DE ESTUDIO.	27
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	27
SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA RECABAR DATOS.	28
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	28
TABLA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	28
RESULTADOS Y CONCLUSIONES. DEL ESTUDIO DE MERCADOTECNIA	44
6. PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	45
OBJETIVO DE PRODUCCIÓN	45
ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO.....	45
ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	46
PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	48
PASO 1 PREDIAGNOSTICO POR SIMULACRO “CONSULTORIA EMPRESARIAL PYME JICA”	48
PASÓ 2 CONTRATO	49
PASO 3 PREPARACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	49
PASO 4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA POR SECTOR.....	50
4.1 ORIENTACION Y ENTREVISTAS.....	51
PASO 5 DETERMINAR EL AREA POR INVESTIGAR.....	51
PASO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y VENTAJAS.....	52
PASO 7 DETERMINACION DE LOS DETALLES.....	53
PASO 8 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.....	53
PASO 9 EXAMEN Y PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	55

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



PASO 10 SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	56
PASO 11 CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	56
PASO 12 ELABORACION DEL INFORME DE LA AUDITORIA Y PRESENTACION A LA EMPRESA	57
PROCESO ADMINISTRATIVA DE MILI GROUP.....	60
MATERIA PRIMA Y PROVEEDORES	62
CAPACIDAD INSTALADA	62
EQUIPO E INSTALACIONES	62
7. FINANZAS	63
METODOS FINANCIEROS.....	66
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	66
TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO DE MILI GROUP	67
AMORTIZACIÓN.....	67
PERIODO DE RECUPERACIÓN	69
8. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	72
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	75
RÉGIMEN FISCAL	77
FORMATOS ANEXOS	80
CUESTIONARIOS PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE MILI GROUP	93
CRITERIOS DE PUNTACIÓN.....	93
PLANEACIÓN.....	94
VISIÓN	94
MISIÓN	94
OBJETIVOS	95
METAS.....	96
ESTRATEGIAS/TÁCTICAS	96
PROCESOS	97
POLÍTICAS	98
PROCEDIMIENTOS	100

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



PROGRAMAS	101
ENFOQUES	103
HORIZONTE.....	103
ORGANIZACIÓN	104
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	104
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	105
CULTURA ORGANIZACIONAL	107
PERSONAL.....	108
CAMBIO ORGANIZACIONAL	109
ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS	112
INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO	112
DIRECCIÓN	115
LIDERAZGO.....	115
COMUNICACIÓN	117
MOTIVACIÓN	119
GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	120
MANEJO DEL ESTRÉS, EL CONFLICTO Y LA CRISIS	121
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	123
TOMA DE DECISIONES.....	124
CONTROL.....	126
NATURALEZA	126
SISTEMAS	127
PROCESO	128
HERRAMIENTAS.....	129
CALIDAD	129
BIBLIOGRAFÍA.....	131

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

El nombre de la empresa es MILI Group “Orientando a la mejora continua”. Cuyas iniciales lo conforman el nombre de cada integrante del proyecto:

- **Maciel Juárez Fierro.**
- **Ingrid Gisela Esquivel Trujillo.**
- **Luis Ángel Serrano Vieyra.**
- **Isaac García Riviera.**

Con la terminación Group. (Grupo en inglés) Ya que en la investigación realizada en los competidores potenciales, notamos que la terminación Group. Hace dar un toque de seriedad y profesionalismo en la empresa.

El lema de la empresa “Orientando a la mejora continua” da énfasis a uno de los objetivos de la empresa que pretende guiar al éxito a las Micro empresas.

La empresa se encuentra por el momento ubicada en el domicilio de uno de los socios del grupo Serrano Vieyra Luis Angol para poder realizar el registro del domicilio fiscal que es muy importante para el régimen fiscal. Proporcionamos la siguiente información para describir dicha empresa. (Ver tabla 1)

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA
Nombre de la Empresa: MILI Group.
Nombre de los Socios: Esquivel Trujillo Ingrid Gisela. Maciel Juárez Fierro. García Rivera José Isaac. Serrano Vieyra Luis Angel.
Numero telefónico: (55) 15-90-61-06 (Temporal)
Dirección: 1 de ángel Mazón Smz 7 Mz 4 #54 U.H. Vicente Guerrero C.P. 09200 México D.F. (Temporal)
Giro de la empresa: Servicio.
Descripción del o servicio: Servicio de Auditoria Administrativa dirigido a las Micro empresas con la finalidad de diagnosticar el estado actual de la empresa y el nivel de calidad en su proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control); Para poder orientarlas a la mejora continua, renovando los aspectos más débiles que den como resultado de la auditoria en donde el propietario quiera implementar los resultados de la Auditoria.

TABLA 1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

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 quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

ANTECEDENTES.

La auditoría administrativa dentro del marco internacional:

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo, los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos, como Problemas de planeación, Problemas de organización, Problemas de recursos humanos, problemas de materiales, problemas de tecnología, problemas de producción, etc., por lo que, en la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica, este enfoque pragmático y sus soluciones científicas dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

1925, Henry Fayol en una entrevista que le hizo La Cronique social de France mencionó: *“El mejor método para examinar a una empresa y determinar las mejoras necesarias es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la Planeación, la Organización, el Mando, la Coordinación y el Control estén adecuadamente atendidos”*.

1932, T. G. Rose consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de la 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, ya que la investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auto-auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros Programas de auditoría administrativa, también un Procedimiento de control directo y por último, un Sistema de Evaluación y publica su obra con el nombre de *Apreciación de la Gerencia para Ejecutores e Inversionistas*.

1955, Larke A. G., plantea la necesidad de llevar a cabo auto-auditorías para pequeñas empresas con el fin de evaluar su forma de operar. Ahora bien, aunque la Auditoría Administrativa se concibió en 1932, en realidad se puso en práctica más o menos general en la década de 1960 y 1970, por lo que, a continuación se hará referencia tanto internacional como nacionalmente a ciertos hechos de carácter administrativo:

1964, Cadmus, y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos de Nueva York, Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada auditoría

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



operativa y funciona seleccionando una actividad, más que a un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación, publican su obra mediante el nombre de Operational Auditing Handbook en la ciudad de Nueva York.

1975, Keith D y Bloomstrom R., exponen que las auditorias administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una empresa, desde la responsabilidad administrativa hasta la social, por lo que la auditoria externase usa principalmente para propósitos de Planeación, puede abarcar características como las siguientes:

- a) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones.
- b) Determinar la solidez de un proveedor principal.
- c) Averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1983, Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro, desarrolla el procedimiento de la auditoria, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle, y la auditoria administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, Robert J. Thierauf, trata la auditoria administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una empresa, desde el punto de vista administrativo.

ANTECEDENTES EN MÉXICO:

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la práctica se ha llegado a requisitos fiscales, sin embargo, este tipo de auditoría numérica es limitada en su alcance ya que sólo abarca a los recursos financieros.

Hoy en día los organismos sociales demandan otros tipos de auditorías que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoria más amplia que la de los Estados Financieros, por lo que, así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera una empresa, y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y sus posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoria administrativa comenzó en empresas trasnacionales y posteriormente en las nacionales, sobre todo en empresas públicas.

Como es lógico, las empresas trasnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero, luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de 1950 y 1960, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoria administrativa, tomando cada vez más mayor importancia, por su naturaleza y fines, realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos,

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



detectando sus causas y proponiendo mejoras, pues tal técnica de control era cada vez más necesaria por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban. El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental, aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el Licenciado en Administración de Empresas se profesionalice.

A continuación se muestra cronológicamente los autores mexicanos más relevantes en este campo de la Administración:

1960, A. Mejía Fernández, escribe La Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas, tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México.

1964, M. D'Azaola S., presenta la tesis La Revisión del Proceso Administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México.

1966, J. A., Fernández Arena, propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1970, R. Jiménez Reyes, estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1972, C. A. Anaya Sánchez, propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

1978, la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, publica su trabajo sobre el 7o. Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la Auditoría Administrativa es y debe ser, exponiendo entre otros los temas siguientes, las Normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría.

1978, S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la Recolección, la Verificación de datos, el Estudio de las funciones y por último, la Revisión y Evaluación del Control Interno y del Informe.

1981, V. M. Rubio R. y J. Hernández F., presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, con el fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

TERMINOLOGÍA.

En aspecto los avances tecnológicos han obligado tanto a la Administración en general como a la Auditoría en particular, a que de manera constante se realicen investigaciones y análisis que establezcan de manera concreta darle solución a problemas y circunstancias adversas que se desprendan de dichos avances tecnológicos por lo que se requiere de que todas las empresas tengan la necesidad y la imposición de establecer procesos de modernización de manera periódica que les permita solucionar las dificultades que se les presenten así como también programarse constantemente para estar frente a sus competidores similares.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Por lo anterior MILI Group con el constante cambio que sufren las empresas en un mundo globalizado es de gran importancia la mejora continua para que las empresas puedan enfrentar a sus competidores.

CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable (Franklin).

OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA MILI GROUP

El objetivo de la Auditoría Administrativa en MILI Group es impulsar el crecimiento, el fortalecimiento y desarrollo de las microempresas, a través un diagnóstico profesional, eficaz y eficiente, que permita subsanar deficiencias en la organización auditada, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora continua para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La auditoría administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

La Auditoría Administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Con el objeto de equilibrar la auditoría administrativa de las empresas, es necesaria la aplicación de la técnica de la auditoría en el área de la administración, ya que generalmente es el área financiera a la que se le da atención, quedando un desequilibrio en la auditoría que se realiza en la empresa. En alguno de los casos en este campo se aplica la auditoría llevando implícito el carácter administrativo. El auditor moderno ha querido separarlos, dándole así a la auditoría administrativa su propia esencia y naturaleza de la actividad que se realiza en las empresas, y así completar la auditoría integral en cada área funcional.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Nos hemos percatado de las necesidades de realizar auditorías administrativas no solamente en la época actual, sino también en los tiempos anteriores, para el mejoramiento no solo de las áreas productiva y financiera de la empresa, si no también, de las áreas administrativas o funcionales ya que estas llevarán la forma de operar de la empresa.

Por tal motivo MILI Group con el interés de llevar a las empresas a una mejora continua implementará la auditoría administrativa para determinar qué áreas de la empresa requieren de una mejora en las áreas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Posteriormente se realiza un análisis de la situación de la empresa MILI Group, para identificar los aspectos relevantes a mejorar y poder brindar un mejor servicio a nuestros futuros clientes.

ANÁLISIS FODA

Para el análisis F.O.D.A. (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa) se aborda desde la perspectiva de iniciar un negocio y no como ya uno establecido, por eso antes del análisis contestamos a las preguntas siguientes:

¿Por qué habría de iniciar un negocio por mi propia cuenta?

Porque vivimos en un mundo cuyas oportunidades de empleo son muy escasas y en la mayoría de los casos mal pagados. La necesidad de tener el control, de ser uno su propio guía, de desarrollar una etapa profesional desde el lado empresarial, de crear algo y ver su desarrollo además de compartir este logro con personas del mismo interés.

¿Por qué me dedico a esto?

Por las experiencias en este tipo de negocios, por el estar rodeado de personas emprendedoras, de compartir sus sueños de crear y construir algo en su vida además de poder ayudar a la sociedad con los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración orientándolos así una mejor administración y entrega de sus negocios para hacer que estos se mantengan y crezcan en un mundo tan competitivo.

PERFIL DEL AUDITOR

Para poder saber cuáles son nuestras debilidades y fortalezas no solo como negocio sino también como auditores que es la función principal de nuestro negocio mencionamos algunas características para posteriormente poder hacer nuestro análisis. Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es quien recae la responsabilidad de conceptualizar, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que la ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



realizar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias necesarios para realizar un trabajo esmerado y competente.

HABILIDADES Y DESTREZA DEL AUDITOR

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos de su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y deber ser de cada caso en particular, pero es conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la función de auditor, posea las siguientes características:

- Actitud positiva
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Capacidad de observación
- Claridad en la comunicación oral y escrita
- Comportamiento ético
- Concentración
- Conciencia de los valores propios de su entorno
- Creatividad
- Discreción
- Estabilidad emocional
- Facilidad para trabajar en equipo
- Imaginación
- Iniciativa
- Objetividad
- Respeto a las ideas de los demás
- Sentido institucional
- Saber escuchar

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

ÉTICA

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética, quizás porque se considera intrínseco al

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.

La ética, entendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad.

Conforme a lo ya antes mencionado procedemos a realizar el análisis FODA comparando nuestras habilidades y características con las del perfil del auditor.

FORTALEZA

- Ser emprendedores.
- Tener conocimientos actualizados sobre los temas.
- Contar con constancias de cursos de capacitación y asesoría por parte de Nacional Financiera (Nafinsa).
- Actitud positiva.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de observación.
- Comportamiento ético.
- Conciencia de los valores propios de su entorno.
- Concentración.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.

OPORTUNIDADES

- El 30% que exige el gobierno federal como mínimo a las grandes y medianas empresas como requisito de proveedores de productos o servicios que sean de MiPyMes.
- El apoyo tanto económico y de capacitación del gobierno federal para la creación de MiPyMes.
- El crecimiento en el sector de auditoría administrativa de PyMes.

DEBILIDADES

- Poca experiencia en el campo de la consultoría y asesoría.
- Falta de material redactado de la empresa para impartir los cursos.
- No estar registrados en el régimen de facturas.
- No estar registrado ante secretaria de economía como PyMes para ser subsidiada por la misma.

AMENAZAS

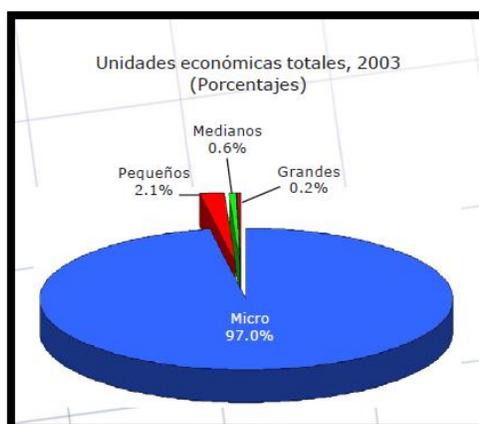
- Cursos similares impartidos por Nacional Financiera (Nafinsa) de forma gratuita.
- El crecimiento en el sector de auditoría administrativa PyMes.
- Poco interés de micro empresarios para adquirir este tipo de servicio.
- Falta de conocimiento de los beneficios de la auditoria administrativa en el negocio.
- Considerar un gasto innecesario el adquirir este tipo de servicio por parte de micro empresarios.

Sin duda alguna como vivimos en un sistema abierto varias de nuestras amenazas provienen de la falta de conocimientos de los dueños de estas empresas de la importancia y beneficios de este servicio.

NATURALEZA DE LA EMPRESA

La naturaleza de la empresa es el giro de servicio y se piensa comercializar ese servicio obteniendo una ganancia (esto es muy importante mencionarlo ya que esto formara parte del registro de la empresa ante las autoridades correspondientes) dirigidos principalmente a las Microempresas sin perder de vista a las Pequeñas empresas a las cuales pretendemos dar el servicio en un futuro, ya que por el momento para que estas puedan dejar su servicio de consultoría y asesoría con otras empresas debemos demostrar estar a la altura de las mismas.

MILI Group. Es una empresa especialista para dar el servicio de auditoría administrativa a la Micro empresa en México D.F. Ya que en la actualidad las empresas de este tipo forman el 97% (como se muestra en ilustración 1) de las que operan en el país y son generadoras de trabajo e ingreso a las familias mexicanas, es de gran interés e importancia de MILI Group. Hacer crecer a estas empresas para brindar un mejor nivel de vida a las familias mexicanas, fomentando una conciencia en los empresarios mexicanos de la importancia de mantener un negocio competitivo, eficaz y comprometido no solo con sus clientes sino también con sus trabajadores ya que esto es pieza clave para el crecimiento de la empresa.



1

ILUSTRACIÓN 1 UNIDADES ECONOMICAS

Además debemos agregar que de acuerdo con estadísticas publicadas por el periódico (El Financiero), el 90% de las empresas en México son familiares, 33% de estas sobreviven a la segunda generación y el 13% a la tercera, debido principalmente a la competencia comercial y desacuerdos existentes entre los miembros de la familia, disminuyendo así la capacidad de generar riqueza patrimonial, a diferencia de otras naciones como España en donde más del 50% sobrevive a la segunda generación. Es preocupante que solo el 20% de las empresas familiares mexicanas cuentan con un plan de sucesión.

Asimismo, las empresas familiares no sobreviven a la segunda generación ya que no cuentan con órganos de gobierno tales como Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la

¹¹ Datos del INEGI 2003

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



administración de la empresa así como reglas claras que garanticen el reparto de la riqueza entre todos los miembros de la familia para evitar deserción, entre otras.

Por tal motivo MILI Group, con su auditoria administrativas pretendemos ayudar a las empresas familiares y de negocio para hacer crecer su empresa, hacer que trascienda por los años mediante análisis minuciosos de sus procesos de administración, compra venta de artículos y técnicas de negocios que lleve dicha empresa con la finalidad de encontrar los posibles errores que realiza y dar posibles soluciones.

En la actualidad existen muchas empresas que realizan este tipo de servicios y además gratuitos por parte del gobierno federal como se mencionó anteriormente, MILI Group. Es diferente por su atención especializada y seguimiento continuo de la auditoria administrativa a diferencia de otras empresas que únicamente orientan al empresario o emprendedor sin enfocarse en especial en su caso y por menos seguirle el rastro de su desarrollo.

Para completar la información contestamos las siguientes preguntas:

¿Qué experiencia tiene en el manejo de la empresa?

Una de las principales experiencia es obtenida en los cursos que proporciona la Nacional Financiera, como son: *Plan de Negocios, Empresas Familiares, Como registrar tu marca, La mujer emprendedora etc.*, desde el punto teórico como licenciados en administración el conocimiento del proceso administrativo y las diversas áreas que comprende una empresa.

¿En qué se diferencia su negocio de los demás?

En auditorias completamente actualizadas, seguimiento personalizados de los casos, orientación a los lugares precisos para las necesidades de su empresa. Gracias al análisis realizado podremos sugerir las posibles acciones a tomar por parte de la empresa y lograr que esta crezca o se mantenga en este mundo tan competitivo.

¿Cuáles son los recursos con los que actualmente cuenta para iniciar su empresa?

Conocimiento sobre la funcionalidad de esta y un grupo de emprendedores interesados en el tema. Posteriormente al término de este plan de negocios se podrán emplear las distintas alternativas que se pueden utilizar para adquirir el financiamiento, que se encuentran el capítulo "7" relacionado con las finanzas, de este plan de negocios.

¿Qué aspectos externos pueden afectar negativa o positivamente la empresa?

1. Tecnológicos

Favorece la gran cantidad de personas que están ya inmiscuidas en las redes sociales, por tal medio podremos darnos a conocer además que podremos mejorar nuestra comunicación con el cliente mediante una comunicación más rápida y eficaz.

2. Sociales

Favorece, el gran interés actual de los empresarios mexicanos por querer hacer crecer su negocio y con esto el patrimonio familiar.

3. Políticos

Favorece, enormemente el subsidio que da el gobierno federal a este tipo de servicio, además del gran beneficio que da la existencia de regímenes fiscales como el de REPECO (Régimen de Pequeño Contribuyente) que nos permite poder pagar nuestros impuestos únicamente dependiendo del grado de nuestros ingresos, así podremos empezar operar y registrarnos de forma legal pagando únicamente dependiendo del número de servicios que realicemos.

Sin duda alguna como ya hemos mencionado el vivir en un sistema abierto y sumándole que vivimos en un mundo globalizado tendremos muchas desventajas y muchos riesgos pero como emprendedores que somos veremos las formas de poder ver nuestras amenazas y debilidades como oportunidades de crecimiento y forma de mejorar profesionalmente enfrentándolas.

2. LA ORGANIZACIÓN

Como empresa de Auditoría Administrativa sabemos la gran importancia de tener claro nuestras metas y objetivos así como el entender que el trabajo en equipo es la forma más ideal de alcanzar el éxito, este apartado de organización es la base en donde mencionaremos nuestras reglas a seguir y la forma en como dividiremos nuestro trabajo entre los socios de la organización.

MISIÓN

Misión de MILI Group.

Nuestra misión es ofrecer un servicio profesional y personal de la más alta calidad a cada uno de nuestros clientes sin discriminación alguna, satisfaciendo las necesidades de auditoría para operar mejorar su empresa o negocio.

Por ello, ofrecemos a las microempresas ayuda en el área de auditoría administrativa con la finalidad de encontrar la posible falla que tenga la empresa o negocio y así dar las posibles soluciones a la misma. Para alcanzar esta misión, así mismo nos comprometemos con todas aquellas personas quienes soliciten nuestro servicio con ética y responsabilidad.

VISIÓN

El compromiso central de MILI Group. Es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en el mejoramiento de su empresa o negocio, ofreciendo el mejor de los servicios de auditoría administrativa.

Además de ampliar nuestros servicios por toda la república mexicana ya que por el momento solo nos enfocamos en el D.F. y área metropolitana.

VALORES DE MILI GROUP.

Los principales y sobresalientes valores que caracterizan a la empresa MILI Group son:

- I. Responsabilidad.
- II. Ética.
- III. Lealtad.
- IV. Comunicación.
- V. Profesionalismo.

OBJETIVOS

Mediano Plazo

- Establecer la empresa en un lugar fijo, como oficinas o un establecimiento para mayor comodidad de nuestros clientes y de nuestras operaciones.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- Mostrar la capacidad que tenemos para ofrecer de una manera eficaz y oportuna nuestro servicio y así hacer crecer nuestra lista de clientes.

Largo Plazo

- Ampliar nuestras oficinas tanto en lo físico como en servicio, manteniendo a cada uno de los integrantes de la empresa actualizados para brindar el mejor servicio.
- Mantener una mejora continua en la forma de ofrecer el servicio tanto en las negociaciones como en lo tecnológico.

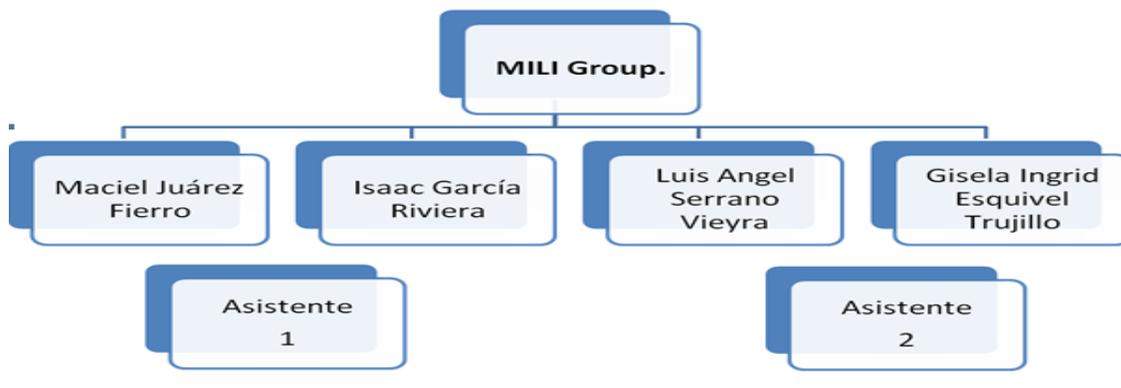
ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

Para poder definir la forma organizativa de la empresa se optó por dar una especialización a los cuatro miembros del equipo en las áreas que determinan la auditoría, garantizando el conocimiento general a los socios de la empresa. Adelantando un poco el plan de negocio debemos mencionar que en el capítulo 6 “Producciones y servicio” se indica la forma de realizar las operaciones de nuestro servicio de auditoría administrativa basado en el proceso administrativo el cual consta de 4 etapas las cuales son:

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

Además de contar con asistentes para realizar los estudios preliminares de la empresa y realizar operaciones básicas como atender llamadas, cerrar ventas, informar a las personas que acudan al domicilio de la empresa por información, como se empieza operar se empleara a no más de dos personas.

A continuación se muestra una imagen del organigrama de la empresa en donde todos los socios de la empresa tienen los mismos derechos y a la vez las mismas obligaciones como socios fundadores.



3. EL PERSONAL

El personal que labora en la empresa es en su mayoría son socios y se requiere de únicamente dos asistentes que estarán a cargo de ayudar en las operaciones básicas de la empresa como se muestra en el punto anterior.

Para realizar la contratación de los trabajadores se pedirá opinión de los socios y se requerirá una solicitud de empleo de formato general (no se requiere uno especial de la empresa) o de un currículum vitae que contenga la información resumida del solicitante al puesto enfatizando si tiene conocimientos básico sobre auditoría administrativa.

La entrevista podrá realizarse por el socio Luis Ángel Serrano Vieyra (con la aprobación de los socios restantes) debido a que tiene conocimiento acerca del proceso de reclutamiento del personal y para llevar un registro de las contrataciones realizadas en la empresa como de los contratos llevara un formato donde se realiza el análisis del puesto y en este se especifica cada uno de los puntos que debe cumplir el solicitante del puesto. (ANEXO 1)

Además se le requiere al solicitante un examen físico para determinar su salud y que actividades puede realizar en la empresa como salir a dar información de la empresa en ferias de servicios y de conocimientos básicos como lo es la utilización de programas básicos que requiere la empresa para ofrecer el servicio.

CONTRATACIÓN

Independientemente que la mayoría de los trabajadores sean socios, deben tener un contrato por escrito en donde se especifiquen sus derechos y obligaciones ya que es una forma de llevar un control de la misma empresa además de que este tipo de contrato protege de igual manera tanto a los trabajadores como a los socios ya que si una de las partes no cumple con lo convenido pueden proceder legalmente.

Se debe mencionar que existen 8 tipos de contratos los cuales son:

1. Indefinido.
2. Tiempo parcial.
3. Para trabajadores con discapacidad.
4. Formativos.
5. De relevo.
6. De duración determinada.
7. Individual de trabajo.
8. Otros tipos de contrato de trabajo.

Se mencionan los tipos de contrato para dar énfasis que existe un tipo de contrato para cada una de las necesidades que requiere la empresa, es decir si se requiere un trabajador de forma indefinida o si es temporal el trabajo eso debe expresarse en el contrato y por ende existe gran variedad de tipos de contrato.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



La empresa MILI Group. Ocupará el formato de contrato individual de trabajo en el cual se expresa claramente cada uno de los derechos y obligaciones que tiene el trabajador así como los derechos y obligaciones que tienen los socios así los trabajadores. (ANEXO 2)

Las características del contrato están establecidas bajo la Ley Federal del Trabajo al igual que a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como se verá en los apartados siguientes como son los regímenes fiscales, el sueldo del trabajador, el tipo de sociedad, entre otros; hay leyes que especifican lo que debe ser y no lo que los socios desean que fuera.

PRESTACIONES DE TRABAJO

Al igual que los días de descanso obligatorio se deben mencionar las prestaciones que por ley se les otorgan a los trabajadores y esto también es para los socios tanto lo anterior como esto. Es muy importante aclarar todos estos aspectos para que se realice una planeación adecuada de los gastos que se aproximan (se utiliza la palabra gasto ya que es un desembolso que realiza la empresa pero no debería verse de esa manera, sino como una motivación al trabajador para que este labore de una mejor forma y se obtengan mejores resultados en la empresa). Por ley se mencionan las siguientes prestaciones como obligatorias, ya que hay empresas que otorgan más prestaciones como forma de atraer y motivar a los trabajadores, en el caso de nuestra empresa MILI Group. Como empezamos a operar otorgaremos las prestaciones únicamente las que marca la ley las cuales son:

PRESTACIONES

1. Jornada de Trabajo.
2. Descansos.
3. Vacaciones.
4. Prima Vacacional.
5. Aguinaldo.
6. Capacitación.

- **La jornada de trabajo** se refiere a los días que el trabajador labora en la empresa y claro a que tiene derecho a su sueldo (en nuestro caso es sueldo debido a que las operaciones que realiza son de oficina, en otro caso, sería salario).
- **Descanso** se refiere a los días de descanso obligatorio a los que tiene derecho el trabajador, se llegase a trabajar esos días los socios deben compensárselo pagando el doble de un día laboral normal (vasados en la LFT)

DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS

- 1 DE ENERO
- 5 DE FEBRERO
- 21 DE MARZO
- 1 DE MAYO
- 20 DE NOVIEMBRE
- 1 DE DICIEMBRE (cada 6 años en el cambio presidencial)
- 25 DE DICIEMBRE

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- **Vacaciones** se refiere a los días de descanso por año que tiene derecho los trabajadores y estos deben ser pagados conforme a lo que perciben normalmente.

VACACIONES

AÑOS DE ANTIGUEDAD	DIAS POR AÑO
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14
10-14	16
15-19	18
20-24	20
25-29	22

- **La prima vacacional** se refiere que los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones. Las vacaciones y la prima se pagara en la quincena que se hayan tomado los días, si las vacaciones abarcan dos o más quincenas, se pagaran los días correspondientes en cada quincena.
- **El aguinaldo** se refiere a que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.
- **La capacitación** del trabajador es obligatoria y deberá de realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique. Se le enterará de los días y numero de capacitaciones a las que deberá de acudir, en caso contrario, se entenderá que podrá rescindir el contrato donde se señala la obligatoriedad de la capacitación del trabajador.

Como obligación de los socios es también brindarle seguridad a sus trabajadores debe realizarse el registro de los mismos ante el seguro social, pero para que este se realice al menos un socio debe estar registrado ante el IMSS y para ello debe verse constituido la empresa es decir haberse registrado de forma formal ante SHCP (Secretaria de Hacienda y Crédito Público) para obtener el RFC de la empresa y ante la SER (Secretaria de Relaciones Exteriores), la empresa debe estar constituida de forma legal ante las instituciones para poder acreditarla y poder registrar a sus trabajadores (la forma de registro de la empresa se desarrolla en el capítulo 7 del mismo trabajo).

4. POLÍTICAS OPERATIVAS

Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientados que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos.

La deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia lo que trae por consecuencia distorsiones en el manejo de la administración de una empresa por lo que deben de escribirse en forma clara y sencillas para que sean observadas fielmente y pueda compatibilizarse con los objetivos de la empresa y sirva de orientadores para la mejor conducción de la administración.

Las políticas operativas de la empresa MILI Group. En su mayoría se encuentran expresadas en el contrato individual de trabajo (ANEXO 2).

Agregamos las siguientes.

- El horario de trabajo está establecido claramente en el contrato de trabajo.
- Presentarse siempre con ropa formal y limpio en la empresa y cuando se presente ante algún cliente.
- Mantener siempre limpia el área de trabajo.
- Llegar por lo menos 15 minutos antes a la citas con los clientes.
- Llegar puntual a la hora de trabajo.
- Se le será justificado su falta al trabajo siempre y cuando muestre un justificante médico.
- Queda prohibido hablar de las empresas auditadas con personal ajeno a la empresa y aún más con otras empresas, ética de la empresa MILI Group.
- Todo trabajador no socio de la empresa no podrá revisar la información de auditorías realizadas.

TABLA DE SUELDOS

El salario que se entregara a cada persona que labora en la empresa está sustentado en la tabla de salarios mínimos profesionales (ANEXO 3). El cual nos menciona el área geográfica en la que se desarrolla la actividad, la empresa MILI Group. Comenzará operaciones en el Distrito Federal el cual le corresponde el Área geografía A, además la actividad profesional que se desempeñara es la de Auditor Administrativo. Por razones financieras al empezar a laborar se determinaran los sueldos en base a la utilidad adquirida menos los gastos especificados en el capítulo de Finanzas.

5. MERCADOTECNIA

OBJETIVO: determinar las necesidades de los clientes con la finalidad de saber cómo podemos satisfacerlas en el menor tiempo posible pero siempre dando resultados óptimos. Además de poder diferenciarnos de la competencia con un servicio más acorde a las necesidades de los clientes.

Con este estudio también pretendemos conocer las posibilidades de pago de los posibles clientes y así poder estimar un precio de nuestro servicio.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La necesidad de las micro empresas que son el 97% de las empresas que generan la mayor cantidad del producto interno bruto de México, pero que por diversas razones antes mencionadas en este proyecto desaparecen o son empresas estancadas, que no tienen una proyección de crecimiento y se mantienen en un nivel bajo de ganancias.

MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo son las micro empresas, dejando a un lado las empresas pequeñas, medianas y grandes ya que en nuestro estudio previo tenemos un 97% de este tipo de empresas, teniendo así un mercado mucho más amplio y que cuenta sin duda con un el presupuesto para contratar un servicio de auditoria administrativa como el que nosotros proporcionaremos. Este estudio está sustentado en la encuesta que se realizó a 200 empresas de este sector de micro y pequeña empresa.

Con las siguientes graficas (Ilustración 2) proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística Geográfica Institucional. (INEGI) nos indica que en el 2008 (no hay datos actuales) las micro empresas forman el 97% de la economía del país y estas tienen un ingreso del 21.6 cuentan la capacidad de pago para adquirir nuestro servicio de auditoria.

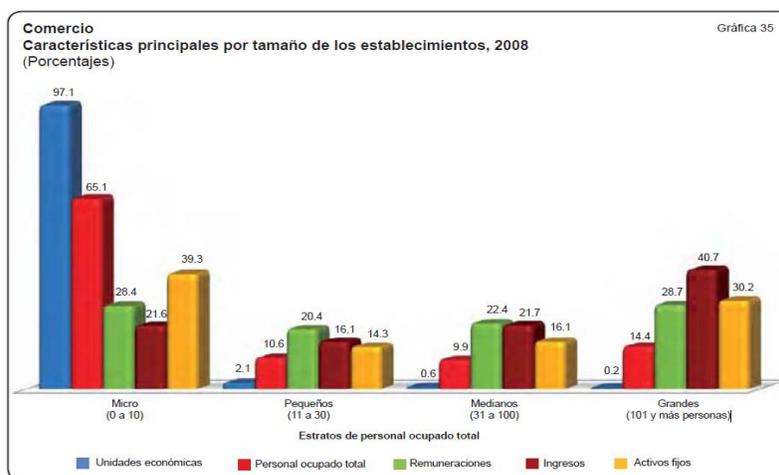


ILUSTRACIÓN 2 TAMAÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS

VIABILIDAD DEL SERVICIO EN EL MERCADO

La necesidad de este servicio en todo el mercado meta que nosotros analizamos, es sin duda indispensable para la sobrevivencia de los negocios y la mejora continua de estos, con ello podremos ofrecer a nuestros usuarios del servicio de Auditoría Administrativa la posibilidad de tener una mayor competencia en el giro a que se dediquen y la permanencia en el mercado.

El costo de este servicio es competitivo y se analizara más adelante en el capítulo 6 de finanzas, pero cabe mencionar que este será emparejado a las posibilidades de los usuarios, tratando así de ganar el sector en base a la calidad y precio de nuestro servicio.

LOS COMPETIDORES

En el siguiente listado se menciona las empresas que se encargan a dar un servicio similar o igual al que ofrece MILI Group. De auditoría a las Micro, PyMes (Pequeñas y Medianas Empresas). Esta información es recabada de los directorios que cuenta Nafinsa (Nacional Financiera) que se encuentran a disposición de cualquier persona en la página web de Nafinsa². También algunos sitios son tomados de la página de la semana PyMes que organiza la secretaria de economía cada año en el sitio de internet “semana PyMes 2011”.

1. AIA Consultores www.aia.com.mx (consultoría).
2. ALFA Soluciones www.alfasoluciones.com.mx (consultoría administrativa).
3. Buro Mexicano de Negocios www.bem.mx (consultoría).
4. Centro de ayuda al contribuyente www.ayudaalcontribuyente.com.mx (servicios y consultoría).
5. Centro nacional para el desarrollo directo y empresarial www.cenadde.com (consultoría y capacitación).
6. Comité nacional de productividad e Innovación tecnológica www.compite.or.mx (servicios de consultoría y capacitación).
7. Consultoría y asistencia empresarial www.diesconmsultor.com (consultoría y capacitación).
8. Copyme www.copyme.org.mx (asesoría empresarial).
9. Desarrollo tecnológico y negocios www.dtn.com.mx (consultoría y capacitación).
10. Enterprise Resources Planning www.erpint.com (asesoría).
11. Enterprisesoft www.entreprisesoft.com.mx (consultoría).
12. Espacio Empresarial www.espacioempresarial.com (servicios de consultoría y capacitación).
13. IGenter México www.igenter.com (tecnología para PyMes).
14. Rauda Global Consulting ting services www.reudamkt.com (consultoría de negocios).
15. Mc consultores en tecnología de información www.mcconsultores.com.mx (consultoría).
16. Manere Business www.monereb.com (consultoría).
17. San Román y Asociados consultores www.sanromanyasociados.com (consultorías).

² www.nafin.com

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



18. Siadima, administración industrial y medioambiente www.sicidima.com (capacitación y consultoría).
19. SICAAP www.sicaap.com.mx (consultoría y capacitación).
20. Simboleon www.simboleon.mx (consultoría).
21. Staff consultoría biorganizacional www.Staff.com.mx (consultoría).
22. Vioedsa de México www.vioedsa.com (consultoría).
23. **Norma angélica flores Martínez (consultora PyMes).**
24. **Oracio Mendoza Córdova (Consultor, cursos Nafinsa).**
25. **María Elena Vázquez Dolores (Contadora y asesora PyMes).**
26. **Patricia Eneida (Asesora PyMes).**
27. **Laura López y Eduardo Vicente Vidal "Vidal consultores" (Asesores a PyMes).**

- Empresas consultoras en alguna especialidad **22** (1-22)
- Empresas similares de auditoría **5** (23-27)

Las empresas de color negro son empresas que dan un servicio para desarrollar y hacer crecer a las MiPyMes (Micro Pequeñas y Medianas empresas), sin embargo su servicio es totalmente diferente a la que nosotros realizamos, quizás podríamos utilizar o recomendar algunas de estas empresas con el fin de que brinden el servicio a nuestros clientes, servicio que nosotros no ofrecemos siempre y cuando estas redirijan a nuestras oficinas a sus clientes que requieran un servicio de asesoría y auditoría administrativa que ellos no brindan.

La competencia similar en color azul fue encontrada en Nafinsa (Nacional Financiera) otorgando un servicio gratuito a las personas que tiene un negocio y quieren hacerlo crecer, sin embargo no es un servicio de seguimiento es decir que no es personalizado para cada empresa y el aspecto de asesoría y auditoría administrativa es un curso muy técnico y resumido el cual es muy escaso para poder aplicarlo en una empresa y obtener buenos resultados. Por tal motivo MILI Group. Da un servicio mejor y adaptado a cada negocio.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.

La introducción a un estudio de mercado en donde podremos definir con mayor claridad el servicio que MILI Group que va a proporcionar a sus posibles usuarios.

Encontrando que a pesar de que existe mucha competencia en el Distrito Federal directa (auditorías a Pymes) encontramos servicios similares a este, que no son competidores directos ya que estos se dirigen a medianas y grandes empresas. MILI Group se dirige a micro empresas ya que estas forman el mayor porcentaje de negocios en México con el 97%³.

³ INEGI

DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO

El área delimitada de la delegación Iztapalapa se encuentra una de las mayores concentraciones de Pymes en el Distrito Federal, con \$388,648 PIB per cápita anual, de un total de \$212,720 PIB per cápita promedio que se encuentran registradas en el Distrito Federal que posteriormente serán también un mercado potencial para nuestra empresa, en la primera fase, las empresas de la delegación Iztapalapa serán nuestros clientes potenciales.

En la siguiente imagen (ilustración 5) se muestra la cantidad de micro empresas que se encuentran en la delegación Iztapalapa la cual es de 36,036 las cuales tienen un ingreso de 24,513 millones de pesos.

Municipios	Unidades económicas		Personal ocupado total		Ingresos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Millones de pesos	%
Iztapalapa, DF	36 887	100.0	114 381	100.0	95 432	100.0
Micro	36 036	97.7	75 735	66.2	24 513	25.7
Pequeña	589	1.6	9 855	8.6	18 901	19.8
Mediana	170	0.5	8 300	7.3	18 662	19.6
Grande	92	0.2	20 491	17.9	33 357	35.0

ILUSTRACIÓN 3

Las Pymes en el Distrito Federal están en un constante crecimiento, actualmente hay una participación del 20.3% del PIB nacional, esto sin mencionar las Pymes no registradas, el mayor porcentaje se encuentran en las delegación Benito Juárez, Cuajimalpa de Morelos y Miguel Hidalgo.

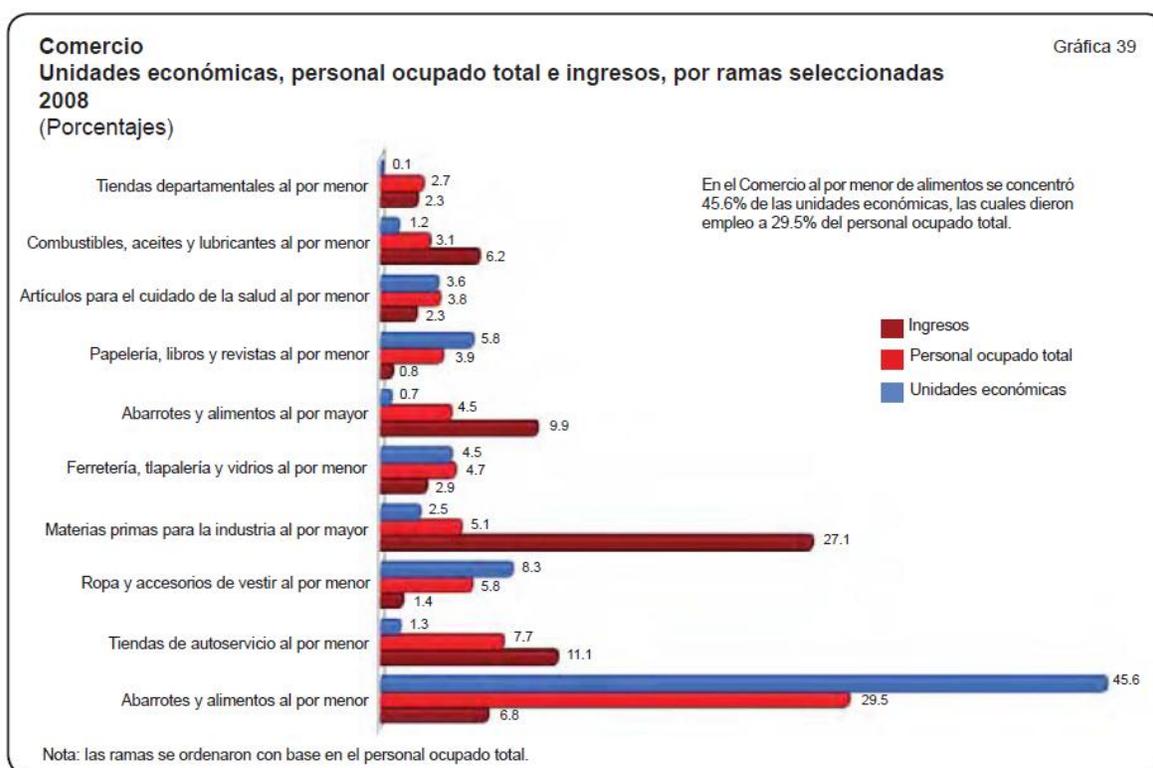
Los clientes potenciales en la primera etapa de introducción de la empresa se calculan un aproximado de 30% perteneciente a la delegación Iztapalapa disponible para introducir nuestro servicio, para un 70% del porcentaje total de esta delegación no se ha tenido contacto de ningún servicio similar, tomando en cuenta lo anterior nuestro mercado potencial es de un 70% de las pymes de esta delegación y posteriormente competir directamente por el mercado completo y expandirnos a las demás delegaciones del Distrito Federal.(cifra arrojada por la encuesta que desarrollamos).

DETERMINAR GRUPO DE ESTUDIO.

Se estudiara una muestra, que consta de 200 pymes localizadas en la delegación Iztapalapa y el área metropolitana.

Estas fueron tomadas en cuenta en forma arbitraria y en consecuencia de los escasos recursos económicos para el traslado solo se llevó a cabo a lo largo de 5 avenidas de esta delegación.

El grupo específico a que se enfoca el estudio que realizaremos, es a pymes del giro económico comercio porque en nuestras encuestas nos percatamos que son las de mayor numero y son las que mayor ayuda se le puede proporcionar.



FUENTES DE INFORMACIÓN.

La información para poder conocer nuestro mercado se basa principalmente en dos fuentes las cuales en primer punto se encuentra; las gráficas y estadísticas proporcionadas por el INEGI las cuales nos dan la información de las pymes en toda el área del Distrito Federal y así poder considerar en un futuro como lo expresamos en nuestra visión expandir nuestro servicio a otras delegaciones o entidades federativas.

En segundo punto son las encuestas realizadas por los socios de la empresa que formaremos que es MILI Group. El cual como se viene diciendo fueron un total de 200 encuestas realizadas en la delegación Iztapalapa.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA RECABAR DATOS.

Para realizar nuestra investigación decidimos aplicar cuestionarios al sector que nos interesa abarcar, para permitirnos dar una idea de que tan necesario y rentable es nuestro servicio en las microempresas.

Ocupamos como apoyo las estadísticas que recaba el INEGI referente a la cantidad de las empresas que tiene el país (MiPyMes), utilizando únicamente los datos de las microempresas y específicamente en la delegación Iztapalapa.

ANÁLISIS DE LOS DATOS.

El análisis de los datos recabados de las encuestas que se realizaron a 200 pymes de la delegación Iztapalapa, que se muestran a continuación son el resultado de la tabulación que es el reflejo de nuestra muestra representativa del mercado en donde se enfocara como primera etapa la auditoria administrativa que realizara nuestra empresa MILI Group.

TABLA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La siguiente tabla es representativa de los resultados de la encuesta que se realizo en la delegación Iztapalapa a micro y pequeñas empresas del giro comercial e industrial, que fueron encontradas en esta delegación y que permitieron dar la información que esta encuesta requería. La totalidad de las pymes encuestadas fueron 200, determinadas por el presupuesto que se tenía al comenzar este proyecto de negocios.

¿Cuál es el sector de la empresa?	RESPUESTAS	TOTAL
a. Servicio	24	
b. Comercio	165	
c. Industriales	11	200
¿Cual es el giro del negocio?		
Abarrotes	62	
Farmacias	22	
Panaderías	21	
Electrónicos	10	
Tortillería	20	
Boutique Ropa	6	
Servicios Automotrices	14	
Mueblerías	4	
Material de Construcción	8	
Escuelas (particulares)	22	
Producción de artículos	11	200
¿Cuánto tiempo lleva su negocio en el mercado?		
menos de un año	15	
de 1 a 5 años	21	
de 6 a 10 años	54	
de 10 en adelante	110	200

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

¿Por qué decidió emprender en este negocio?		
a. Por herencia	59	
b. Gusto propio	35	
c. Por necesidad	102	
d. Otro	4	200
¿Cuántos trabajadores tienen su negocio?		
a. 1 a 3	98	
b. De 4 a 6	53	
c. De 7 a 9	38	
d. De 10 en adelante	11	200
¿Qué tipo de parentesco tiene con sus trabajadores?		
a. Familiar	36	
b. Externo	60	
c. Mixto	104	200
¿Cuáles cree que son los problemas más frecuentes en su negocio?		
Inseguridad	130	
Atención a clientes	100	
Proveedores	70	
Competencia	120	
Empleados	70	
Financieros	124	
Mala ubicación	48	662
¿Ha solicitado asesoría para mejorar su empresa?		
a. Si	48	
b. No	152	200
¿A quién o a quienes solicito asesoría para mejorar su empresa?		
a. Conocidos	30	
b. Estudiantes	8	
c. Profesionistas	2	
d. Otros.	8	48
¿Con que frecuencia solicito apoyo?		
a. Una vez a la semana	1	
b. Una vez al mes	37	
c. Dos veces al año	10	48
¿Qué entiende por auditoria administrativa?		
a. Mucho	15	
b. Poco	50	
c. Nada	135	200
¿Usted contrataría el servicio profesional de auditoria administrativa para mejorar su negocio?		
a. Si	98	

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

b. No	21	
c. Tal vez (porque)	81	200
¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de auditoría administrativa?		
a. \$2,000 a \$4,000	95	
b. \$4,001 a \$6,000	77	
c. \$6,001 en adelante	28	200
¿A cuánto estima sus ventas mensuales?		
a. Menos de \$100,000	18	
a. De \$100,000 a \$200,000	71	
b. De \$200,001 a \$300,000	89	
c. De \$300,001 en adelante	22	200
¿Cuánto invierte aproximadamente en su negocio al mes?		
a. De \$25,000 a \$50,000	15	
b. De \$50,001 a \$75,000	132	
c. De \$75,001 en adelante	53	200
Mensualmente a cuánto hace sus costos de operación (salarios, agua, luz, impuestos, etc.)		
a. De \$5,000 a \$10,000	11	
b. De \$10,001 a \$20,000	68	
c. De \$20,001 a \$40,000	59	
d. De \$40,001 en adelante.	62	200

En base a esta tabla se generan gráficas e interpretación de cada una de las preguntas de nuestro cuestionario, que nos dará un panorama de la situación de las Pymes que queremos auditar para resolver los problemas que actualmente tienen y para una mejora continua de su desarrollo económico.

Las siguientes 16 gráficas son el resultado de la tabulación de las 16 preguntas contenidas en el cuestionario aplicado a 200 pymes de la delegación Iztapalapa.

EL SECTOR DE LA EMPRESA

La grafica nos proporciona tres diferentes sectores de las pymes encuestadas, estos tres sectores para las pymes que se encuestaron en la delegación Iztapalapa son: Servicio, Comercio e Industriales.

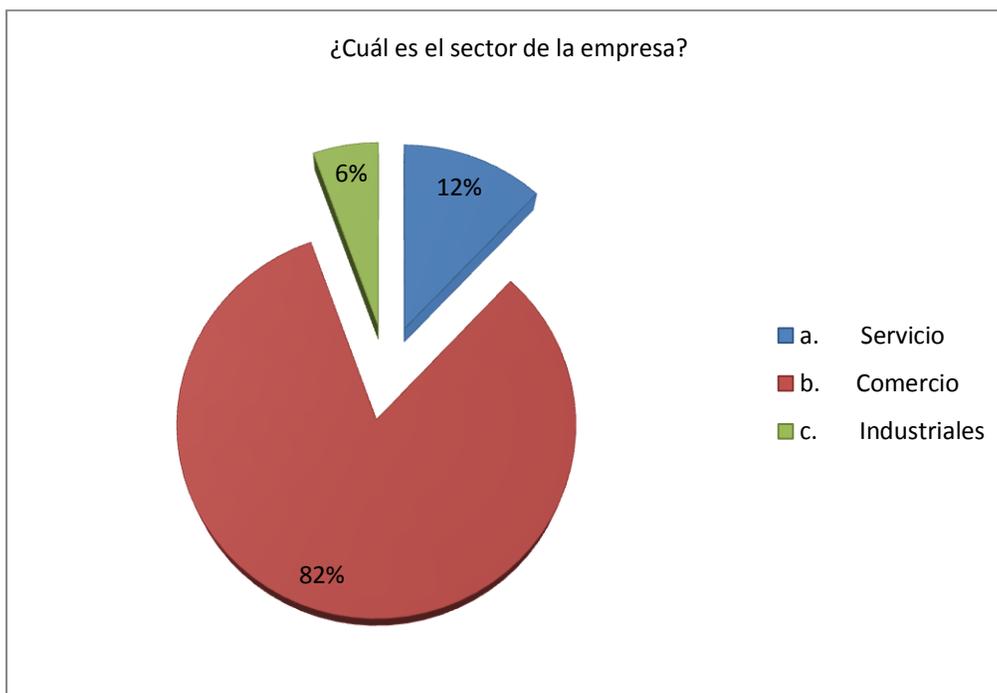
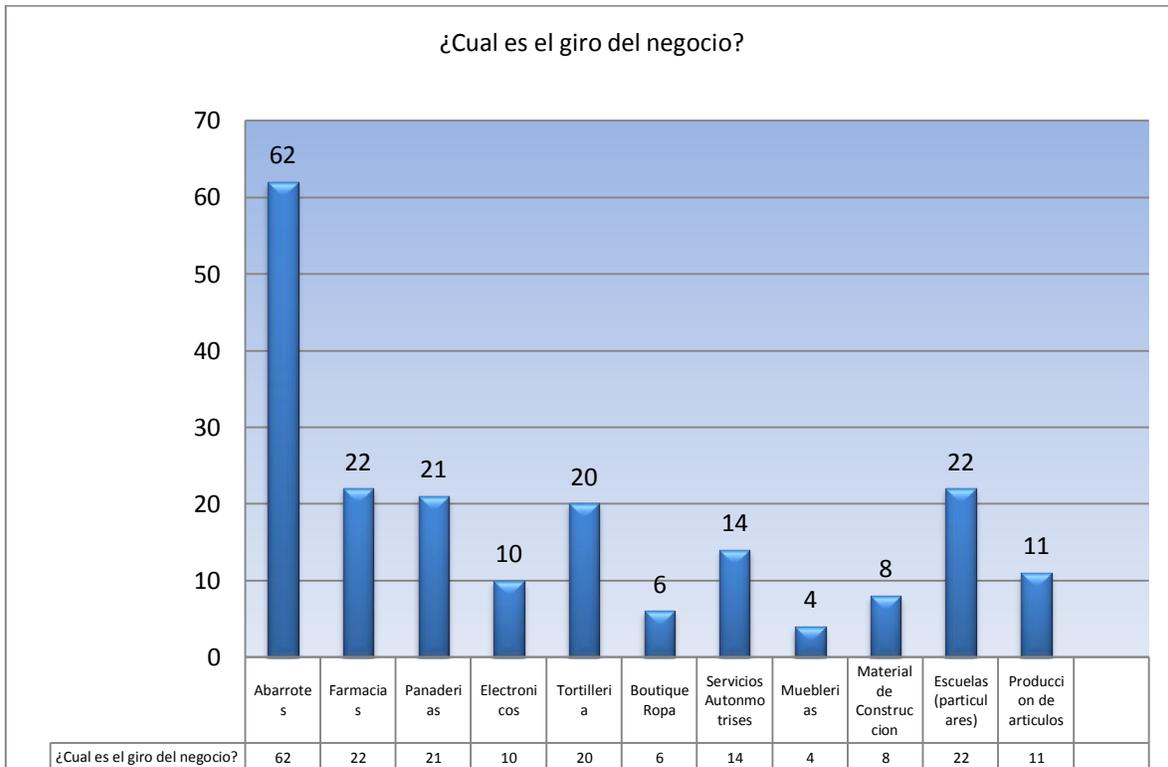


ILUSTRACIÓN 4 SECTOR DE LA PYME

Como se observa en esta grafica el 82% de las pymes encuestadas se encuentran dentro del sector de comercio esto nos proporciona la información para poder sustentar la elección antes tomada en capítulos anteriores de introducir el servicio de Auditoría Administrativa a este sector ya que el número de Pymes es mucho mayor a los otros dos sectores que solo tienen el 6% sector Industrial y 12% el sector Servicios, sin dejar a un lado estos sectores, por el momento nos adentraremos solo al sector comercial.

GIRO DEL NEGOCIO

Dentro de las 200 pymes que se encuestaron en este estudio se dio la necesidad de dividir estas en giros para identificar las necesidades de la Auditoria Administrativa por giros de las pymes.

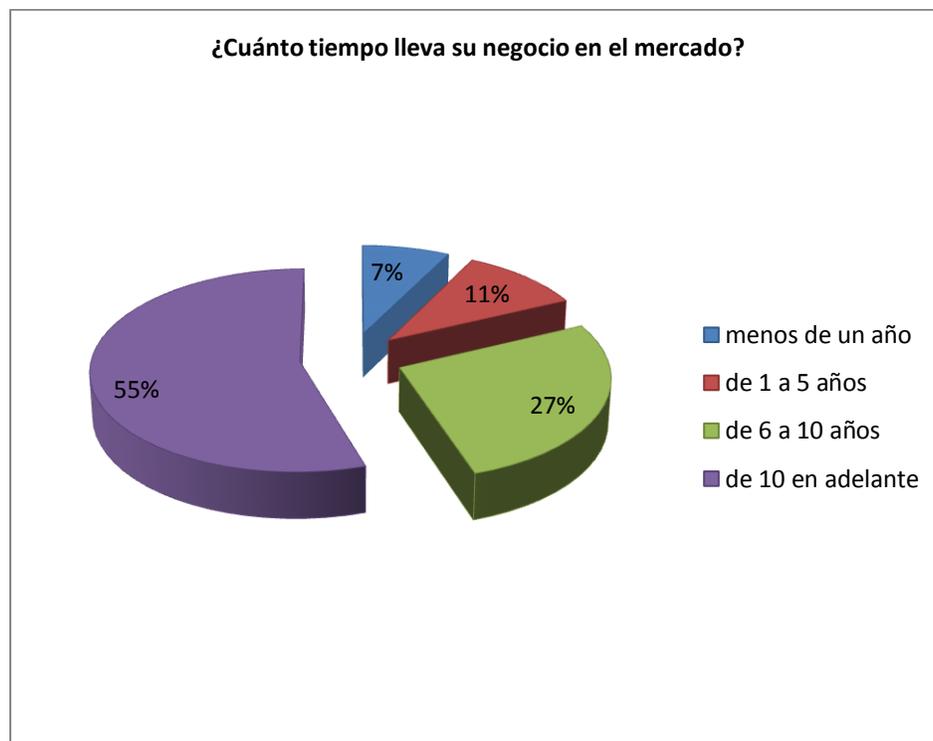


La grafica nos muestra que hay una gran variedad de giros encontrando en este estudio 11 variedades distintas de giros dentro de las 200 pymes de la delegación Iztapalapa, uno de los giros del sector comercial que sin duda tiene una ocupación en esta sector es el de Abarrotos que sin contar a las empresas de franquicias como por ejemplo OXXO, Seven7, 24horas, etc., estas son numerosas y con información de los propios dueños de estas, son empresas que tienen un sin número de problemas internos y externos que son sin duda una gran oportunidad para implementar nuestros servicios de Auditoria Administrativa.

TIEMPO EN EL MERCADO

Esta grafica nos indica el tiempo que la empresa tiene ya en el mercado identificando por periodos significativos para la implementación de una Auditoria Administrativa ya que no se le da el servicio a empresarios que quieren poner nuevos negocios, tan solo se le proporciona una evaluación a pymes ya establecidas, para la solución de problemas o la mejora continua de su negocio.

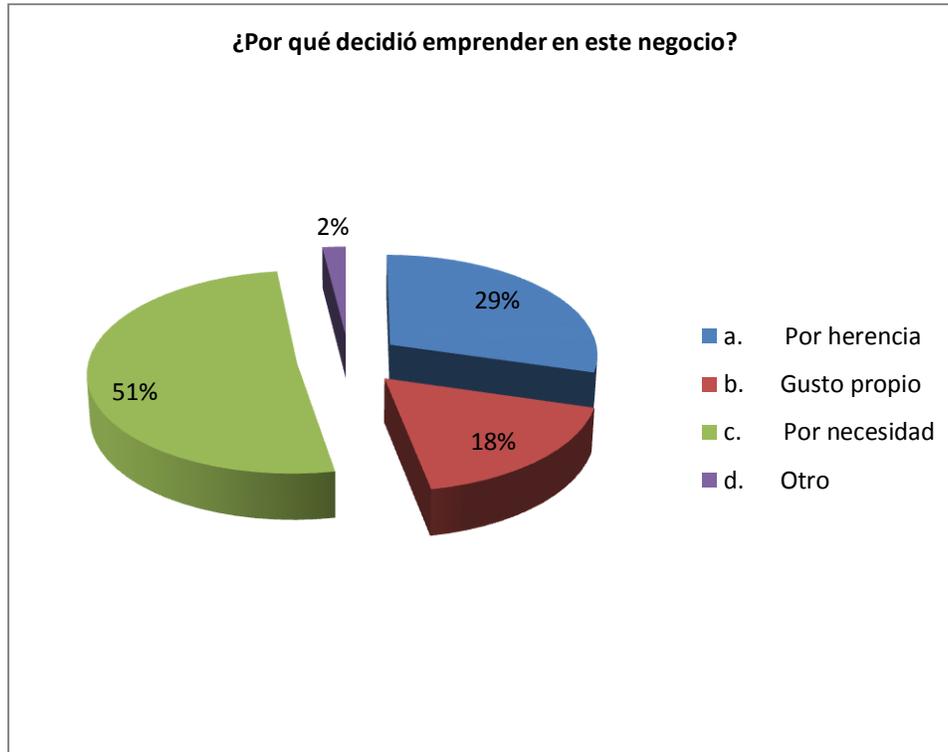
Esta grafica nos proporciona información relevante para analizar posteriormente ya que en el estudio de este proyecto nos percatamos que existen varias razones por las que una empresa fracasa y tiempos aproximados en donde estas mueren.



En la gráfica observamos que más de la mitad de las pymes tienen más de 10 años laborando haciéndolas sin duda posibles clientes de nuestra empresa ya que muchas de estas se encuentran en un estado de estabilidad donde no encuentran las herramientas (como la Auditoria Administrativa) para aumentar sus ganancias y disminuir sus pérdidas. El 27% de estas pymes tienen de entre 6 a 10 años, también estas pymes son clientes potenciales para nuestro mercado meta, solo el 7% de estas tienen menos de 1 año estas tienen menos posibilidad de ser parte de nuestros clientes ya que este tipo de negocios no invierte en servicios de Auditoria ya que no tienen resultados de su productividad y por ende no se preocupan por la contratación de este tipo de servicios. El 11% tiene de entre 1 a 5 años, estas empresas pueden implementar una auditoria para prever posibles errores Administrativos que también están dentro del alcance de la Auditoria Administrativa que MILI Group proporciona.

PORQUE SE EMPRENDE EL NEGOCIO

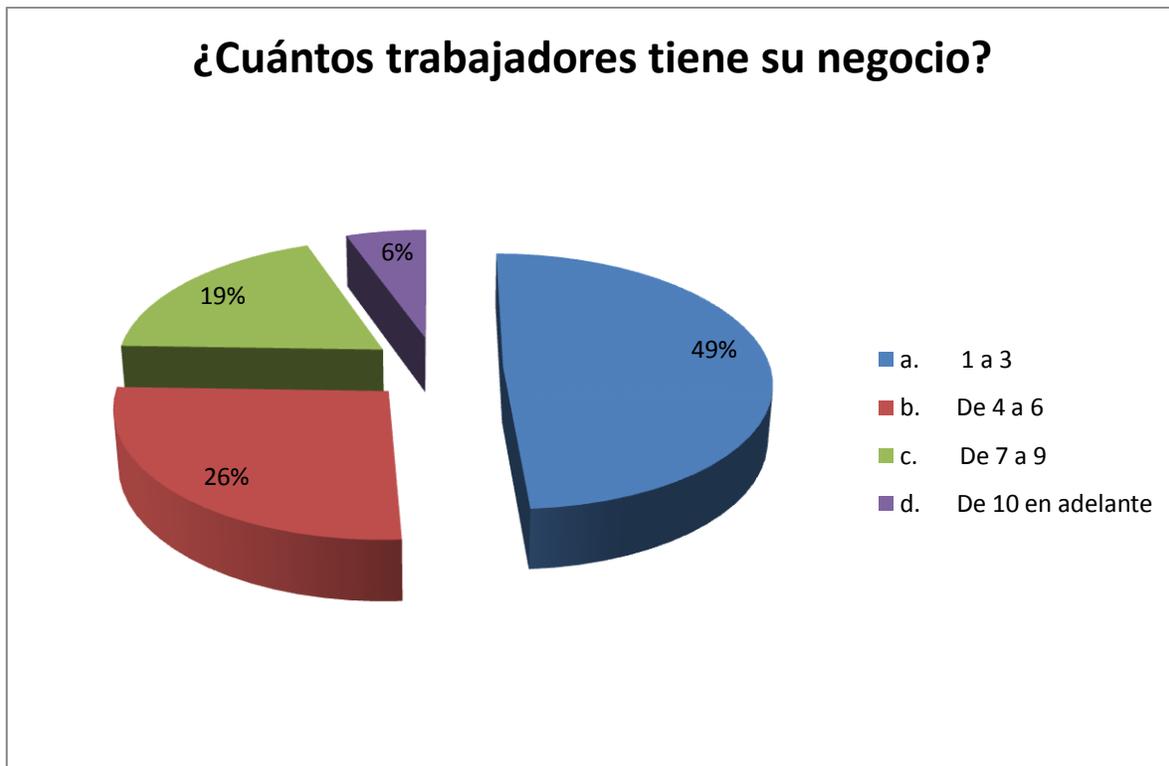
Los motivos por los cuales los dueños de estas Pymes emprendieron la implementación de los diferentes negocios son importantes para MILI Group ya que se pueden determinar las necesidades de Auditoria conforme a las 3 distintas alternativas que serían: Por herencia, Gusto propio, por necesidad u otro.



El 51% de las pymes fueron creadas por la necesidad económica de los dueños, estableciendo que la permanencia de estas empresas es necesaria para la sobrevivencia de sus familias ya que la gran mayoría de estos negocios son el único sustento económico para toda la familia, en estos nos percatamos que varios miembros de la familia laboran en él. El 29% de las pymes encuestadas son consecuencia de herencias, dentro de estas hay uno o más dueños familiares que trabajaron anteriormente como empleados, pero en algunas encontramos que no hay experiencia en el negocio y solo funciona por una rutina establecida desde hace muchos años, estas son un potencial para la implementación de nuevas técnicas más eficaces que se pueden establecer después de la Auditoria Administrativa. El 18% son por gusto propio y están a cargo de personas con experiencia laboral que en particular son jubilados o empresarios que tienen el gusto por los negocios. El 2% restante tuvo otros motivos para poner el negocio.

NUMERO DE TRABAJADORES

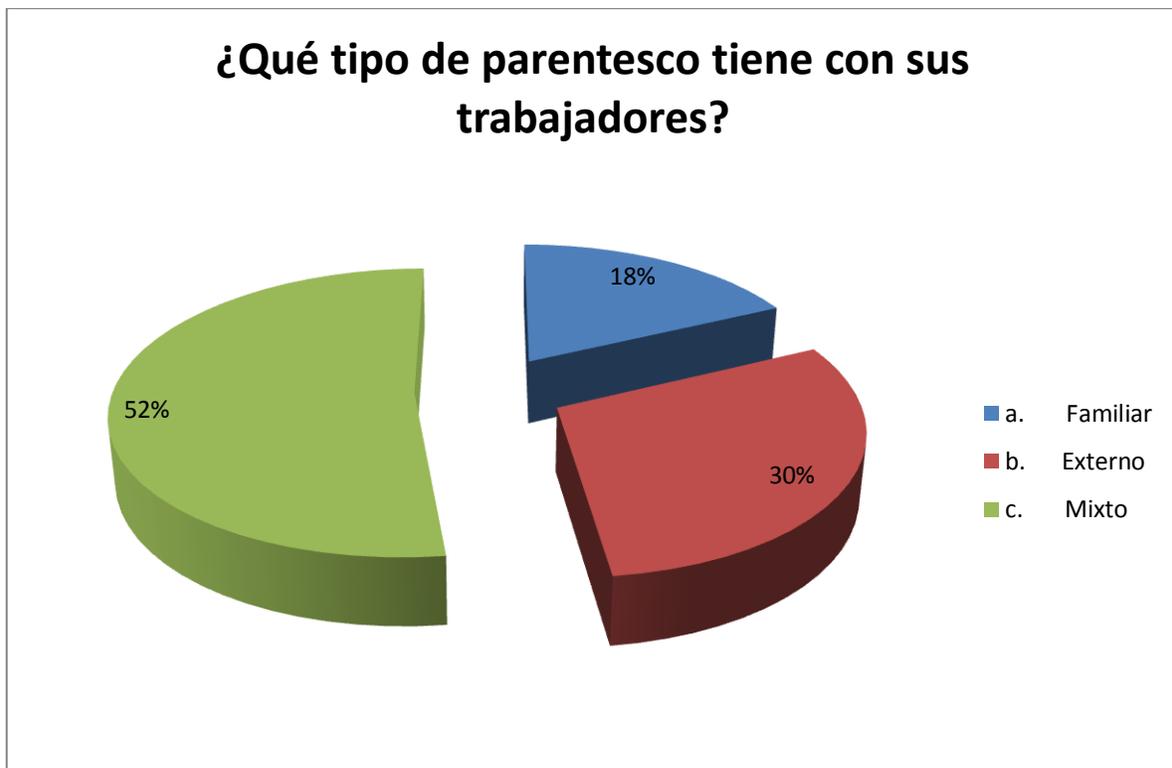
El número de trabajadores laborando dentro de estas pymes nos muestran si estas están dentro del rango del mercado meta donde MILI Group se va a dirigir, que son micro empresas, que conforma a las tablas anteriores tiene un número de empleados límite para que se les considere micro empresas, que como anteriormente en el capítulo 1 se denominó como mercado meta primario para nuestra empresa.



La grafica nos muestra que el 49% de las pymes encuestadas tienen de 1 a 3 empleados, 26% de 4 a 6 empleados 19% de 7 a 9 empleados, todas estas empresas están dentro del rango de micro empresas según los datos del INEGI que se encuentran en la tabla 2 del Capítulo 6 respectivo a Producción y Servicios, del restante 6% que tienen más de 10 empleados solo se podrán tomar en cuenta los que están dentro del rango de la tabla antes mencionada.

PARENTESCO CON LOS TRABAJADORES

El parentesco que se tiene entre los trabajadores y con el dueño de la empresa es un elemento necesario para descartar los diferentes problemas que se presentan en estas situaciones, en el estudio que se realizó para este proyecto se encontraron investigaciones (cursos en NAFI) en donde la mayor cantidad de empresas familiares tienen problemas parecidos y tienden a morir si estos no son atendidos a tiempo y la Auditoría Administrativa que MILI Group proporciona puede identificar este tipo de problemas y darle una solución satisfactoria a estas empresas formadas por familiares, que como modo de información se tiene que en México la gran mayoría de las micro empresas están dentro de este rango.

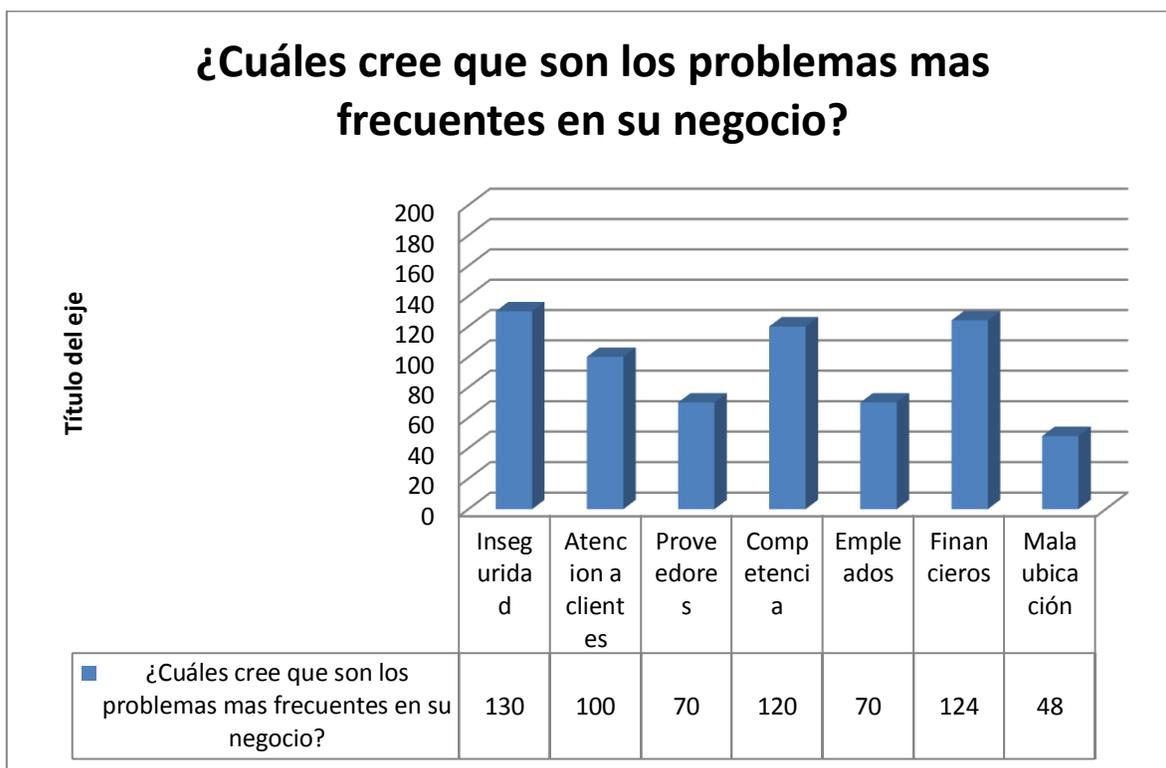


En la encuesta que se realizó, la gráfica relacionada nos muestra que el 52% de las pymes encuestadas son de un aspecto mixto en donde se encuentran laborando familiares y gente externa, un 18% solo laboran familiares y un 30% en donde no existen familiares laborando dentro de la empresa. Estas pymes nos mencionan una contradicción al platicar del porqué de esta elección, unas nos dicen que es más seguro que la familia este laborando dentro de la empresa ya que se valora más y se cuida el patrimonio común de la familia. En otras pymes nos platican que cuando los familiares están dentro de la misma empresa laborando se hace un ambiente de pérdida de tiempo y conflictos que rebasan a la misma empresa, este sin duda es un tema muy grande para otro proyecto de investigación, para este proyecto solo lo

tomaremos como punto de referencia para saber cuántas micro empresas están constituidas por miembros de la familia y cuantas no.

PROBLEMAS FRECUENTES EN LAS MICRO EMPRESAS

Para identificar los posibles problemas que actualmente tienen las microempresas fue necesario introducir alternativas para delimitar las respuestas de los encuestados, esto con la intención de encontrar las más frecuentes.



La grafica nos muestra que de las 7 alternativas que se encuentran en la encuesta los cuatro problemas más frecuentes son en orden de reiteración: Inseguridad con 130 empresas, Financieros 124 empresas, Competencia 120 empresas y Atención al cliente 100 empresas. De estas reiteraciones podemos determinar los problemas más frecuentes dentro de las microempresas de la delegación Iztapalapa que serán un foco de oportunidad para la auditoria Administrativa y que con la implementación de este servicio estas pueden ser resueltas con las alterativas que este servicio nos puede proporcionar.

SOLICITUD DE ASESORIA ANTERIOR

La competencia es muy importante y para darnos una idea de la contratación de Auditoría Administrativa dentro de nuestro mercado meta se incorporó esta pregunta para saber si las empresas han tenido algún tipo de asesoría para la solución de sus problemas o para la mejora continua de su negocio.

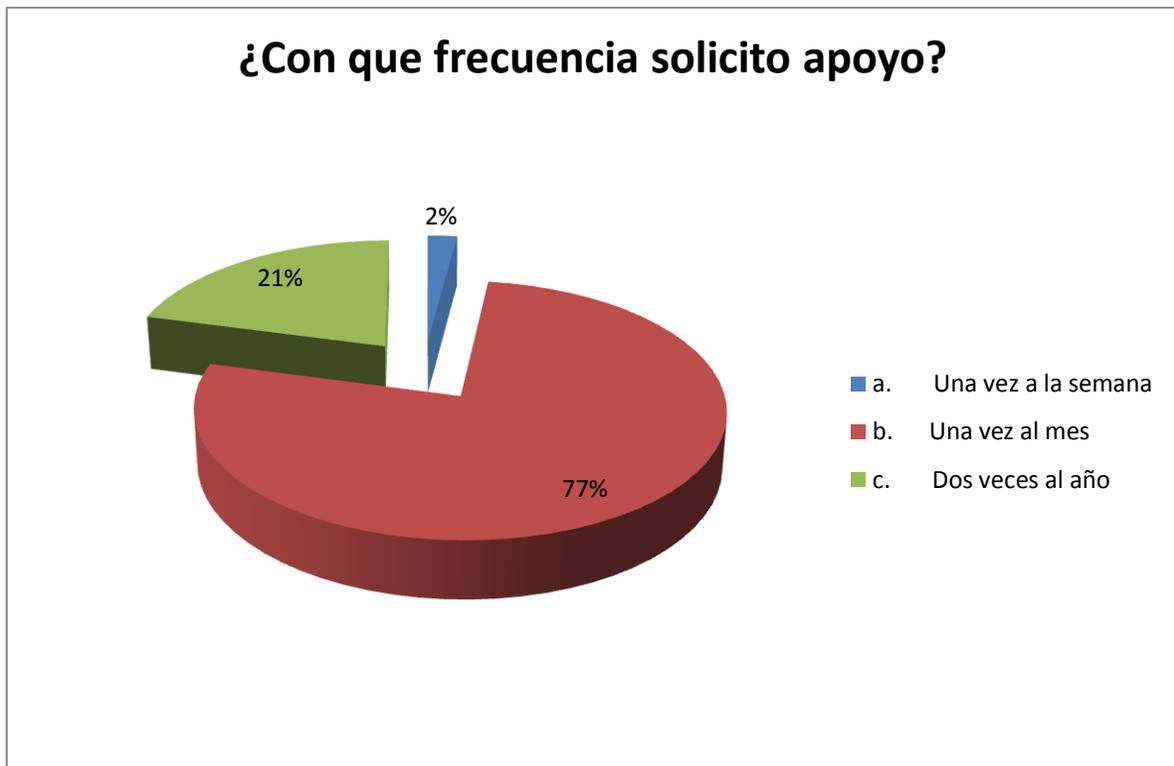


Con esto encontramos que el 76% de las pymes encuestadas no han recibido algún tipo de asesoría para resolver sus problemas en consecuencia se le pregunta a los encuestados cual es la razón por la cual no se ha solicitado la asesoría profesional para resolver los problemas que sus empresas tienen, esto nos dio las ideas para implementar estrategias de penetración para nuestros futuros usuarios del servicio de Auditoría Administrativa de MILI Group , y tan solo el 24% si han recibido asesoría, ubicándonos en estos últimos para averiguar los tipos de asesoría y la satisfacción que estas asesorías han tenido para sus negocios.

FRECUENCIA DE LA ASESORIA

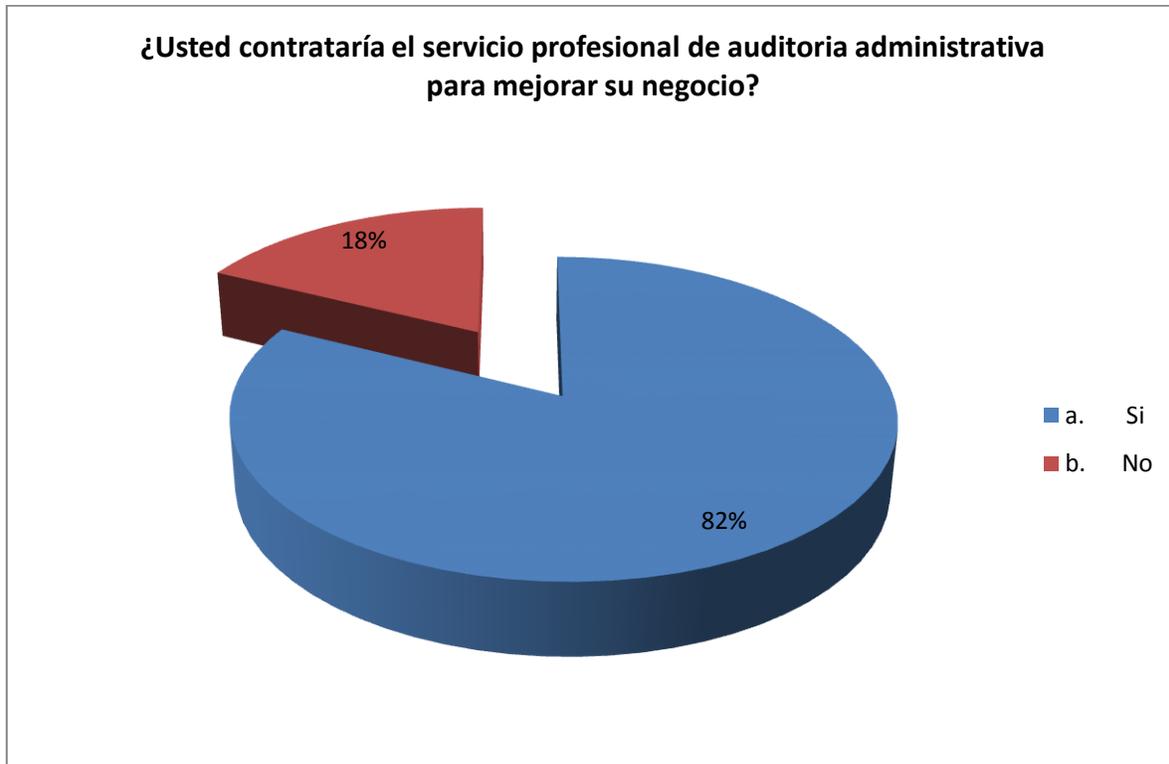
La frecuencia de la asesoría que las 48 empresas adquirieron en los diferentes giros del área de la delegación Iztapalapa está relacionada con los diferentes problemas que anteriormente se destacan dentro de esta investigación.

Esta frecuencia nos proporcionara la necesidad de estas 48 empresas para resolver sus problemas y la posibilidad de proporcionar un servicio constante a los posibles usuarios del servicio de Auditoria Administrativa de MILI Group.



El 77% de las pymes encuestadas (48 pymes que si han adquirido el servicio) han tenido el servicio una vez al mes, al 21% dos veces al año y solo el 2% lo han adquirido una vez a la semana (estas han sido por cambio de ubicación o cambio de giro).

La posibilidad de adquirir el servicio de Auditoría Administrativa no puede faltar, anteriormente a esta pregunta se le dio una breve explicación de lo que es el servicio de Auditoría Administrativa, para posteriormente saber si las pymes encuestadas pretenderían adquirir este servicio que MILI Group proporciona.

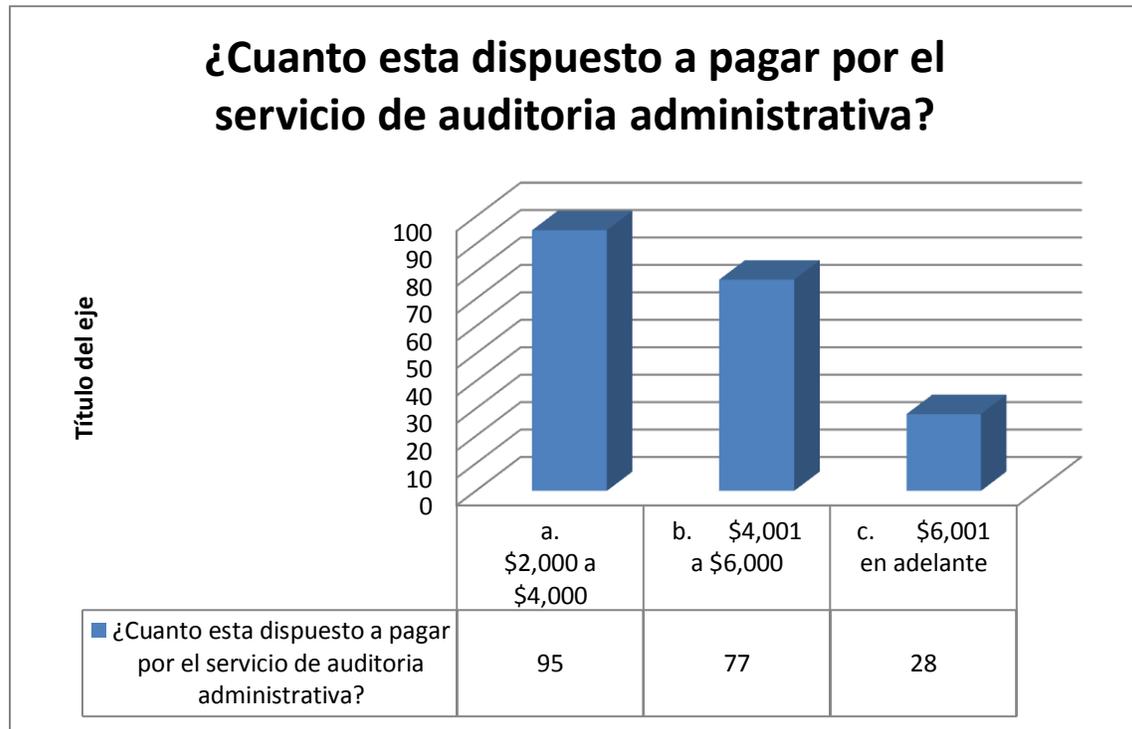


La grafica nos muestra que el 82% de las pymes encuestadas dentro de la delegación Iztapalapa están dispuestas a adquirir los servicios de Auditoria Administrativa, el 18% restante no lo adquirirían porque se cree que es costosa o no quieren hacer nada para resolver su problema, esto lo explicamos por el temor al cambio que la gente tiene y el temor a perder su patrimonio al implementar nuevos métodos para aumentar el rendimiento.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DISPOSICION A PAGAR EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVO

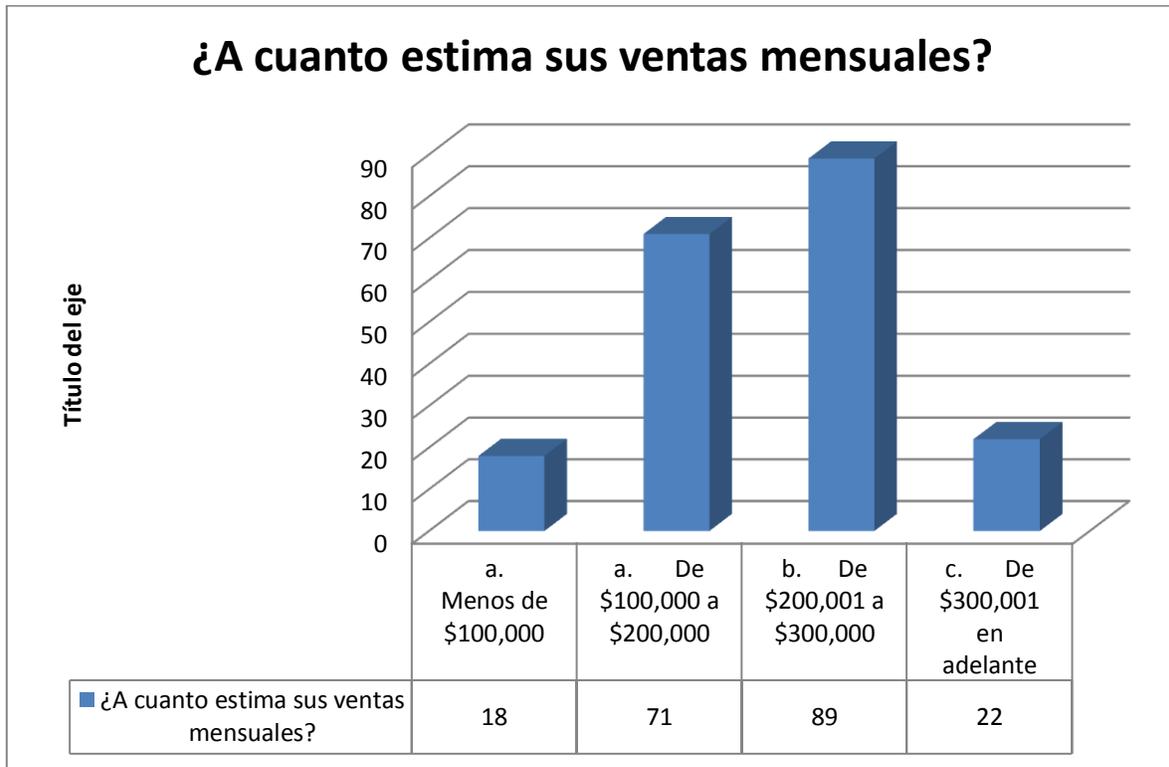
Para la introducción del costo del servicio se pueden utilizar diversos métodos estratégicos para el precio, pero para tener la base de cuánto va invertir el usuario del servicio de Auditoría Administrativa que MILI Group ofrecerá se implantó la pregunta siguiente, esto con la posterior a una explicación de lo que significa la Auditoría Administrativa.



La grafica nos muestra las respuestas más comunes de las 200 encuestas realizadas dándonos la información de cuanto están dispuestos a invertir en este servicio de Auditoría Administrativa. Observando que 95 de los encuestados invertiría de entre \$2,000 a \$4,000 pesos, 77 de \$4,000 a \$6,000 y 28 más de \$6,000, al realizar la entrevista nos damos cuenta que la cantidad no es proporcional al tamaño de la empresa, económicamente hablando, con los comentarios de los distintos dueños el nivel de inversión en dependiente del nivel de problemas que se encuentran en la pyme.

VENTAS MENSUALES DE LAS PYMES

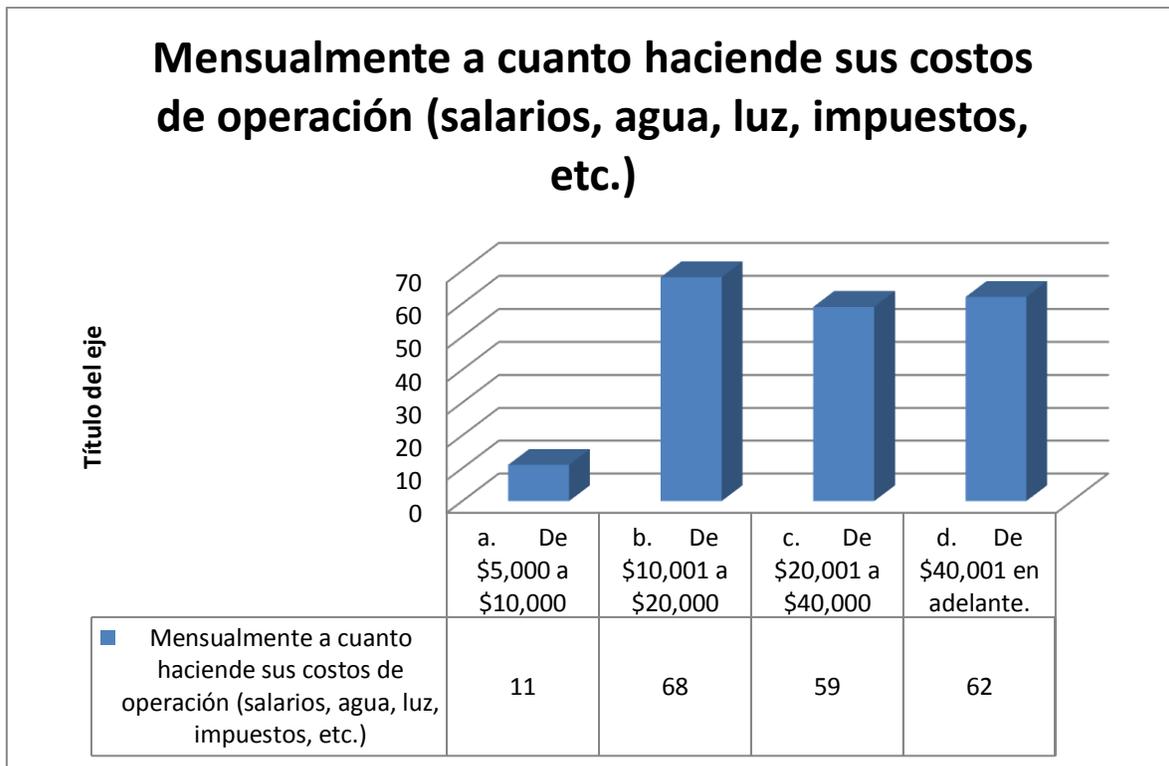
Las ventas de las pymes es un dato importante para determinar el nivel de liquides de estas, esto nos sirve para estimar la posibilidad de adquirir el servicio así como para ofrecerle un crédito.



En esta grafica se observan 4 secciones donde se engloban las respuestas que las distintas pymes encuestadas respondieron, en donde podemos observar que la mayoría de las pymes tienen ventas suficientes para adquirir el servicio de Auditoría Administrativa. Observándose que 89 pymes tiene ventas de \$200,001 a \$300,000, 71 pymes tienen ventas por \$100,000 a \$200,000, estas son empresas con rangos suficientes para adquirir el servicio, 22 pymes encuestadas tienen ventas por más de \$300,000 estas además de ser posibles usuarios del servicio de Auditoría Administrativa también pueden ser constantes usuarios de una auditoria continua ya que los dueños señalan que este tipo de servicios podría ser constante, siempre que los precios sean accesibles y puedan garantizar una mejora continua.

COSTOS DE OPERACIÓN DE LAS PYMES

El costo de operación de las pymes es necesario para calcular posteriormente las utilidades que estas tienen ya que es indispensable conocer el nivel de liquides y posibilidad de invertir en un servicio de Auditoría Administrativa que ofrece MILI Group, esperando con esto tener un costo accesible para que las micro empresas tengan la posibilidad de adquirir nuestros servicios.



Esta grafica nos muestra que 68 pymes tienen un costo de operación de entre \$10,001 a \$20,000, 59 pymes tienen un costo de operación de entre \$20,001 a \$40,000, 62 pymes superan los \$40,001 y tan solo 11 de las pymes encuestadas tienen gastos de \$5,000 a \$10,000, esto nos dice que una gran parte de las pymes tienen gastos elevados en relación a sus ventas, esto nos indica que para que las pymes puedan adquirir el servicio de Auditoría Administrativa el costo de esta tiene que ser accesible ya que se tienen otros costos de operación que no pueden ser eliminados o disminuidos.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



RESULTADOS Y CONCLUSIONES. DEL ESTUDIO DE MERCADOTECNIA

Aquí se encuentran los aspectos más importantes de tu estudio. Las respuestas a tus preguntas iniciales y la correspondencia entre cada uno de los objetivos que se plantearon en un inicio y la información que se obtuvo. Obtén conclusiones de tus comparaciones, y observa tendencias en las estadísticas.

6. PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

OBJETIVO DE PRODUCCIÓN

Es Encauzan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

5.2 ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO

El producto que ofrece nuestra empresa MILI Group es un servicio profesional de Auditoria Administrativa dirigido a microempresas, avalado por normas de calidad; ISO 9000:2000 y el libro de Auditoria Administrativa del autor Benjamín Franklin, este servicio también es ejecutado por auditores de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa de la Licenciatura en Administración con grandes conocimientos específicos en la materia a tratar, con el fin de brindar un excelente servicio.

*Como se comenta anteriormente el sector principal en donde se comenzaran a realizar las actividades de nuestra empresa MILI GROUP como auditoria de Microempresas es en el **sector privado** únicamente, por las razones anteriormente mencionadas (infraestructura).*

Por lo que toca a este sector, la auditoria se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características.

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico

Esta ordenación puede sustentarse en dos criterios:

De acuerdo con el tamaño de la empresa, el número de trabajadores y el sector de actividad, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tamaño de la empresa	Clasificación por número de trabajadores y actividad		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 o mas	101 o mas	101 o mas

TABLA 2 CLASIFICACION POR NUMERO DE TRABAJADORES Y ACTIVIDAD

Ambas perspectivas se complementan y permiten generar elementos de juicio para dimensionar el contexto de las empresas.

Para cumplir con este requisito, el cliente y el auditor pueden definir la clase y contenido de este documento en la forma que estimen más conveniente para sus necesidades, incluso

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



pueden apoyarse en su departamento jurídico o en un especialista en la materia. Este documento se encuentra en anexos 4.

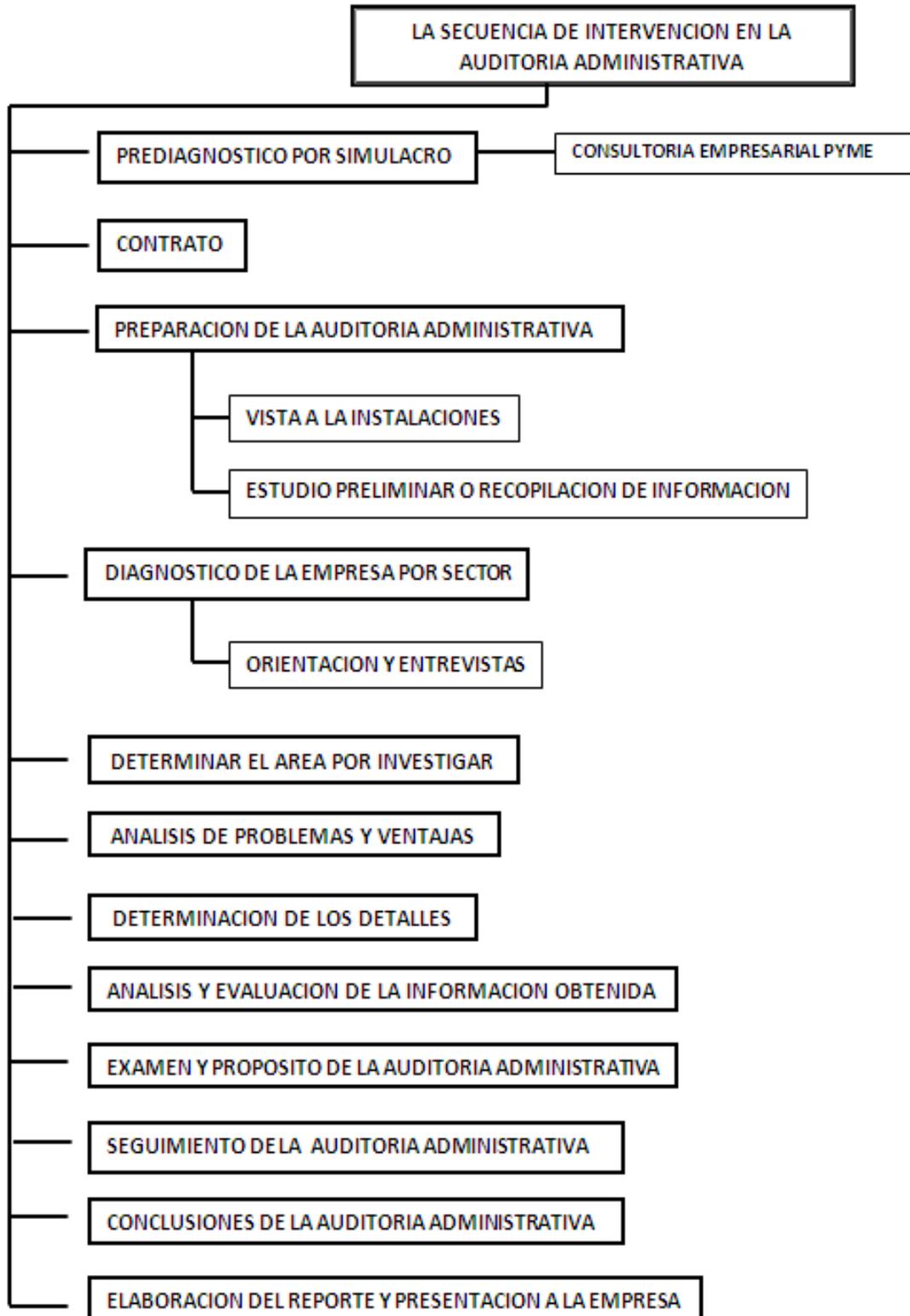
ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El área de influencia que abarca la auditoria administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Estilo administrativo
- Enfoque estratégico
- Giro industrial
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Nivel de desempeño
- Trato de clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistema de calidad
- Relaciones de coordinación
- Criterios de funcionamiento
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Sistema de comunicación e información

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Diagrama de secuencia de intervención en la auditoria administrativa de la empresa MILI Group.



A continuación se mencionara la metodología que servirá como marco de actuación para el proceso de Auditoria Administrativa de MILI Group con el objetivo de garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. Se mostraran las diferentes fases de ejecución, que conducen de forma programada y sistemática al objetivo de mejorar y solucionar los problemas detectados por la Auditoria Administrativa.

SECUENCIA EN LA INTERVENCION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PASO 1 PREDIAGNOSTICO POR SIMULACRO “CONSULTORIA EMPRESARIAL PYME JICA”

A continuación Explicaremos la función del Programa de Consultoría PYME JICA, en nuestro proyecto:

Este programa de Pre diagnostico tiene como principal función ser la primera evaluación de Auditoria Administrativa que se le realiza a las Microempresas al primer contacto con nosotros, por medio de una serie de preguntas realizadas al dueño de la Microempresa sobre las áreas de su empresa, sabremos una evaluación tentativa de su empresa, que será dada a conocer al dueño en ese momento.

El Programa de Consultoría PYME JICA:

- VA DIRIGIDO A

A pequeñas y medianas empresas de los sectores industria, comercio formalmente constituidas que no esté recibiendo apoyos federales para su consultoría o auditoria. Por lo tanto este pre diagnostico es gratuito para empresas que soliciten nuestros servicios.

- ANTECEDENTES

En el marco del acuerdo para el fortalecimiento de la Asociación Económica entre Japón y los Estados Unidos Mexicanos, la Secretaria de Economía a través del fondo PYME impulsa actualmente el programa de Formación de Consultores PYME-JICA.

- OBJETIVOS

Fomentar el desarrollo y consolidación de las PYMES, a través del programa del consultoría Pyme- JICA, para aplicar en las PYMES un modelo de atención integral de consultoría estandarizada, por los consultores Pyme JICA, registrados por la Secretaria de Economía, que los apoyen en el incremento de su competitividad de 144 PYMES en una primera etapa y 500 PYMES en una segunda etapa.

- BENEFICIOS

Servicios de consultoría estandarizado, que identifica el problema de raíz dentro de un análisis de diagnostico de las áreas sustantivas de la empresa: administración, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos, guiándolos en un proceso de apoyo, atención y mejora continúa con soluciones de alto impacto y bajo costo.

PASO 2 CONTRATO

Este punto es muy importante ya que para poder dar el servicio de Auditoría Administrativa es muy trascendente comprometernos con el cliente no solo de manera profesional sino también en forma *Ética*⁴ y esto debe constatarse en un documento en el cual debemos especificar nuestras obligaciones que tendremos ante nuestro clientes como es la confidencialidad de la información que nos proporcione.

Para formalizar y fundamentar jurídicamente las condiciones en que se aplica una auditoría administrativa, se requiere de la firma de un convenio, en el que se especifiquen objetivo, naturaleza, duración, costo, obligaciones y responsabilidades de las partes.

Para cumplir con este requisito, el cliente y el auditor pueden definir la clase y contenido de este documento en la forma que estimen más conveniente para sus necesidades, incluso pueden apoyarse en su departamento jurídico o en un especialista en la materia. Este documento se encuentra en anexos 4.

PASO 3 PREPARACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En este paso se realizara la preparación de Auditoría Administrativa (Planeación), que consiste en los siguientes pasos:

5.1 VISITAR LAS INSTALACIONES

Es visitar a la empresa para conocer la totalidad de esta; desde su proceso administrativo, hasta sus áreas de la empresa, incluyendo también sus activos, imagen, calidad, etc. Un punto muy importante que sobresale, es que el auditor debe de explotar sus habilidades (observación, comunicación, etc.) Y destrezas, para detectar rápido el problema.

3.2 ESTUDIO PRELIMINAR O RECOPIACION DE INFORMACION

Éste se deberá realizar mediante un examen completo y con una determinada profundidad pues a través de éste estudio obtendremos un conocimiento de la empresa que vaya a ser dictaminada pues dicho estudio nos permitirá identificar con mayor exactitud el problema por solucionar, además, se conocerá la naturaleza y el estudio con respecto al objetivo que se pretenda lograr.

Se tomaran las siguientes recomendaciones de diversos autores para realizar de manera eficiente este tercer paso:

- 1) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- 2) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- 3) Descubrir áreas en las que haya problemas administrativos.

⁴ *Ética*: La ética es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- 4) Cuales son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.
- 5) Por que será necesario estudiar a cada uno de los mismos.
- 6) Por donde se deberá empezar.
- 7) Hasta donde deberá llegar el Estudio preliminar.
- 8) Estimación del tiempo y de los recursos, tanto humanos, financieros y materiales, que sean necesarios.
- 9) Proponer, en su caso, medidas correctivas.
- 10) Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al realizar y cumplir los puntos anteriores, MILI Group estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de los que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesitará y el tiempo que durará dicho estudio, es, por lo tanto, una culminación rápida de los datos en una forma amplia y general con fines de exploración. Para cumplir con el servicio de una auditoria rápida y confiable.

Para comenzar con el contenido del Estudio preliminar. Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global, este estudio requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la Auditoria y abarca, los 2 (dos) siguientes aspectos:

- I. Información documental. Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidas, varían de acuerdo con los objetivos del estudio, y esta información documental puede ser por ejemplo: Reglamentos internos; Informes; Estadísticas; Estados contables; Presupuestos; Contratos, etc.
- II. Información sobre el campo de trabajo. El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del Auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la Auditoria Administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre con respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios del empresa en estudio, por lo que debe quedar claro que, no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia, por lo que, la información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: Organigramas; Relación de funciones; Datos sobre volúmenes de trabajo; Examen de las condiciones en que se trabaja; Formas; Reportes utilizados, etc.

PASO 4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA POR SECTOR

En este paso se realizara un minucioso diagnostico enfocado al sector comercio, en cual evaluaremos cada una de sus áreas y para eso se requiere de recopilación de información o estudio preliminar, ya explicado anteriormente y también de orientación y entrevistas que a continuación se explicara:

4.1 ORIENTACION Y ENTREVISTAS

ENTREVISTAS

La recopilación de datos nos conducirá a Entrevistas y cambios de impresión, y para obtener información más efectiva, reuniremos diferentes clases de información, como la siguiente: Documentos; Formas; Procedimientos; Graficas; Ordenes administrativas, en fin, todo lo relacionado con el objeto de la investigación.

Además, entrevistaremos a algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas ya que probablemente de estas entrevistas surjan ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra Auditoria.

En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones en operaciones, funciones o departamentos que estén originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de futuros Cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse, por lo que, deben analizarse los efectos de una nueva tecnología así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas u objetivos, y aun la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con las operaciones de la empresa, ya que solamente, después de una investigación de esta clase deberían analizarse los procedimientos.

Entrevistas – Visita, reunión o cita de dos o más personas en un lugar determinado, para tratar o resolver algún asunto o negocio.

PASO 5 DETERMINAR EL AREA POR INVESTIGAR

Esta parte de la Preparación de la Auditoria, nos permitirá definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio, puede ser, desde luego, toda la empresa, o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien, un departamento o sección, pero, lo ideal es que la revisión abarque a toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

Ahora bien, existen revisiones que comprenden una o más áreas, en estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Por lo que, hay varios criterios para determinar el área:

- a) Existen casos en los cuales se toman como base para la Auditoria al Proceso administrativo.
- b) Revisión que se hace de las funciones de la empresa o en los niveles jerárquicos.
- c) Combinaciones de los dos criterios anteriores.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Entre las preguntas que el Auditor debe formularse en esta etapa de la Preparación de la Auditoria pueden ser las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Cuándo habrá de realizarse el estudio para que rinda resultados?
- ¿Por dónde empezar?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Que está haciendo?
- ¿Donde se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuando se hace?
- ¿Por qué se hace?

Al realizaros estas preguntas como auditores, nos ayudara a tomar mejores decisiones y dar conclusiones certeras hacia la empresa auditada.

Ahora bien, el trabajo por desarrollar podrá ser total o por áreas y que básicamente serán las siguientes:

- Trabajo procesal, comprendiendo las siguientes funciones: Planeación, Organización, Dirección y Control.
- Trabajo funcional, abarcando las siguientes áreas: Consejo de administración, Gerencia, Asesoría, Producción, Comercialización, Personal, Finanzas, etc.
- Trabajo analítico, pretendiendo conocer: Puestos, Tiempos, Formas, Equipos, Costos, materiales, etc.

Por último y básicamente la Auditoria administrativa por desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la Administración, y sobre todo del control, sobre todo el Control interno, existente y otras características especiales de la empresa.

PASO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y VENTAJAS

Aquí se detectara los problemas y ventajas que tiene la empresa, llevándolo a un análisis del porqué de cada problema y de cada ventaja, que beneficios trae para la empresa o porque circunstancias suceden dichos problemas. En este paso es conveniente utilizar herramientas como; FODA, benchmarking, reingeniería, etc.

PASO 7 DETERMINACION DE LOS DETALLES

La Auditoria administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa, y que son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función.

El Auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control.

La Auditoria administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o en un sector de ella hasta el nivel más bajo de supervisión, por lo que, el Auditor debe planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primeramente y cuando.

El Auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en el área de Finanzas,

- ¿Se cumplen los objetivos a corto y a largo plazo?
- ¿Cuando se proveen las necesidades financieras con respecto al Proceso administrativo?
- ¿Es adecuada la estructura orgánica?
- ¿Se cumplen adecuadamente los procedimientos?
- ¿Es confiable un determinado control?

La información debe ser actual, y esa es la razón de las múltiples interrogantes que antecede al presente párrafo, y además digna de confianza, concreta y pertinente, por esta razón, los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

PASO 8 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

Este paso se omitirá si la microempresa tiene menos de 6 empleados, de lo contrario se procederá a realizar este paso.

Ya al haber obtenido dicha información del paso 7 el Auditor Administrativo utilizará para ampliar más este análisis el Método de la Encuesta ya que a través de uno de sus procedimientos el llamado Encuesta por Cuestionario ya que se desarrolla haciendo preguntas dirigidas a Directores, Jefes departamentales, Gerentes, etc., pero habrá que decir, que tanto la aplicación como las respuestas obtenidas requieren honestidad completa.

Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan realizar referencias cruzadas.

También es indispensable conocer las opiniones de los Ejecutivos colocados en el nivel de la Dirección General de la empresa.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Ahora bien, la Encuesta se basa en el análisis de numerosos casos particulares a través de cuestionarios repartidos entre un sector de los integrantes de la empresa por auditar previamente escogidos por medio de una muestra, de acuerdo con los objetivos de la Encuesta, y generalmente se realiza para obtener datos e información confiable acerca de las actitudes, las opiniones y los comportamientos de los individuos.

Tendrán que prepararse múltiples Papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas, este trabajo es pormenorizado y laborioso, pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación, mediante el Método de la Escala de Apreciación, aplicado a cada pregunta.

En esta fase del Plan de la Auditoria, el Auditor administrativo utiliza 2(dos) métodos de investigación que son el Cuestionario y la Entrevista.

El Cuestionario. Debe utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área auditada, pero además, los datos habrán de ser claros, completos y con suficientes detalles para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio, también, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma clara y ordenada.

La Encuesta se deberá aplicar sobre los siguientes aspectos cuando menos:

Áreas de estudio, que comprenderá tanto Elementos de la administración como de Áreas funcionales:

a) Elementos de la administración.

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

b) Áreas funcionales:

- Producción.
- Ventas.
- Finanzas.
- Relaciones industriales.
- Compras.
- Crédito y cobranza.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- Relaciones públicas y humanas.
- Almacén, etc.

A continuación, se definen los términos más relevantes que están relacionados con éste tema:

Cuestionario – Serie de preguntas, generalmente escritas y relacionada con una temática específica, que se le presenta a un individuo grupo de ellos, con el objetivo de recoger datos acerca de un determinado problema o, hecho o circunstancia.

Encuesta – Averiguación o pesquisa.

- Método de investigación de los hechos sociales

Papeles de trabajo – Conjunto de cedulas, apuntes y anexos necesarios para elaborar un estudio y que generalmente se conservan en borradores o manuscritos.

PASO 9 EXAMEN Y PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En el examen y la evaluación de una empresa, cuando ésta sea en forma integral, es necesario llevar a cabo las investigaciones de los factores tanto internos como externos, que analíticamente son los siguientes:

Factores internos: Factores Externos:

- Funcional. - Medio ambiente.
- Procesal.
- Analítico.

Por lo expresado en el párrafo anterior, la identificación e interrelación de funciones y elementos de la administración integral, se denomina **Análisis del Proceso de Administración**, y representa la totalidad del trabajo que se vaya a desarrollar por medio de la investigación de dichos factores.

Ahora bien, en opinión de los autores Munch y García, autores del ámbito administrativo moderno, el Proceso Administrativo lo definen como: El conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Así mismo, el Sistema Administrativo abarca a toda la optimización, mediante la dirección técnica, organización del personal y otros recursos relacionando a la empresa con su medio ambiente, por lo que, los conceptos, funciones, actividades, labores, métodos y procedimientos que aplica y ejecuta las Administración dentro de un Enfoque de sistemas, nos obligan a considerar a sus elementos como sub-sistemas esto es, como procesos que están íntimamente relacionados.

PASO 10 SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las modificaciones propuestas pueden abarcar, desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, has tal la simple modificación de algunos factores de dichas funciones, o bien, una mala aplicación de uno o todos los elementos del Proceso Administrativo, por lo que su implantación y seguimiento deberá de requerir de tiempos distintos y sobre todo, de un orden lógica en su aplicación práctica.

De ahí de preparar un Programa tanto para introducir, poner en práctica y darle seguimiento a las modificaciones y mejoras recomendadas en las diferentes funciones de la empresa, pues la labor del Auditor Administrativo no termina en el momento de entregar el Informe.

Después de haber determinado cuando y como se llevaran a cabo la implantación de las recomendaciones, y sobre todo quienes intervendrán en las mismas, ha llegado el momento de poner en práctica dichas modificaciones, esta, es la etapa en que realmente podremos apreciar los resultados reales de la Auditoria Administrativa practicada, y la etapa en que la empresa necesita más apoyo de la Asesoría profesional del Auditor Administrativo.

Por último, el hecho de haber implantado una mejora en las políticas, los procedimientos, la estructura orgánica, etc., no quiere decir que el éxito esté asegurado, o que no existirán variantes entre los que se planea y los hechos presentados, por lo que, la asesoría y vigilancia constante de los hechos es necesaria, y el Auditor no puede eximirse en ninguna forma de ella, ya que su labor profesional es lograr los mejores resultados posibles gradual y constantemente.

PASO 11 CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se analizaran cada uno de los diversos grupos que contienen este tipo de señalamientos:

- a. Las conclusiones deberán recoger los resultados logrados en el cuerpo del Informe, en forma tal que el lector no pueda interpretar mal el sentido global del Informe de la Auditoria Administrativa.
- b. En esta sección del Informe, el Auditor describirá las áreas localizadas que ofrecen posibilidades de mejoras administrativas y en algunos casos, dichas mejoras podrán efectuarse en el curso de la misma Auditoria y en otros posiblemente requieran la intervención de alguna persona especializada.
- c. Realizara además una descripción de cada una de las Conclusiones y Recomendaciones para corregir las deficiencias administrativas detectadas, por lo Que en esta parte, el Auditor debe sugerir alguna solución orientada a la eliminación de errores.
- d. El Auditor debe considerar, para hacer cualquier sugerencia, cuales son los recursos con que cunetas la empresa para ponerlos en práctica. Es conveniente que las Sugerencias sean presentadas en esta parte del Informe, de acuerdo con su posible aceptación y proponer cursos alternativos de acción para cada recomendación básica.

I. Proceso de producción de Auditoría Administrativa MILI Group para Micro empresas

PASO 12 ELABORACION DEL INFORME DE LA AUDITORIA Y PRESENTACION A LA EMPRESA

En la preparación del Informe hay elementos que no dependen del informante o sean, los hechos y otros que si dependen que sean las reflexiones.

Los hechos se pueden observar directamente, o bien se pueden obtener de otras personas y, aquí se debe cuidar las diversas opiniones, ya que pueden carecer de veracidad, es decir, tendrán que llevarse a cabo Encuestas para comprobar la honestidad del entrevistado, además, se tendrá que ser cuidadoso en los interrogatorios, pues en ocasiones, se dará en el Informe el nombre de los entre visitados para corroborar que los datos son verídicos.

Ahora bien, la reflexión o reflexiones pues ya que se tiene los hechos habrá que desarrollarse dicha etapa porque el informante deberá anotar en hojas de trabajo todos los datos obtenidos de manera dispersa, por lo que, debemos distinguir los pasos siguientes:

- Adquirir una noción clara del asunto, por lo que es necesario, comprender, captar el problema y trazarse una idea general.
- Estudiar el problema a fondo, sin omisiones.
- Elegir lo que tenga valor para la argumentación, lo que supone efectuar un trabajo de eliminación.
- Comprender, organizar y prepara la distribución de los elementos, que es el fin de la etapa.

Así mismo, la estructura del texto del Informe contiene:

- El Cuerpo del Informe.
- La conclusión.

A su vez, el cuerpo del Informe contiene los hechos y la demostración, así mismo, estos elementos, los hechos, la demostración y la conclusión, son los componentes de un Informe, y que a continuación se analizaran en forma más completa:

Material preliminar:

- Portada.
- Carta de presentación.
- Prefacio.
- Sumario.

El texto del Informe:

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- a) Propósito. Sirve para unir al autor del Informe y el lector en un terreno común, con el fin de facilitar el proceso de comunicación, y al mismo tiempo, hacerla tan completa como sea posible.
- b) Periodo. Es la especificación y aclaración del tiempo de duración de la investigación realizada.
- c) Alcance. Por este término podemos entender la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado, por lo que, el propósito de la Auditoria puede ser, en primer lugar, la investigación en determinados aspectos que se hayan solicitado anticipadamente por la Dirección, esto puede ser, toda la empresa, uno o más departamentos, una o más funciones, etc.
- d) Métodos utilizados. Es la especificación de las técnicas de obtención de información utilizadas durante la Auditoria.
- e) Copia de los Cuestionarios empleados. Consiste en especificar los tipos de Cuestionarios que fueron aplicados.
- f) Personas entrevistadas. Abarcando la mención de las personas que durante la Auditoria fueron entrevistadas.

La información derivada de la Auditoria Administrativa, como es natural, depende del alcance que haya tenido el examen, el tipo de empresa en la que se haya realizado la cantidad y naturaleza de las oportunidades de mejoría detectadas por el Auditor Administrativo y los deseos expresados por la Dirección, esto es, por el cliente mismo, por esta razón el Informe final de la Auditoria Administrativa no puede adoptar un formato homogéneo, uniforme y estandarizado.

En cualquier caso se recomienda el siguiente contenido para los Informes de Auditoría Administrativa, si bien, se deja al auditor decisión sobre la secuencia, extensión y disposición.

1.- Deficiencias de las áreas funcionales. En esta parte del Informe, se debe señalar en orden de importancia las deficiencias que afecten a cada función en particular.

2.- Deficiencia de la Administración general. En esta parte del Informe, se debe señalar en orden de importancia las deficiencias de los diversos elementos del Proceso Administrativo y que por ese motivo requieren medidas correctivas.

3.- Apreciación de la empresa. A la Dirección de la empresa auditada le interesa conocer si en algunas de sus funciones, departamentos, procedimientos o métodos existe algún indicio que señale una condición o tendencia desfavorable que repercuta en perjuicio de la empresa, y sobre este aspecto funda Con base en el análisis de la información obtenida y de acuerdo aplicación de la puntuación que corresponde a cada una de las preguntas de los Cuestionarios el Auditor debe evaluar cuantitativamente la empresa, mediante la Escala de Apreciación y, la presentación de esta técnica se hará de acuerdo con la importancia que cada empresa concede a sus áreas funcionales

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



4.- Conclusiones y recomendaciones. Por lo importante de este punto dentro del marco del desarrollo de la Auditoría Administrativa, este tema será tratado separadamente al final de la presente Unidad, con mayor amplitud y análisis.

Material complementario.

La información diversa que será útil para algunos lectores del Informe pero que no es esencial para la exposición básica, se clasifica en este apartado.

Es conveniente colocar éste apartado al final del Informe, de manera que quede fuera del curso de la lectura principal, pues los lectores tienen la costumbre de buscar éste material al final de dicho Informe, por lo que daría lugar a confusiones si se colocara en cualquier otra parte.

Los anexos de un Informe de Auditoría Administrativa serán aquellos documentos que sirvan al Auditor para dar mayor claridad a la información contenida en el cuerpo del Informe, entre los anexos más comunes podemos mencionar y sugerir los siguientes:

- Gráficas.
- Cuadros.
- Formas.
- Diagramas de flujo.
- Hojas de trabajo.
- Hojas de datos, como ejemplo, Entrevistas, Estadísticas, etc.
- Estados, Exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Programas de trabajo, etc.

Es muy conveniente, desde los puntos de vista de la comunicación y la apreciación del avance por parte del Director o del Cliente, que le Auditor Administrativo emita informes parciales a medida que su Auditoría Administrativa se desarrolle, pues los informes parciales deben indicar claramente que su contenido es tentativo, y que nuevos hallazgos o evaluaciones de la empresa en su conjunto, pueden modificar o sustituir las recomendaciones presentadas.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROCESO ADMINISTRATIVA DE MILI GROUP

PROCESO ADMINISTRATIVO	
Etapa	Propósito estratégico
Planeación <ul style="list-style-type: none">• Visión• Misión• Objetivos• Metas• Estrategias/tácticas• Procesos• Políticas• Procedimientos• Programas• Enfoques• Horizonte	Definir el marco de actuación de la organización
Organización <ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional• División y distribución de funciones• Cultura organizacional• Personal• Cambio organizacional• Estudios administrativos• Instrumentos teóricos• Instrumentos técnicos de apoyo	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.
Dirección <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Comunicación• Motivación• Grupos y equipos de trabajo• Manejo del estrés, el conflicto y la crisis• Tecnología de la información• Toma de decisiones• Creatividad e Innovación	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.
Control <ul style="list-style-type: none">• Naturaleza• Sistemas• Niveles• Herramientas• Calidad	Medición del proceso de las acciones en función del desempeño.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CRITERIOS DE PUNTACIÓN		
Elementos específicos	Puntos máximos	
	Establecidos	Obtenidos
1.0 PLANEACIÓN	250	
• Visión	20	
• Misión	20	
• Objetivos	20	
• Metas	30	
• Estrategias/tácticas	40	25%
• Procesos	20	
• Políticas	20	
• Procedimientos	20	
• Programas	30	
• Enfoques	10	
• Horizonte	10	
2.0 ORGANIZACIÓN	300	
• Estructura organizacional	40	
• División y distribución de funciones	50	
• Cultura organizacional	40	30%
• Personal	70	
• Cambio organizacional	50	
• Estudios administrativos	30	
• Instrumentos técnicos de apoyo	20	
3.0 DIRECCIÓN	250	
• Liderazgo	40	
• Comunicación	30	
• Motivación	30	25%
• Grupos y equipos de trabajo	30	
• Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	20	
• Tecnología de la información	40	
• Toma de decisiones	20	
• Creatividad e Innovación		
4.0 CONTROL	200	
• Naturaleza	30	
• Sistemas	30	20%
• Niveles	30	
• Herramientas	50	
• Calidad	60	
TOTAL	1000	100%

MATERIA PRIMA Y PROVEEDORES

La empresa MILI GROUP requiere para el cumplimiento del servicio con los usuarios, el material de oficina como son: hojas, plumas, folders, lápices, sacapuntas, clips, correctores y engrapadoras principalmente, esto para la elaboración de la documentación y manejo de los archivos que se requieren para la impartición de la Auditoría Administrativa.

En relación con los proveedores, es necesario para que MILI Group tenga los suministros necesarios a tiempo, ha decidido tener como proveedores a Office Depot, Dabo, Marshall los cuales tienen una amplia reputación de su servicio en su puntualidad, además de que proporcionan facturas, que posteriormente nos darán beneficios al momento de realizar nuestras declaraciones ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT).

Los costos de la materia prima y proveedores se verán reflejados en el capítulo 6 respectivo a las finanzas de esta empresa.

CAPACIDAD INSTALADA

Para realizar las operaciones en MILI GROUP. Se requiere de realizar un mínimo de Auditorías Administrativas para continuar con nuestras operaciones también conocido como punto de equilibrio los cuales se verán reflejados en el capítulo 6 respectivo a las finanzas de la empresa.

EQUIPO E INSTALACIONES

Como se menciona en el capítulo 1 de la descripción de la empresa se menciona que para comenzar a operar las instalaciones se ubicara en el domicilio de uno de los socios Luis Ángel Serrano Vieyra, esta razón es debido a la estrategia de disminución del presupuesto inicial, debido a que por el momento no se requiere de oficinas.

Para operar se requiere de equipo de cómputo, impresoras, scanner, copiadora y el programa Pyme Jica. Los costos de los mismos serán reflejados en el capítulo 6 respectivo a las finanzas.

Las instalaciones deben de contar con servicio de agua, luz, servicio de internet y teléfono al igual que lo anterior se verá reflejado los costos de estos en el capítulo 6 respectivo a finanzas.

7. FINANZAS

En este capítulo se elabora la parte de la obtención del crédito requerido para que MILI Group comience a operar la Auditoría Administrativa. Conseguir financiamiento es fundamental para impulsar la creación de un nuevo negocio o para lograr su expansión, sin embargo es necesario elegir el producto adecuado para evitar que este préstamo se convierta en una barrera al buen funcionamiento y la permanencia de esta empresa.

En la investigación de este proyecto de negocio se encontraron siete formas en las que se puede obtener financiamiento:

1. FFF: la primera fuente de financiamiento es la que invierte el mismo emprendedor, o la proveniente de lo que se conoce como FFF: Friends, Family and fools. Este capital se usa para la constitución de la empresa en sí, ya que se da cuando el emprendedor inicia el negocio y la familia y amigos son las principales fuentes de dinero para operar.
2. Fondos Gubernamentales: estos instrumentos se utilizan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir cuando está más avanzado que una simple idea. Además son usados para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado, por lo que normalmente dan ventajas competitivas. Las principales fuentes de financiamiento de este tipo son los fondos de la Secretaría de Economía (SE), Nafin y Conacyt.
3. Capital semilla: este crédito se define como la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de su iniciación y puesta en marcha de un proyecto. Se da cuando la empresa ya está constituida y tiene cierto producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo. También se puede usar para estudios de mercado, nivel de factibilidad, plan de negocios y lanzamientos. Los da la SE, gobiernos locales y la Secretaría de Desarrollo Económico.
4. Inversionistas ángeles: las aportaciones de este tipo se dan generalmente para las empresas que ya están funcionando, y que por su alto contenido innovador o desarrollo potencial atraen créditos. Los inversionistas ángeles pueden ser independientes o pertenecer a un club, ya que se estilan las redes de este tipo que apoyan empresas.
5. Capital de riesgo: también se conoce como *venture capital*, y se ocupa cuando la empresa tiene cierto nivel de desarrollo, pues es un fondo que invierte mayores cantidades. El capital de riesgo es la aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocio y aumentar su valor, dando además soluciones a los proyectos de negocio, compartiendo el riesgo y los rendimientos, ya que el inversionista busca una asociación estrecha y de mediano plazo con los accionistas originales.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



6. Private equity: éste es un fondo para empresas muy grandes y se utiliza generalmente para expansión importante del negocio o para la internacionalización. El Private Equity aporta capital a cambio de acciones que la empresa otorga, y además contribuye con recursos no monetarios como contactos, mejores prácticas, administración profesionalizada, institucionalidad, transparencia, etcétera. Su participación en el negocio es temporal, ya que estos fondos buscan salir en un periodo de entre cuatro y siete años.
7. Finalmente están los financiamientos bancarios, en los que las empresas pueden acudir para capital de trabajo o para tener flujo en la operación diaria del negocio. Además de la banca comercial existen Sofomes que pueden ayudarte, así como empresas dedicadas al factoraje financiero. Lo importante es comparar los productos y apostar por aquél que se adecue mejor a tus necesidades personales, ya que el crédito debe ser un traje a la medida.

Como conclusión de esta investigación de los diferentes tipos de financiamientos que se podrían solicitar, tomando en cuenta que somos una empresa sin experiencia, la elección del financiamiento fue basada en los requisitos mínimos de algunas de las fuentes de financiamiento que anteriormente se han mencionado, se ha llegado a la conclusión de adquirir un financiamiento bancario específico para pymes.

La justificación es la cantidad necesaria para operar, posteriormente mostraremos en el subtema Métodos financieros, la cantidad que se requiere para operar así como los métodos para garantizar a la institución bancaria el pago oportuno del financiamiento.

En la comparación de distintas instituciones bancarias encontramos una que nos ofrece un financiamiento que este plan de negocio requiere y se encuentra en las posibilidades económicas previstas.

Banamex ofrece, entre sus productos para Pequeñas y Medianas Empresas, dos opciones de Crédito para Pymes.

El primero de ellos es el *Crédito Capital de Trabajo* para cubrir las necesidades de capital de trabajo y financiamiento a corto y mediano plazo compuesto de un crédito simple (amortizable) a mediano plazo más una línea de crédito revolving.

Esta opción incluye un Crédito Revolving, con la posibilidad de realizar múltiples disposiciones, con pago mensual 10% de deuda (aproximado), disposición inmediata 24hrs/365 días, y la Tarjeta Impulso Empresarial Visa como medio de disposición del crédito.

Pero este paquete también es acompañado por el Crédito Simple (Amortizable), con una sola disposición con pagos fijos mensuales (3% de deuda), plazos desde 12 hasta 60 meses una Tasa Fija y hasta 90 días para disposición.

La segunda oferta de Crédito Pymes Banamex es el *Crédito Desarrollo*, también diseñado para el financiamiento a mediano plazo y cubrir las necesidades de adquisición de activos, con la posibilidad de seleccionar el tipo de tasa de interés fija o variable. Incluye un seguro de vida sin costo que cubre el adeudo del crédito, sin comisión por pre-pagos o liquidaciones.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Para realizar los pagos de las cuotas, el cliente designa la cuenta de cheques para el pago de la amortización mensual

Características

Plazos de 12, 18, 24, 36 y 48 meses

Monto desde \$75,000.00 y hasta \$4500,000.00

En este caso seleccionamos la segunda opción por ser más segura y con menores costos para el plan de negocios además de que satisface las necesidades de financiamiento de este plan de negocios.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

MÉTODOS FINANCIEROS

A continuación mostramos los estados financieros y los métodos teóricos-prácticos para el financiamiento de MILI Group.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

El estado financiero de la empresa MILI Group como se observa carece de elementos ya que se encuentra en un estado paciente, en donde no hay movimientos, esto cambiara al término del primer año fiscal, donde ya se presentaran los movimientos respectivos de una empresa operando.

ACTIVO		PASIVO	
Activo Circulante		Pasivo a corto plazo	
Caja	\$ -	Proveedores	\$ -
Bancos	\$ -	Créditos bancarios	\$ -
Inversiones en valores	\$ -	Impuestos por pagar	\$ -
Clientes	\$ -	Acreedores diversos	\$ 5,000.00
Deudores diversos	\$ -	Documentos por pagar	\$ -
Rentas pagadas por anticipado	\$ -		
Inventarios (almacén)	\$ -		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ -	TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	\$ 5,000.00
		Pasivo a largo plazo	
		Préstamos bancarios	\$ 333,400.00
		Acreedores diversos	\$ -
		TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	\$ 333,400.00
Activo Fijo		Créditos diferidos	
Terenos	\$ -	Rentas recibidas por anticipado	\$ -
Edificios	\$ -		
Maquinaria y equipo		Intereses cobrados por anticipado	\$ -
Equipo de oficina	\$ 187,000.00		
Equipo de transporte	\$ 55,000.00	Anticipos de clientes	\$ -
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 242,000.00		
		TOTAL DE CRÉDITOS DIFERIDOS	\$ -
Activo Diferido		TOTAL PASIVO	\$ 338,400.00
Gastos de organización	\$ 55,500.00		
Gastos de instalación	\$ 35,900.00	CAPITAL CONTABLE O PATRIMONIO	
Patentes y marcas	\$ 5,000.00	Capital social	\$ -
		Resultado de ejercicios anteriores	\$ -
		Resultado del ejercicio	\$ -
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 96,400.00	TOTAL CAPITAL	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 338,400.00	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 338,400.00

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO DE MILI GROUP

La tasa mínima de rendimiento de MILI Group nos mostrara el rendimiento mínimo que debe de tener para garantizar poder pagar el financiamiento, como la empresa comienza sus labores a partir de este año no hay Obligaciones fiscales por pagar, ni pagares pendientes y capital Contable.

		Media Artimética	Costos		Media Artimética	Costos	
Préstamos Bancarios	\$ 333,400.00	1	18%		1	x	17.70%
Pagarés	\$ -	0	0%		0	x	0.00%
Obligaciones	\$ -	0	0%		0	x	0.00%
Capital Contable	\$ -	0	0%		0	x	0.00%
TOTALES	\$333,400.00						0.177
El rendimiento mínimo es del =		18%					

La tasa mínima de rendimiento para garantizar el pago del financiamiento y la operación continua de la empresa es del 18%, el porcentaje es pequeño y relativamente es posible operar con el pago del financiamiento, los gastos de operación y una utilidad que permitirá aumentar el capital social de la empresa.

AMORTIZACIÓN

Como se vio anteriormente en el estado de situación financiera, el proyecto de negocios de MILI Group necesita un financiamiento bancario que se verá representado por medio de una tabla de amortización para visualizar las etapas del financiamiento.

La amortización del crédito nos muestra los periodos de pagos mensuales que la empresa MILI Group realizara al financiamiento que anteriormente se eligió, esto con el fin de identificar el flujo de la deuda en el periodo de 3 años que el banco Banamex aprobó.

DATOS	
Préstamo	\$ 333,400.00
Interés mensual	1.5%
Interés anual	17.70%
Periodo	3 años
Meses	36 meses
Renta	\$ 12,003.09

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

MESES	PAGO MENSUAL	INTERÉS/SALDO	AMORTIZACION	SALDO
0				\$ 333,400.00
1	\$ 12,003.09	\$ 4,917.65	\$ 7,085.44	\$ 326,314.56
2	\$ 12,003.09	\$ 4,813.14	\$ 7,189.95	\$ 319,124.60
3	\$ 12,003.09	\$ 4,707.09	\$ 7,296.01	\$ 311,828.60
4	\$ 12,003.09	\$ 4,599.47	\$ 7,403.62	\$ 304,424.98
5	\$ 12,003.09	\$ 4,490.27	\$ 7,512.82	\$ 296,912.15
6	\$ 12,003.09	\$ 4,379.45	\$ 7,623.64	\$ 289,288.51
7	\$ 12,003.09	\$ 4,267.01	\$ 7,736.09	\$ 281,552.43
8	\$ 12,003.09	\$ 4,152.90	\$ 7,850.19	\$ 273,702.23
9	\$ 12,003.09	\$ 4,037.11	\$ 7,965.99	\$ 265,736.25
10	\$ 12,003.09	\$ 3,919.61	\$ 8,083.48	\$ 257,652.76
11	\$ 12,003.09	\$ 3,800.38	\$ 8,202.71	\$ 249,450.05
12	\$ 12,003.09	\$ 3,679.39	\$ 8,323.70	\$ 241,126.34
13	\$ 12,003.09	\$ 3,556.61	\$ 8,446.48	\$ 232,679.86
14	\$ 12,003.09	\$ 3,432.03	\$ 8,571.07	\$ 224,108.80
15	\$ 12,003.09	\$ 3,305.60	\$ 8,697.49	\$ 215,411.31
16	\$ 12,003.09	\$ 3,177.32	\$ 8,825.78	\$ 206,585.53
17	\$ 12,003.09	\$ 3,047.14	\$ 8,955.96	\$ 197,629.58
18	\$ 12,003.09	\$ 2,915.04	\$ 9,088.06	\$ 188,541.52
19	\$ 12,003.09	\$ 2,780.99	\$ 9,222.11	\$ 179,319.41
20	\$ 12,003.09	\$ 2,644.96	\$ 9,358.13	\$ 169,961.28
21	\$ 12,003.09	\$ 2,506.93	\$ 9,496.16	\$ 160,465.12
22	\$ 12,003.09	\$ 2,366.86	\$ 9,636.23	\$ 150,828.89
23	\$ 12,003.09	\$ 2,224.73	\$ 9,778.37	\$ 141,050.52
24	\$ 12,003.09	\$ 2,080.50	\$ 9,922.60	\$ 131,127.92
25	\$ 12,003.09	\$ 1,934.14	\$ 10,068.96	\$ 121,058.96
26	\$ 12,003.09	\$ 1,785.62	\$ 10,217.47	\$ 110,841.49
27	\$ 12,003.09	\$ 1,634.91	\$ 10,368.18	\$ 100,473.31
28	\$ 12,003.09	\$ 1,481.98	\$ 10,521.11	\$ 89,952.20
29	\$ 12,003.09	\$ 1,326.79	\$ 10,676.30	\$ 79,275.90
30	\$ 12,003.09	\$ 1,169.32	\$ 10,833.77	\$ 68,442.13
31	\$ 12,003.09	\$ 1,009.52	\$ 10,993.57	\$ 57,448.55
32	\$ 12,003.09	\$ 847.37	\$ 11,155.73	\$ 46,292.83
33	\$ 12,003.09	\$ 682.82	\$ 11,320.27	\$ 34,972.55
34	\$ 12,003.09	\$ 515.85	\$ 11,487.25	\$ 23,485.31
35	\$ 12,003.09	\$ 346.41	\$ 11,656.68	\$ 11,828.62
36	\$ 12,003.09	\$ 174.47	\$ 11,828.62	\$ 0.00

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como la tabla demuestra el tiempo de pago y la amortización del financiamiento a tres años, MILI Group tendrá que pagar \$12,003.09 pesos mexicanos mensuales durante tres años, esto para pagar el financiamiento requerido mínimo para operar.

PERIODO DE RECUPERACIÓN

El periodo de recuperación de este financiamiento es la proyección de utilidades previstas en una situación austera de operación esto es el mínimo esperado de utilidades de MILI Grupo, esta investigación nos mostrara el tiempo que MILI Group tardara en pagar el financiamiento proporcionado y expresado en subtemas anteriores de este capítulo.

INVERSIÓN	\$ 333,400.00
AÑOS	3
INTERÉS	17.70%
VALOR DE RECUPERACIÓN	\$ -

TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD

La Tasa de rendimiento promedio es una forma de expresar con base anual, la utilidad neta que se obtiene de la inversión promedio. La idea es encontrar un rendimiento, expresado como porcentaje, que se pueda comparar con el costo de capital.

AÑO	UTILIDAD
1	\$150,000
2	\$150,000
3	\$200,000
Promedio	\$166,667

Promedio de Inversión:	
$(\$333,400 + \$0) / 2 =$	\$ 166,700.00

Tasa Promedio de Rentabilidad:	
0.99980004	
100%	

La tasa de rentabilidad de este plan de negocios de MILI Group tiene una tasa del 0.9998 redondeándolo a 100%.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus inversiones.

El Periodo de recuperación de la inversión consiste en medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo.

En el caso de este plan de negocios de MILI Group el periodo es el siguiente.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AÑO	UTILIDAD	GTOS. DEPREC.	FLUJO EFECTIVO	SUMATORIA
1	\$150,000	\$111,133.33	\$261,133.33	\$261,133.33
2	\$150,000	\$111,133.33	\$261,133.33	\$522,266.67
3	\$200,000	\$111,133.33	\$311,133.33	\$833,400.00
		\$333,400.00		\$1,616,800.00

Como el proyecto se recupera en dos años, el proyecto se aprueba.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN A VALOR PRESENTE

AÑO	UTILIDAD	GTOS. DEPRECIACIÓN	FLUJO EFECTIVO	FACTOR DCTO.	FFLUJO DESCONTADO	SUMATORIA
1	\$150,000.00	\$111,133.33	\$261,133.33	0.849617672	\$221,863.49	\$221,863.49
2	\$150,000.00	\$111,133.33	\$261,133.33	0.721850189	\$188,499.15	\$410,362.64
3	\$200,000.00	\$111,133.33	\$311,133.33	0.613296677	\$190,817.04	\$601,179.68

Aquí en el segundo año se sobrepasó la inversión, pero hasta el primer año sólo se habían logrado sumar \$221,863.49 faltaban \$111,536.51 para los \$333,400. En el segundo año el flujo fue de \$410,362.64 y la proporción de los \$111,536.51 respecto a los \$410,362.64 era de .27, es decir, 27 %, lo que representa al año 3.31 meses. El proyecto se recupera en 1 años 4 meses aproximadamente.

Como aquí se considera el horizonte del tiempo como regla para aceptar o rechazar un proyecto, éste se acepta.

VALOR PRESENTE NETO O VALOR ACTUAL NETO

Valor Presente Neto es la diferencia del valor actual de la Inversión menos el valor actual de la recuperación de fondos de manera que, aplicando una tasa que corporativamente consideremos como la mínima aceptable para la aprobación de un proyecto de inversión, pueda determinarnos, además, el Índice de conveniencia de dicho proyecto. Este Índice no es sino el factor que resulta al dividir el Valor actual de la recuperación de fondos entre el valor actual de la Inversión; de esta forma, en una empresa, donde se establece un parámetro de rendimiento de la inversión al aplicar el factor establecido a la Inversión y a las entradas de fondos, se obtiene por diferencial el valor actual neto, que si es positivo indica que la tasa interna de rendimiento excede el mínimo requerido, y si es negativo señala que la tasa de rendimiento es menor de lo requerido y, por tanto, está sujeto a rechazo.

AÑO	UTILIDAD	GTOS. DEPRECIACIÓN	FLUJO EFECTIVO	FACTOR DCTO.	FFLUJO DESCONTADO	SUMATORIA
1	\$150,000.00	\$111,133.33	\$261,133.33	0.849617672	\$221,863.49	\$221,863.49
2	\$150,000.00	\$111,133.33	\$261,133.33	0.721850189	\$188,499.15	\$410,362.64
3	\$200,000.00	\$111,133.33	\$311,133.33	0.613296677	\$190,817.04	\$601,179.68

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dado que la inversión fue de \$333,400, se resta ésta cantidad a los \$410,362.64

Como el resultado es positivo, \$76,962.64, por lo tanto el proyecto se aprueba con éste método.

ÍNDICE DE RENDIMIENTO O DE VALOR PRESENTE NETO

$\$601,179.68 / \$333,400 =$	1.803178405
------------------------------	-------------

Como el resultado es mayor a 1, el proyecto se aprueba.

Para elegir entre dos o más proyectos, en éste caso el cálculo sería:

$\$76,962.64 / \$333,400 =$	0.230841754	23.08%
-----------------------------	-------------	--------

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

-\$
33,400.00
\$261,133.33
\$261,133.33
\$311,133.33
62%

En conclusión de esta parte como la Tasa mínima de recuperación de MILI Group es del 18% (subtema TASA MÍNIMA DE RECUPERACIÓN DE MILI GROUP de este capítulo) y la tasa interna de rendimiento es del 60%, el proyecto se aprueba ya que este último es mayor.

8. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Para la elaboración de este capítulo acudimos a la atención de especialistas en la materia. La Lic. Pamela Miroslava Carreón Trujillo de la notaría nos proporcionó la ayuda adecuada para el desarrollo de este capítulo.

Es de gran importancia señalar que el marco legal de la organización en gran medida depende de nuestras posibilidades económicas, número de socios y lo que marca la ley, ya que aunque nosotros quisiéramos estar en alguna razón social o régimen fiscal la misma ley no lo permitiría, además, que debemos tener gran cuidado en la elección de nuestra razón social y sobre todo del régimen fiscal ya que este último requiere del pago de impuesto y si no escogemos el más adecuado a nuestra empresa las obligaciones podrían ser mayores a nuestras posibilidades.

Hay que resaltar que la estructura legal de la empresa debe contar con los siguientes tres puntos, los cuales son:

1. **Razón social** (en la cual es lo que se espera de la empresa, si es con fines de lucro o no, si se aceptara inversión externa, el número de socios, etc.)
2. **Constitución de la empresa** (todos los trámites y ante que autoridades hay que acudir para dar de alta la empresa)
3. **Razón social** (bajo qué régimen estaremos ante hacienda declarando nuestros impuestos)

Posiblemente el marco legal sea un tema que presente una situación especial, pues las leyes suelen interpretarse como un conjunto de restricciones al que hacer de las empresas, en tanto su formulación, desde los planteamientos de los constituyentes, obedece más a la necesidad de encauzar el delineamiento de un proyecto, en este caso, del desarrollo económico y social del país.

El **código de comercio**, la **ley de impuesto sobre la renta**, la **ley federal del trabajo**, al igual que el resto de reglamentos ligados a las empresas prestadoras de servicios o productivas, en sus primeros artículos nos presentan un conjunto de preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo que es la empresa y, a través de ella, constituir las bases del crecimiento económico y social de la nación.

La empresa se ve como un lugar formativo de los trabajadores, es el medio para aprender o perfeccionar técnicas y procesos que permiten la elaboración de bienes y el otorgamiento de servicios. De conformidad con las leyes, es en la empresa donde se encuentra el mejor apoyo de los trabajadores, pues aparte de recibir su sueldo, tienen acceso a otros medios como la seguridad social, que se ha ido formando gracias al concurso de las empresas, los propios trabajadores y el gobierno. También son un sitio de superación constante, en especial para quien quiere dominar un mayor número de conocimientos. Por ello en las empresas deben actualizarse permanentemente los programas de capacitación al personal con el objeto de conocer bien lo que en ella se hace y cómo debe llevarse a cabo.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se entenderá por actividades empresariales, las siguientes:

1. Las **comerciales** que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter.
2. Las **industriales**, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
3. Las **agrícolas** que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
4. Las **ganaderas**, que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
5. Las de **pesca**, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
6. Las **silvícolas**, que son cultivo de los bosques o montes; así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de los mismos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Es de gran importancia haber señalado lo anterior para ir de lo general a lo particular, es decir en nuestra empresa MILI Group para señalar cuál es el marco legal de nuestra empresa es importante mencionar que:

*Nuestra empresa se dedica a **actividades comerciales** (ya que comercializamos un servicio) por tal motivo conforme a la ley tendremos que seguir lo que dice la ley del código de comercio, la ley federal de trabajo (para los derechos y obligaciones que tendremos tanto con los trabajadores como con los socios).*

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

1. Los menores de edad.
2. Los mayores de edad privados de inteligencia por locura, idiotismo o imbecilidad, aun cuando tengan intervalos lúcidos.
3. Los sordomudos que no saben leer ni escribir.
4. Los ebrios y drogadictos consuetudinarios.

Precisado lo anterior, podemos establecer que cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del

Código de Comercio.

Con lo anterior nuestra empresa MILI Group estará conformado por los cuatros socios que son los que estamos desarrollando este plan de negocio y de los cuales tendremos

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



responsabilidades que debemos acatar ante las diferentes autoridades a las que nos registremos para poder realizar nuestra actividades de servicio de auditoría administrativa.

Personas morales

Existen varias clases de personas morales: aquéllas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.

Personas físicas

Es todo miembro de la especie humana susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. En algunos casos se puede hacer referencia a éstas como personas de existencia visible, de existencia real, física o natural.

SOCIEDADES MERCANTILES

De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el cuadro siguiente, se presentan sus principales características. En el apartado 8 se encuentran la lista de tipos de sociedades mercantiles.

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad, las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, comisario, entre otros. Un aspecto a considerar es el relativo a la Extinción de las sociedades mercantiles.

Con ayuda de _____ obtuvimos este formato de un notario para poder dar de alta nuestra empresa, en el siguiente punto del trabajo se hablara de los pasos a seguir para dar de alta una empresa en México. Con la información anterior podemos concluir que nuestra empresa MILI Group.

*La razón social de la empresa sin duda alguna es de **sociedad anónima (S.A.)** debido a que cumple con las expectativas de nuestra actividad que es comercializar un servicio y se espera tener una ganancia del mismo si no fuera este último sería una sociedad civil (la cual es sin fines de lucro). Cabe agregar que los socios de la empresa estarán obligados únicamente al pago de sus acciones, el proyecto está conformado por más de 2 integrantes (en total somos 4) y el capital con que se empezara a operar no es de \$50,000 pero este punto se retomara en el régimen fiscal el cual será (**Régimen de personas físicas con actividad empresarial**).*

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

REQUISITOS PARA ABRIR UNA EMPRESA EN MÉXICO Y DEPENDENCIAS A LAS QUE HAY QUE ACUDIR.

Para dar de alta una empresa en México se requiere de los siguientes pasos, los cuales no están precisamente en orden ya que uno puede realizar los trámites de otros sin necesidad de realizar un registro anterior, salvo en el caso del notario público en este punto se requiere dar de alta en SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) para obtener el RFC (Registro Federal de Contribuyentes), el cual nos permitirá agregar esa información en el formato del notario público.

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

1. Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social. En el apartado 8 se encuentra el formato.

2. Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. (Esta hoja se ejemplifico en el punto anterior)

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

4. Secretaría de Salud

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

5. Instituto Mexicano del Seguro Social

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

6. Institución Bancaria

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

7. Sistema de Información Empresarial Mexicano

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

8. Coparmex

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

9. Sindicato

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.

10. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

11. Secretaría de Economía

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

12. Otras autorizaciones

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

Todo lo anterior son los trámites para empezar a operar de forma legal en México y son los procesos que cualquier empresa debe seguir para dar de alta su régimen fiscal y su razón social. Así que nuestra empresa MILI Group realizara esos trámites los cuales algunos tendrán costos y otros serán de forma gratuita y los consideraremos en el balance general.

RÉGIMEN FISCAL

Régimen de pequeños contribuyentes

Para que la empresa empiece operar también es muy importante centrarnos en un régimen fiscal, que en este caso el más idóneo para la empresa es el de REPECO (Régimen de Pequeños Contribuyentes).

¿Por qué este régimen?

Este régimen nos permite realizar el pago de nuestros impuestos tanto IVA, IETU e ISR con base a una tabla de cotización y esta dependerá de ingresos que tenga la empresa, es decir

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



dependiendo de los ingresos que tengamos es la cantidad del pago que tendremos que realizar, esto nos conviene porque no tendremos que tener que estar declarando mensualmente nuestros impuestos, solo con un único pago mensual.

¿Hay desventajas?

La desventaja que más detectamos para nuestra empresa MILI Group, es el hecho que en este régimen no podremos entregar ninguna factura y mucho menos desglosar el IVA a nuestros clientes y esto podría afectar ya que los mismo no podrán necesitar dicha factura para poder declarar sus impuestos e incluso si son empresas morales el retener nuestros impuestos ISR e IVA.

Artículo 137. Las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios, al público en general, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta Sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año de calendario anterior, no hubieran excedido de la cantidad de \$2'000,000.00.

Los contribuyentes a que se refiere este artículo que inicien actividades podrán optar por pagar el impuesto conforme a lo establecido en esta Sección, cuando estimen que sus ingresos del ejercicio no excederán del límite a que se refiere este artículo.

No podrán pagar el impuesto como Pequeños contribuyentes quienes obtengan ingresos por concepto de comisión, mediación, agencia, representación, correduría, consignación, distribución o espectáculos públicos, ni quienes obtengan más del treinta por ciento de sus ingresos por la ende mercancías de procedencia extranjera.

El pago del impuesto para pequeños contribuyentes en cada entidad federativa se realizará considerando tablas de cuotas integradas, por ejemplo la siguiente:

**TABLA DE CUOTA INTEGRADA PARA PEQUEÑOS
CONTRIBUYENTES 2008**

Gaceta de gobierno del 7 de abril del 2008

INGRESO MINIMO	INGRESO MAXIMO	CUOTA A	CUOTA B
0,00	8.000,00	100,00	50,00
8.000,01	13.000,00	150,00	100,00
13.000,01	16.000,00	250,00	150,00
16.000,01	20.000,00	400,00	250,00
20.000,01	25.000,00	550,00	400,00
25.000,01	32.000,00	750,00	550,00
32.000,01	40.000,00	1.050,00	750,00
40.000,01	62.000,00	1.350,00	1.000,00
62.000,01	64.000,00	1.950,00	1.450,00
64.000,01	81.000,00	2.650,00	1.900,00
81.000,01	102.000,00	3.500,00	2.550,00

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



102.000,01	129.000,00	4.850,00	3.450,00
129.000,01	163.000,00	6.650,00	4.650,00
163.000,01	206.000,00	9.000,00	6.200,00
206.000,01	260.000,00	13.150,00	8.800,00
260.000,01	328.000,00	18.900,00	12.250,00
328.000,01	333.333,00	26.200,00	16.300,00

Con todo lo anterior podemos concluir que la empresa MILI Group que pretendemos dar de alta será una empresa:

*Comercializa el servicio de Auditoria Administrativa la cual su **razón social** de la empresa es de sociedad anónima (S.A.) debido a que cumple con las expectativas de nuestra actividad que es comercializar un servicio y se espera tener una ganancia. Cabe agregar que los socios de la empresa estarán obligados únicamente al pago de sus acciones, el proyecto está conformado por más de 2 integrantes (en total somos 4) y el **régimen fiscal** es el de REPECO (Régimen de Pequeños Contribuyentes) ya que este régimen nos permite realizar el pago de nuestros impuestos tanto IVA, IETU e ISR con base a una tabla de cotización y esta dependerá de ingresos que tenga la empresa, es decir dependiendo de los ingresos que tengamos es la cantidad del pago que tendremos que realizar, esto nos conviene porque no tendremos que tener que estar declarando mensualmente nuestros impuestos, solo con un único pago mensual.*

FORMATOS ANEXOS

ANEXO 1

Nombre:					
Tabulador:					
Adscripción:	Dirección			Oficina	
	Subdirección			Área	
	Departamento				
Actividades básicas del puesto (3)	a)				
	b)				
	c)				
Conocimientos específicos (3)	a)				
	b)				
	c)				
Tipo de actividad:	Dirección ()	Administrativa ()			
	Profesional ()	Operativa ()			
	Técnica ()				
Formación académica:					
Preparatoria ()	Profesional ()	Carrera			
Titulado ()	Pasante ()	Cedula profesional ()	Carrera técnica ()		
			Carrera		
Especialización ()	Maestría ()	Doctorado ()	comercial ()		
Experiencia:	En el puesto No. De años				
	En puestos afines No. De años				
Requisitos generales					
	Edo.			Sexo:	Masculino ()
Edad:	Civil:	Soltero ()			Femenino ()
Mínima:		Casado ()			Indistinto ()
Máxima:		Indistinto ()			
Cualidades personales:	Capacidad de análisis ()	Precisión en las operaciones ()			
	Capacidad de síntesis ()	Seguridad en sí mismo ()			
	Iniciativa y creatividad ()	Habilidad en el trato ()			
	Destreza manual ()	Capacidad de aprendizaje ()			
	Alto nivel de percepción ()	Manejo de números ()			

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Responsabilidad	Información confidencial <input type="checkbox"/>	Manejo de fondos <input type="checkbox"/>	Manejo de bienes <input type="checkbox"/>	Dirección y supervisión <input type="checkbox"/> Procesos y operaciones <input type="checkbox"/> Seguridad de terceros <input type="checkbox"/>
Condiciones de trabajo:				
Lugar:	Horario:	Tipo de esfuerzo:		Ambiente:
abierto <input type="checkbox"/>	continuo <input type="checkbox"/>	Intelectual <input type="checkbox"/>		Tranquilo <input type="checkbox"/>
cerrado <input type="checkbox"/>	discontinuo <input type="checkbox"/>	Físico <input type="checkbox"/>		Bajo presión <input type="checkbox"/>
mixto <input type="checkbox"/>				
Riesgos:	Ninguno <input type="checkbox"/>	Esporádico <input type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>	
Nombre y firma del jefe inmediato			Vo. Bo. Del Director de área	
Lugar y fecha				

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO ANEXO 2

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO en período de prueba, que celebran LA EMPRESA MILI Group. S.A. representada por _____ y que en lo sucesivo se le denominará “EL PATRON” y él (la) Sr. (ita) _____ y que en lo sucesivo se le denominará “EL EMPLEADO”, bajo las siguientes cláusulas:

1. - Por sus generales, los contratantes declaran lo siguiente:
EL PATRON: Declara ser una empresa debidamente constituida, cuenta con el número de Registro Federal de Contribuyentes _____ con domicilio en la finca marcada con el Número _____ de la calle _____ en la Colonia _____ en la Ciudad de _____ el domicilio anteriormente señalado servirá para todos los efectos legales relacionados o derivados de este contrato.
EL EMPLEADO: ser de nacionalidad _____ con _____ años de edad cumplidos, de sexo _____ con domicilio en _____ y de tener las facultades legales para contratarse y conocimientos del puesto a ocupar.
2. - Este contrato se celebra por _____ a partir de su firma y sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.
3. - EL EMPLEADO se obliga a prestar al patrón o a quién éste designe, bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales como _____ debiendo desempeñarlos en _____.
4. - EL EMPLEADO deberá entrar a las _____ para salir a las _____ contando con _____ para salir a comer, (el horario de salida a comer estará en función del rol establecido por el encargado del negocio).
5. - El salario convenido como retribución por los servicios a que éste contrato se refiere será de \$ _____ por semana más un bono por _____ realizadas de acuerdo a la siguiente relación.
6. - El día de descanso semanal para EL EMPLEADO estará definido entre lunes y viernes, (de acuerdo al rol establecido por el encargado del negocio) y causará salario de acuerdo con el Art. 70 de la Ley Federal del Trabajo.
7. - En los días de descanso obligatorio, que por naturaleza de la empresa serán laborales: 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre y 25 de diciembre, EL EMPLEADO percibirá su salario de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 73 de la Ley Federal del Trabajo.
8. - EL EMPLEADO conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el patrón en términos de la Frac. X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.
9. - Si EL EMPLEADO es mayor de 14 años, pero menor de 16, debe autorizar este contrato el padre o tutor.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

10. Ambas partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia, al texto de este contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta Central de Conciliación y Arbitraje, y del cual se entrega un ejemplar al EMPLEADO en el momento de la celebración de dicho contrato.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman, e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen así como de las que la Ley les impone, lo firman a los _____ días del mes de _____ del año _____ quedando un ejemplar en poder de EL EMPLEADO y otro en poder de EL PATRON.

FIRMA DE EL PATRON

EMPLEADO

FIRMA DEL

TESTIGO

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Anexo 3

SALARIOS MÍNIMOS	ÁREA GEOGRÁFICA			O F. N. U. M.
	A	B	C	
	Pesos diarios			
Generales:	59.82	58.13	56.70	
Profesionales				
1 Albañilería, oficial de	87.17	84.92	82.63	1
2 Boticas, farmacias y droguerías, dependiente de mostrador en	75.86	73.84	71.97	2
3 Buldózer y/o traccavo, operador de	91.83	89.21	86.89	3
4 Cajero(a) de máquina registradora	77.33	75.43	73.52	4
5 Cajista de imprenta, oficial	82.31	80.25	77.95	5
6 Cantinero preparador de bebidas	79.13	76.98	74.98	6
7 Carpintero en fabricación y reparación de muebles, oficial	85.57	83.21	80.98	7
8 Cocinero(a), mayor(a) en restaurantes, fondas y demás establecimientos de preparación y venta de alimentos	88.45	86.15	83.74	8
9 Colchones, oficial en fabricación y reparación de	80.01	77.94	76.00	9
10 Colocador de mosaicos y azulejos, oficial	85.20	83.06	80.78	10
11 Construcción de edificios y casas habitación, yesero en	80.65	78.71	76.47	11
12 Cortador en talleres y fábricas de manufactura de calzado, oficial	78.28	76.34	74.34	12
13 Costurero(a) en confección de ropa en talleres o fábricas	77.20	74.98	73.32	13
14 Costurero(a) en confección de ropa en trabajo a domicilio	79.50	77.48	75.31	14
15 Chofer acomodador de automóviles en estacionamientos	81.28	79.10	76.91	15
16 Chofer de camión de carga en general	89.20	86.91	84.64	16
17 Chofer de camioneta de carga en general	86.39	84.09	81.74	17
18 Chofer operador de vehículos con grúa	82.69	80.70	78.46	18
19 Draga, operador de	92.78	90.44	87.86	19
20 Ebanista en fabricación y reparación de muebles, oficial	86.97	84.66	82.32	20
21 Electricista instalador y reparador de instalaciones eléctricas, oficial	85.20	83.06	80.78	21
22 Electricista en la reparación de automóviles y camiones, oficial	86.14	83.84	81.49	22
23 Electricista reparador de motores y/o generadores en talleres de servicio, oficial	82.69	80.70	78.46	23
24 Empleado de góndola, anaquele o sección en tiendas de autoservicio	75.61	73.64	71.32	24
25 Encargado de bodega y/o almacén	78.68	76.59	74.59	25
26 Enfermería, auxiliar práctico de	81.28	79.10	76.91	26
27 Ferreterías y tlapalerías, dependiente de mostrador en	80.45	78.13	76.15	27
28 Fogonero de calderas de vapor	83.33	81.08	78.85	28
29 Gasolinero, oficial	77.20	74.98	73.32	29
30 Herrería, oficial de	83.97	81.78	79.48	30
31 Hojalatero en la reparación de automóviles y camiones, oficial	85.57	83.21	80.98	31
32 Hornero fundidor de metales, oficial	87.67	85.51	83.23	32
33 Joyero-platero, oficial	81.28	79.10	76.91	33
34 Joyero-platero en trabajo a domicilio, oficial	84.67	82.62	80.33	34
35 Linotipista, oficial	90.38	88.19	85.87	35
36 Lubricador de automóviles, camiones y otros vehículos de motor	77.90	75.84	73.68	36
37 Maestro en escuelas primarias particulares	92.14	89.80	87.23	37
38 Manejador en granja avícola	74.65	72.80	70.86	38
39 Maquinaria agrícola, operador de	87.67	85.51	83.23	39
40 Máquinas para madera en general, oficial operador de	83.33	81.08	78.85	40
41 Mecánico en reparación de automóviles y camiones, oficial	90.38	88.19	85.87	41
42 Mecánico tornero, oficial	84.67	82.62	80.33	42
43 Moldero en fundición de metales	82.69	80.70	78.46	43
44 Montador en talleres y fábricas de calzado, oficial	78.28	76.34	74.34	44
45 Niquelado y cromado de artículos y piezas de metal, oficial de	82.31	80.25	77.95	45
46 Peinador(a) y manicurista	81.28	79.10	76.91	46
47 Perforista con pistola de aire	86.14	83.84	81.49	47
48 Pintor de automóviles y camiones, oficial	83.97	81.78	79.48	48
49 Pintor de casas, edificios y construcciones en general, oficial	83.33	81.08	78.85	49
50 Planchador a máquina en tintorerías, lavanderías y establecimientos similares	77.33	75.43	73.52	50
51 Plomero en instalaciones sanitarias, oficial	83.51	81.47	79.17	51
52 Prensa offset multicolor, operador de	87.17	84.92	82.63	52
53 Prensista, oficial	81.28	79.10	76.91	53
54 Radiotécnico reparador de aparatos eléctricos y electrónicos, oficial	86.97	84.66	82.32	54
55 Recamarero(a) en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje	75.61	73.64	71.32	55
56 Refaccionarias de automóviles y camiones, dependiente de mostrador en	78.68	76.59	74.59	56
57 Reparador de aparatos eléctricos para el hogar, oficial	82.31	80.25	77.95	57
58 Reportero(a) en prensa diaria impresa	179.20	174.67	169.60	58
59 Reportero(a) gráfico(a) en prensa diaria impresa	179.20	174.67	169.60	59
60 Repostero o pastelero	87.17	84.92	82.63	60
61 Sastrería en trabajo a domicilio, oficial de	87.67	85.51	83.23	61
62 Secretario(a) auxiliar	90.20	87.67	85.51	62
63 Soldador con soplete o con arco eléctrico	86.14	83.84	81.49	63
64 Talabartero en la manufactura y reparación de artículos de piel, oficial	81.28	79.10	76.91	64
65 Tablajero y/o carnicero en mostrador	81.28	79.10	76.91	65
66 Tapicero de vestiduras de automóviles, oficial	82.69	80.70	78.46	66
67 Tapicero en reparación de muebles, oficial	82.69	80.70	78.46	67
68 Trabajo social, técnico(a) en	98.60	95.88	93.39	68
69 Vaquero ordeñador a máquina	75.61	73.64	71.32	69
70 Velador	77.20	74.98	73.32	70
71 Vendedor de piso de aparatos de uso doméstico	79.50	77.48	75.31	71
72 Zapatero en talleres de reparación de calzado, oficial	78.28	76.34	74.34	72

GOBIERNO FEDERAL

STPS

SALARIOS MÍNIMOS

Vigentes a partir del 1 de enero de 2011

Vivir Mejor

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Anexo 4

CARTA CONVENIO

Fecha

Nombre del cliente

Cargo

Institución

Domicilio

Estimado Sr. _____

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que se llevarán a cabo para _____

Las condiciones son las siguientes:

Periodo. Este convenio tendrá una vigencia de _____, indicándose el _____, Ninguna de las partes puede dar por concluido el contrato antes de treinta (30) días de la entrega del aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En caso de terminación, el auditor será compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

Obligaciones. Nuestras obligaciones incluyen:

- a) Aplicación de una auditoria administrativa.
- b) Presentación de reportes de la misma.
- c) Presentación del reporte final y exposición ante el dueño o dueños de la empresa un documento que incluya observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Compensación. La compensación por nuestros servicios será de _____ diarios. Otros costos, como de transportación, serán facturados por separados.

Anexamos a esta una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto

Atentamente.

Nombre del auditor

Cargo

Institución

Aceptado y aprobado

_____ Fecha _____

Nombre del cliente

MACHOTE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	

LOGOTIPO

CRITERIOS DE PUNTACIÓN PARA EVALUACIÓN FINAL			
Elementos específicos	Puntos máximos		Porcentaje
	Establecidos	Obtenidos	
5.0 PLANEACIÓN	250		
• Visión	20		
• Misión	20		
• Objetivos	20		
• Metas	30		
• Estrategias/tácticas	40		
• Procesos	20		
• Políticas	20		
• Procedimientos	20		
• Programas	30		
• Enfoques	10		
• Horizonte	10		
6.0 ORGANIZACIÓN	300		
• Estructura organizacional	40		
• División y distribución de funciones	50		
• Cultura organizacional	40		
• Personal	70		
• Cambio organizacional	50		
• Estudios administrativos	30		
• Instrumentos técnicos de apoyo	20		
7.0 DIRECCIÓN	250		
• Liderazgo	40		
• Comunicación	30		
• Motivación	30		
• Grupos y equipos de trabajo	30		
• Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	20		
• Tecnología de la información	40		
• Toma de decisiones	40		
• Creatividad e Innovación	20		
8.0 CONTROL	200		
• Naturaleza	30		
• Sistemas	30		
• Niveles	30		
• Herramientas	50		
• Calidad	60		
TOTAL			

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SOCIEDADES MERCANTILES

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y	Asamblea general, consejo de administración, consejo de

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



y rendimiento s de la sociedad.	repartir sus rendimientos a prorrata.	vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.
--	---	--

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



FORMATO DE NOTARIO PÚBLICO

Lic. Homero Díaz Rodríguez
NOTARIO PÚBLICO No. 54 DEL D.F.
Nebraska 79, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, CP 03810, México, D.F.
Tel: 55-10-87-26, 55-12-52-20, 55-12-03-05

DATOS REQUERIDOS PARA LA CONSTITUCION DE UNA PERSONA MORAL

1.- S.A. () S.A. DE C.V. () S.C. () A.C. ()

2.- POSIBLES DENOMINACIONES:

- a.- _____
- b.- _____
- c.- _____
- d.- _____
- e.- _____

3.- DURACION: _____ 4.- CAPITAL: _____

5.- DOMICILIO: _____ 6.- ADMISION DE EXTRANJEROS: SI NO

7.- OBJETO SOCIAL: _____

8.- ACCIONISTAS ACCIONES VALOR

- a.- _____
- b.- _____
- c.- _____
- d.- _____

FORMA DE ADMINISTRACION:

9.- ADMINISTRADOR UNICO: _____

10.- CONSEJO DE ADMINISTRACION: _____

PRESIDENTE: _____

SECRETARIO: _____

TESORERO: _____

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



OPTATIVOS:

VOCAL: _____

VOCAL: _____

11.- OTROS NOMBRAMIENTOS: _____

12.- COMISARIO: _____

En caso de sociedades mercantiles.- (No debe ser familiar del Administrador Único o de los integrantes del Consejo de Administración):

13.- OTORGAMIENTO DE PODERES A: _____

PARA:

- a).- PLEITOS Y COBRANZAS ()
- b).- ACTOS DE ADMINISTRACION ()
- c).- DE DOMINIO ()
- d).- SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO ()
- e).- FACULTAD DE OTORGAR Y REVOCAR PODERES ()
- f).- FACULTADES EN MATERIA LABORAL ()

PRESENTAR

14.- FOTOCOPIA DE LAS IDENTIFICACIONES (Oficiales: credencial de

Elector, pasaporte, licencia para conducir o cartilla militar).

15.- CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL (R.F.C.) DE CADA UNO DE LOS ACCIONISTAS.

16.- CURP

17.- ANTICIPO DE \$4,000.00.

DATOS GENERALES DE LOS SOCIOS

NOMBRE COMPLETO: _____

NACIONALIDAD: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

ESTADO CIVIL: _____ OCUPACION: _____

DOMICILIO: _____

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: _____

No. TELEFONICO CASA: _____ OFICINA: _____

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



NOMBRE COMPLETO: _____

NACIONALIDAD: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

ESTADO CIVIL: _____ OCUPACION: _____

DOMICILIO: _____

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: _____

No. TELEFONICO CASA: _____ OFICINA: _____

NOMBRE COMPLETO: _____

NACIONALIDAD: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

ESTADO CIVIL: _____ OCUPACION: _____

DOMICILIO: _____

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: _____

No. TELEFONICO CASA: _____ OFICINA: _____

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



EJEMPLO DE HOJA QUE HAY QUE ENTREGAR EN SRE



Consultas 3686 5100 Ext. 6419
Dirección General de Asuntos Jurídicos
www.sre.gob.mx

LUGAR Y FECHA: _____

SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD (ARTICULO 15 DE LA LEY DE INVERSION EXTRANJERA)

NOMBRE DEL PROMOVENTE _____

DOMICILIO PARA IR
RECIBIR _____

NOTIFICACIONES _____

PERSONAS AUTORIZADAS
PARA RECIBIR
LA RESOLUCION. _____

DENOMINACION _____

SOLICITADA EN ORDEN _____

DE PREFERENCIA _____

REGIMEN JURIDICO DE LA
PERSONA MORAL _____

FIRMA AUTOGRAFA DEL PROMOVENTE

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



CUESTIONARIOS PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE MILI GROUP

Para la implementación de los cuestionarios para la evaluación del negocio se utilizan los siguientes, siguiendo la tabla de puntuación para cada uno de los apartados.

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN		
Elementos específicos	Puntos máximos	
	Establecidos	Obtenidos
9.0 PLANEACIÓN	250	
• Visión	20	
• Misión	20	
• Objetivos	20	
• Metas	30	
• Estrategias/tácticas	40	25%
• Procesos	20	
• Políticas	20	
• Procedimientos	20	
• Programas	30	
• Enfoques	10	
• Horizonte	10	
10.0 ORGANIZACIÓN	300	
• Estructura organizacional	40	
• División y distribución de funciones	50	
• Cultura organizacional	40	30%
• Personal	70	
• Cambio organizacional	50	
• Estudios administrativos	30	
• Instrumentos técnicos de apoyo	20	
11.0 DIRECCIÓN	250	
• Liderazgo	40	
• Comunicación	30	
• Motivación	30	25%
• Grupos y equipos de trabajo	30	
• Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	20	
• Tecnología de la información	40	
• Toma de decisiones	40	
• Creatividad e Innovación	20	
12.0 CONTROL	200	
• Naturaleza	30	
• Sistemas	30	20%
• Niveles	30	
• Herramientas	50	
• Calidad	60	
TOTAL	1000	100%

PLANEACIÓN

VISIÓN

1. ¿La visión de la empresa constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
2. ¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?
3. ¿La esencia de la visión considera el perfil de:
 - a. Clientes.
 - b. Proveedores.
 - c. Competidores.
 - d. Mercado.
 - e. Otros.
4. ¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación?
5. ¿La visión de la organización considera creencias tales como:
 - a. Ser la mejor.
 - b. La importancia de realizar un buen trabajo.
 - c. La importancia que tienen los empleados como personas.
 - d. Ofrecer una calidad y servicios superiores.
 - e. Poseer una capacidad innovadora.
 - f. Reconocer que es hoy.
 - g. Que aspira a ser.
 - h. Otras.
6. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?
7. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a. Elevar la moral y el espíritu de equipo.
 - b. Tener aspiraciones comunes.
 - c. Mayor integración de las personas.
 - d. El logro de un compromiso para con la organización.
 - e. Sentar las bases para una mejor comunicación.
 - f. Otros.
8. ¿Ha servido tal visión como una plataforma para la definición de la misión?
9. ¿Sustenta la visión el enfoque estratégico?

MISIÓN

1. ¿Cómo se definió el enunciado de misión de la organización? Describa el proceso brevemente e incluya definición.
2. ¿Quiénes participaron en la definición del enunciado de misión?
3. ¿La filosofía del protocolo de misión se sustenta en:
 - a. ¿valores corporativos?
 - b. ¿fundamentos éticos?
 - c. ¿nivel de responsabilidad?
 - d. ¿otros?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4. ¿Qué representa para la organización la misión?
5. ¿La misión traduce:
 - a. ¿cuál es su principal capacidad?
 - b. ¿qué posicionamiento busca?
 - c. ¿el nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
 - d. ¿valor agregado con respecto a la Competencia?
 - e. ¿otros?
6. ¿Es la misión realmente una guía de actuación?
7. ¿En qué forma se traduce en acciones tangibles?
8. ¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?
9. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión?

OBJETIVOS

1. ¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?
2. ¿De qué manera lo lleva a cabo? Explíquelo brevemente.
3. ¿Quién define los objetivos?
4. ¿los objetivos se formulan internamente o se toma algún marco referencial para hacerlo?
5. ¿A quién se toma como parámetro?
6. ¿Por qué razón se sigue tal parámetro?
7. ¿A qué plazos se definen los objetivos?
8. ¿Quiénes participan en la determinación de objetivos?
9. ¿Qué criterios se siguieron para su definición?
10. ¿Se cuenta con una base histórica que consigne los objetivos?
11. ¿Se parte de la experiencia profesional y laboral para definirlos?
12. ¿Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?
13. ¿Cómo se precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de filiación, etc. para redactar los objetivos?
 - a. Entrevistas.
 - b. Encuestas.
 - c. Sugerencias.
 - d. Quejas.
 - e. Otros.
14. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?
15. ¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de aplicación de los objetivos?
16. ¿En cada caso los objetivos son claros?
17. ¿Son susceptibles de alcanzarse?
18. ¿Existe un documento escrito en el que se consignen los objetivos?
19. En los objetivos ¿se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización?
20. ¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

21. ¿Existe congruencia entre los objetivos y el objeto o atribución fundamental de la organización?
22. ¿En el marco de planeación consigna los objetivos de la organización?
23. ¿Existe una relación objetivo-meta?
24. ¿Las funciones guardan correspondencia con los objetivos?
25. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos?
26. ¿A cargo de quién está la evaluación?
27. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?
28. ¿La evaluación repercute de alguna manera en las condiciones de trabajo?
29. En caso de duda, ¿en quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?
30. ¿Cómo se retroalimenta y difunde la modificación de los objetivos?

METAS

1. ¿Son las metas un sustento de la misión?
2. ¿Son coincidentes con los objetivos?
3. ¿Qué papel juegan las metas en la planeación?
4. ¿Qué relación existe entre meta y desempeño? Explique su respuesta.
5. ¿De que manera influyen las metas en la formulación de indicadores?
6. ¿Cómo se fijan las metas?
 - a. proceso tradicional
 - b. administración por Objetivos
7. ¿Qué elementos se consideran en la fijación de metas?
 - a. revisar la misión de la organización.
 - b. evaluar los recursos disponibles.
 - c. determinar las metas.
 - d. documentarias y comunicarlas.
 - e. revisar resultados para evaluar su consecución.
8. ¿Son coincidentes con la capacidad de la organización?
9. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar la correcta implementación de metas? Describalo brevemente.
10. ¿Son las metas una plataforma de estrategia?
11. ¿Cómo se relacionan las metas con las estrategias?
 - a. Corporativas.
 - b. Funcionales.
 - c. de negocios.
 - d. Globales.

ESTRATEGIAS/TÁCTICAS

1. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?
2. ¿Quién(es) define(n) las estrategias?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



3. ¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?
4. ¿Cómo se instrumentan las estrategias?
5. ¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?
6. ¿Por qué motivo?
7. ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?
8. ¿Cómo las asocian?
9. ¿Cómo se implementan y controlan las estrategias y las tácticas?
10. ¿cómo influye su implementación en las estrategias de acción?
11. ¿Qué modalidad de entrada se utiliza para ingresar a nuevos mercados?
 - a. Exportación.
 - b. Licencia.
 - c. Franquicia.
 - d. alianza estratégica.
 - e. subsidiaria propia.
 - f. Adquisición.
 - g. Fusión.
12. ¿Han permitido estas modalidades que la organización logre ventajas tales como:
 - a. ¿costos bajos?
 - b. ¿disminución de riesgos?
 - c. ¿protección de la tecnología?
 - d. ¿economías de ubicación?
 - e. ¿aprovechamiento de la curva de la experiencia?
 - f. ¿otros?
13. ¿La atención de las necesidades de los clientes considera:
 - a. ¿precio del producto o servicio?
 - b. ¿forma en que se diferencia de otros productos de su tipo?
14. ¿El acercamiento a clientes se ha realizado por medio de la segmentación de mercado?
15. ¿La estrategia de enfoque una forma de visualizar un mercado meta?
16. ¿Qué estrategias adopta la organización para impedir la entrada de nuevos rivales?
 - a. proliferación de productos.
 - b. fijación de precios.
 - c. conservación de una capacidad de producción excedente.

PROCESOS

1. ¿Existe un enfoque de procesos en la Organización?
2. ¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los Objetivos organizacionales?
3. ¿Cómo afrontó la organización la transición de un enfoque funcional a uno basado en procesos?
4. ¿Qué estrategia se siguió para adoptar un enfoque de esta naturaleza?
5. ¿En quién recae la responsabilidad de manejar la infraestructura técnica de los procesos?
6. ¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



7. ¿La administración de procesos incluye:
 - a. ¿la identificación de los procesos clave?
 - b. ¿la descripción de cómo trabajan?
 - c. ¿la forma de medirlos y evaluarlos?
 - d. ¿el análisis de alternativas para mejorarlos o rediseñarlos?Explíquelo brevemente.
8. ¿Existe una relación de los procesos con los sistemas
 - a. ¿operativos?
 - b. ¿de apoyo?
 - c. ¿de control?
 - d. ¿otros?
9. ¿Cómo repercuten los procesos en la cultura organizacional?
 - a. totalmente
 - b. en gran medida
 - c. relativamente
 - d. en poca medida
 - e. en ninguna medida
10. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?
11. ¿Ha permitido este enfoque elevar el desempeño del personal de la organización?
12. ¿Las evaluaciones comprueban la mejoría en el desempeño?
13. ¿Permiten los procesos una visión de negocio integral?
14. ¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?
15. ¿Son los procesos un mecanismo de apoyo estratégico?
16. ¿Cómo se reportan los avances sobre el comportamiento de los procesos?

POLÍTICAS

1. ¿Se cuenta con políticas definidas?
2. ¿Son una traducción del estilo de liderazgo imperante?
3. ¿En qué medida influyen en la cultura organizacional?
4. ¿Representan "reglas de juego" tácitas?
5. ¿Qué tipo de políticas existen?
6. ¿Las políticas son de aplicación general o por área específica?
7. ¿Quiénes participan en la formulación de políticas?
8. ¿En dónde se consignan las políticas?
9. ¿Qué procedimiento se sigue para prepararlas? Explíquelo brevemente.
10. ¿Quién las aprueba?
11. ¿A qué niveles de la organización se difunden?
12. ¿Cómo las transmiten?
13. ¿Se recibe retroalimentación de las áreas acerca de su contenido?
14. ¿Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones?
15. ¿Permiten las políticas la instrumentación eficaz de las estrategias institucionales?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



16. Para definir políticas, ¿se toma como modelo alguna instancia externa?
17. ¿Cómo se relacionan las políticas con:
 - a. ¿objetivos?
 - b. ¿funciones?
 - c. ¿procesos?
 - d. ¿sistemas?
 - e. ¿proyectos?
 - f. ¿otros?
18. ¿Son un mecanismo para interactuar con:
 - a. ¿proveedores?
 - b. ¿clientes?
 - c. ¿competencia?
 - d. ¿grupos de interés?
 - e. ¿grupos de afiliación?
 - f. ¿otros?
19. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?
20. ¿Sientan las bases para el trabajo en equipo? Explique su respuesta.
21. ¿Cómo se articulan con los procedimientos y programas?
22. ¿Quién está encargado de actualizar las políticas?
23. ¿Cómo se supervisa la correcta aplicación de las políticas? Explíquelo brevemente.
24. ¿Qué acciones se toman cuando no se cumplen las políticas?
25. ¿Quién resuelve dudas en la interpretación de las políticas?
26. ¿Cómo influye el entorno en la aplicación de políticas?
27. ¿Se toman en cuenta las observaciones de los diferentes niveles jerárquicos para redefinir las políticas?
28. ¿Se tiene un registro de modificaciones de políticas?
29. ¿El cambio de políticas se informa a todos los niveles con oportunidad?
30. ¿Qué mecanismos se utilizan para difundir nuevas políticas o cambios a las establecidas?
 - a. Oficios.
 - b. Circulares.
 - c. oficios—circulares.
 - d. Memorandos.
 - e. Tableros.
 - f. Foros.
 - g. Reuniones.
31. ¿Existe un compromiso real de los niveles de decisión con las políticas organizacionales?
32. ¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas?
33. ¿Qué medios se emplean para resguardar la información de políticas?

PROCEDIMIENTOS

1. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?
2. ¿Están documentados estos procedimientos?
3. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?
4. ¿Qué otras áreas intervienen en su preparación?
5. ¿Se brindó capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?
6. ¿Se utiliza algún recurso de Software para el diseño, elaboración de los procedimientos?
7. ¿Recibió usted capacitación específica para su elaboración y/o aplicación?
8. ¿Existe alguna relación entre el nivel técnico del personal y el diseño de los procedimientos?
9. ¿Se sigue un modelo de otra organización o se elaboran en ella?
10. ¿Se toman en consideración esfuerzos anteriores?
11. ¿Existe un documento que sirva como guía para elaborarlos?
12. ¿Se dispone de una metodología para su preparación?
13. ¿Los procedimientos incorporan:
 - a. ¿objetivo del procedimiento?
 - b. ¿áreas de aplicación?
 - c. ¿responsable(s)?
 - d. ¿políticas o normas de operación?
 - e. ¿conceptos?
 - f. ¿controles?
 - g. ¿descripción de las operaciones?
 - h. ¿diagrama de flujo?
 - i. ¿formularios o impresos?
 - j. ¿instructivos?
 - k. ¿glosario de términos?
 - l. ¿otros?
14. ¿Han contribuido a elevar la calidad del trabajo?
15. ¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?
16. ¿Qué estrategia se sigue para implementar los procedimientos?
17. ¿Existe correspondencia entre la estructura organizacional y los procedimientos?
18. ¿Con qué periodicidad Se revisan los procedimientos?
19. ¿A quién se designa para mantener actualizados los procedimientos?
20. ¿Cómo se transmiten los cambios a los procedimientos?
21. ¿Los procedimientos se revisan atendiendo a:
 - a. ¿propuesta de un área específica?
 - b. ¿parte de un programa de mejoramiento?
 - c. ¿solicitud de los receptores de los productos y/o servicios?
 - d. ¿instrucciones de la alta dirección?
 - e. ¿el comportamiento de organizaciones análogas o líderes en el campo de trabajo?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- f. ¿el resultado de cambios en el entorno?
 - g. ¿cambios en la organización?
 - h. ¿la modificación del objeto de la organización?
 - i. ¿la firma de tratados y/o convenios?
 - j. ¿cambios en el enfoque estratégico de la organización?
 - k. ¿el cambio de tecnología de apoyo?
 - l. ¿la desincorporación de áreas?
 - m. ¿la descentralización de productos y/o servicios?
 - n. ¿la fusión de la organización con otra organización?
 - o. ¿alianzas estratégicas?
 - p. ¿a integración de la organización a un corporativo?
 - q. ¿la petición de su grupo de filiación?
 - r. ¿sugerencia de una unidad de mejoramiento administrativo o consultor in dependiente?
 - s. ¿cambios en la estructura del órgano de gobierno?
 - t. ¿resultados obtenidos en un determinado periodo?
22. ¿Son los procedimientos una herramienta para mejorar el capital intelectual de la organización?
23. ¿Considera usted que los procedimientos contribuyen con el proceso de toma de decisiones?
24. ¿De qué manera los procedimientos inciden en el logro de los resultados esperados por la organización?
25. ¿Ejerce alguna influencia el empleo de procedimientos en las condiciones de trabajo existentes?
26. ¿Cuál es la actitud de la organización en cuanto al empleo de procedimientos?

PROGRAMAS

- 1. ¿Existe un programa de acción en la organización?
- 2. ¿Sobre qué base está definido?
 - a. lineamientos del sector o subsector en que participa.
 - b. pautas dictadas por el grupo de filiación.
 - c. criterios acordados por el corporativo.
 - d. mecanismos de coordinación con proveedores y clientes.
 - e. contratos y/o convenios de actuación (nacionales e internacionales).
 - f. ordenamientos legales, administrativos y ecológicos.
 - g. planes nacionales o regionales de desarrollo.
 - h. acciones convenidas a favor del grupo de interés.
 - i. directrices provenientes de instancias globalizadoras.
 - j. Otros.
- 3. ¿Es consecuente la programación con la estructura organizacional?
- 4. ¿De qué manera inciden los procedimientos en la formulación de programas?
- 5. ¿Representan los programas una forma práctica de canalizar las acciones?
- 6. ¿La programación se lleva a cabo por:

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a. ¿área?
 - b. ¿producto y/o servicio?
 - c. ¿cliente?
 - d. ¿proveedor?
 - e. ¿zona y/o territorio?
 - f. ¿temporada?
 - g. ¿disposición oficial?
 - h. ¿acuerdos de coordinación?
 - i. ¿otros?
7. ¿Guardan los programas una relación lógica con:
- a. ¿la misión?
 - b. ¿los objetivos y metas?
 - c. ¿las estrategias y tácticas?
 - d. ¿las políticas?
 - e. ¿otros?
8. ¿En quién recae la responsabilidad de integrar la programación?
9. ¿El factor tiempo está asociado con la naturaleza de los programas? Explíquelo brevemente.
10. ¿ES congruente la estructura programática con la selección estratégica?
11. ¿Existe correlación entre los programas y:
- a. ¿funciones?
 - b. ¿procesos?
 - c. ¿estrategias?
12. ¿Cómo se vincula la programación con la presupuestación?
13. ¿El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización?
14. ¿El presupuesto permite el desarrollo efectivo de las acciones?
15. ¿Se brinda capacitación al personal de las áreas responsables de la programación?
16. ¿De qué tipo?
17. ¿Se lleva a cabo una campaña de sensibilización sobre el contenido y alcance de la programación?
18. ¿De qué manera repercute el involucramiento del personal de la Organización en la ejecución de la programación?
19. ¿Están definidas metas y unidades de medida para cada programa?
20. ¿Cómo las determinan y ponen en práctica?
21. ¿Existe algún mecanismo de Coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas?
22. ¿Con qué periodicidad se reúne?
- a. Semanal.
 - b. Quincenal.
 - c. Mensual.
 - d. Bimestral.
 - e. Trimestral.
 - f. Otros.

23. ¿Los acuerdos y su seguimiento se llevan por escrito?

ENFOQUES

1. ¿Cómo incide el tipo de planeación que emplea la organización en los resultados?
2. ¿Qué criterios prevalecen en la selección del tipo de plan?
 - a) Consistencia.
 - b) Eficacia.
 - c) aplicación práctica.
 - d) cobertura de necesidades.
 - e) correspondencia con la estrategia de desarrollo.
 - f) Otros.
3. ¿Que fundamenta la orientación del enfoque de la organización?
 - a. los procesos.
 - b. Las funciones.
 - c. equipos de trabajo.
 - d. redes de tecnología.
 - e. redes globales.
 - f. unidades virtuales.
4. ¿Qué interrelación existe entre funciones y procesos?
5. ¿Qué ventajas concede el enfoque función-proceso?
6. ¿Qué beneficios se han obtenido?
7. ¿Cómo afecta el enfoque a la estructura organizacional?
8. ¿Cómo afecta el enfoque a la estructura organizacional?
9. ¿Cómo inciden los procesos en la selección estratégica?

HORIZONTE

1. ¿Cuáles es el horizonte de los planes?
 - a. Corto plazo.
 - b. Mediano plazo.
 - c. Largo plazo.
2. ¿Incide el horizonte de los planes en la efectividad de los resultados?
3. ¿es la estrategia una premisa fundamental en la forma de asignar el tiempo a los planes?
4. ¿Qué tipo de mecanismos se ha utilizado para monitorear el diseño de los planes?
5. ¿Cómo influye la tecnología de la información en la asignación de tiempos a los planes?
6. El enfoque a procesos y/o funciones, ¿repercute en los periodos de planeación?
7. ¿Cómo se correlaciona la duración de los planes con la ejecución de los proyectos?
8. ¿Cómo influye la programación en la fijación de metas para los planes?
9. ¿de qué manera se garantiza la coordinación en el horizonte de los planes?
10. ¿Cómo se relaciona la duración de los planes con los indicadores de desempeño?
11. ¿De qué manera se puede establecer un marco de planeación más eficaz?

ORGANIZACIÓN

1. ¿en quién recae la responsabilidad de la función de la organización?
2. ¿Cuál es su posición en el organigrama?
3. ¿Cómo está organizada el área responsable de la organización?
4. ¿Qué criterios se siguieron para definir la estructura del área?
5. ¿Cuántas personas la integran?
6. ¿Qué factores se consideraron para su incorporación?
7. ¿se brinda capacitación permanente al personal del área?
8. ¿de qué naturaleza?
9. ¿con que periodicidad?
10. ¿coles son los proyectos prioritarios?
11. ¿Cómo se evalúa el desempeño del área?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿cuál es la estructura actual de la organización? Incluya organigrama
2. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?
 - a. Tratado.
 - b. Convenio.
 - c. Ley.
 - d. Reglamento.
 - e. Decreto.
 - f. Acuerdo.
 - g. acta constitutiva.
 - h. otros.
3. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?
4. ¿Esta estructura refleja la visión de la organización?
5. ¿El diseño de la estructura organizacional está enmarcado en una estrategia?
6. ¿existe congruencia entre la misión de la organización y la estrategia?
7. ¿Cómo se concilia la estructura con esta misión?
8. Las funciones asignadas a cada área de la organización, ¿son adecuadas para el cumplimiento de tal misión?
9. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?

Organización vertical

- a. Con una sola sede
- b. Con unidades desconcentradas
- c. Con unidades descentralizadas
- d. Con unidades desconcentradas y descentralizadas
- e. Con unidades globales
- f. Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales

Organización horizontal

- a. Unidades al mismo nivel.
- b. Equipos de trabajo
- c. En red de tecnología
- d. En red global

Organización vertical/horizontal

- a. Función/proceso.
 - b. Proceso.
 - c. Estratégica.
10. ¿Qué factores se consideraron en su diseño?
- a. Económicos.
 - b. Normativos.
 - c. Estratégicos.
 - d. necesidades del servicio.
 - e. Técnicos.
 - f. Tecnológicos.
 - g. Ambientales.
 - h. Otros.
11. ¿existe un análisis comparativo entre las diferentes vertientes de estructura?
12. ¿Se han determinado las ventajas entre una y otra? Explique su respuesta.
13. ¿La combinación de áreas sustantivas y adjetivas es coincidente con la razón de ser de la organización?
14. ¿De qué manera se interrelaciona el funcionamiento de la Organización con el número de áreas que la componen?
15. ¿Las modificaciones a la estructura se han traducido en:
- a. ¿elevación de la productividad?
 - b. ¿mejora en la forma de desempeño?
 - c. ¿aumento en la capacidad de respuesta?
 - d. ¿mejor calidad de vida en la organización?
 - e. ¿otros?
16. ¿Cómo se interrelaciona la cultura con la estructura organizacional?
17. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la estructura de la organización?
18. ¿De qué manera contribuye el diseño de la estructura organizacional a lograr una ventaja competitiva?

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

1. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



2. ¿La estructura está definida por:
 - a. ¿proceso?
 - b. ¿función?
 - c. ¿números simples?
 - d. ¿tiempo?
 - e. ¿territorio?
 - f. ¿clientes?
 - g. ¿equipo?
 - h. ¿producto?
 - i. ¿proyecto?
 - j. ¿división?
 - k. ¿corporación?
3. ¿existe un estudio comparativo de las ventajas y desventajas de acuerdo con el tipo de estructura, según:
 - a. ¿el empleo de recursos?
 - b. ¿los niveles de especialización requeridos?
 - c. ¿el proceso de toma de decisiones?
 - d. ¿aspectos de coordinación funcional?
 - e. ¿la capacidad técnica necesaria?
 - f. ¿la posibilidad de innovar?
 - g. ¿características de flexibilidad?
 - h. ¿la capacidad de cambio?
 - i. ¿otros?
4. ¿Cómo se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?
5. ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?
6. ¿existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?
7. ¿Las funciones son claras para todos?
8. ¿Cómo se Comunica el contenido de las funciones a toda la organización?
9. ¿Se establece la relación de las funciones con:
 - a. ¿la misión?
 - b. ¿Los objetivos y metas?
 - c. ¿políticas?
 - d. ¿procedimientos?
 - e. ¿programas?
 - f. ¿sistemas?
 - g. ¿otros?
10. ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?
11. ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?
12. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones?
 - a. en el jefe superior inmediato.
 - b. en el responsable del área de adscripción.
 - c. al área de recursos humanos.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- d. en el responsable de la organización.
 - e. en un Consultor.
 - f. en un órgano de asesoría interna.
 - g. Otros.
13. ¿Cómo se relaciona la división y distribución de funciones con la selección estratégica?

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?
2. ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?
3. ¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, Supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización? Explique su respuesta.
4. ¿En qué medida contribuye el arraigo y difusión de los valores a la formación de una cultura fuerte o débil?
5. ¿Cómo influye la comunicación en el desarrollo de un contexto cultural?
6. ¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización?
 - a. Adaptable.
 - b. de logro.
 - c. de clan.
 - d. Burocrática.
7. ¿La cultura adaptable considera valores tales como:
 - a. ¿creatividad?
 - b. ¿experimentación?
 - c. ¿correr riesgos?
 - d. ¿autonomía?
 - e. ¿capacidad de respuesta?
8. ¿La cultura de logro se basa en valores tales como:
 - a. ¿competitividad?
 - b. ¿perfeccionismo?
 - c. ¿iniciativa
 - d. ¿agresividad?
 - e. ¿diligencia?
9. ¿La cultura de clan integra valores tales como:
 - a. ¿equidad?
 - b. ¿cooperación?
 - c. ¿consideración?
 - d. ¿coincidencia?
 - e. ¿igualdad social?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



10. ¿La cultura burocrática incorpora valores tales como:
 - a. ¿orden?
 - b. ¿formalidad?
 - c. ¿obediencia?
 - d. ¿racionalidad?
 - e. ¿moderación?
11. ¿Se conocen los beneficios que la cultura organizacional puede aportar en:
 - a. ¿compromiso del personal hacia la organización?
 - b. ¿fomento de un desempeño organizacional más sólido?
 - c. ¿apoyo para la inducción y socialización del personal?
 - d. ¿otros?
12. ¿El personal aprende la cultura a través de:
 - a. ¿anécdotas?
 - b. ¿rituales?
 - c. ¿símbolos?
 - d. ¿lenguaje?
 - e. ¿selección?
 - f. ¿socialización?
 - g. ¿actos diarios?
 - h. ¿otros?
13. ¿Se han planteado retos tales como la creación de:
 - a. ¿una cultura ética?
 - b. ¿una cultura de innovación?
 - c. ¿una cultura sensible a los demás?
 - d. ¿una cultura sensible al cliente?
14. ¿Se conocen los detonadores que pueden generar efectos colaterales?
 - a. Intolerancia.
 - b. estrés, conflicto y crisis.
 - c. trabajo en equipo deficiente.
 - d. tiempos de entrega prolongados.
15. ¿De qué manera influyen en la cultura organizacional la ética y la responsabilidad social?
16. ¿existe un liderazgo cultural que articule los valores con la cultura organizacional?
17. ¿Se asocian los valores con la tolerancia?
18. ¿Cómo se maneja la diversidad cultural?
19. ¿Cómo se interrelaciona la cultura con las estrategias de la organización?
20. ¿existe una administración de la cultura?
21. ¿Se ha tornado alguna medida para desarrollar una sensibilidad intercultural?

PERSONAL

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos?
2. ¿Cuál es su posición en el organigrama?
3. ¿Cómo está organizada el área responsable de la función?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4. ¿De qué manera se visualiza el manejo de este recurso?
5. ¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal?
6. ¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos?
 - a. mediante la evaluación de los recursos actuales.
 - b. mediante la evaluación de las necesidades futuras.
 - c. mediante el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras.
 - d. mediante la proyección de la demanda de productos y servicios.
 - e. Otros.
7. ¿De qué manera se asocian las funciones de la organización y los recursos humanos?
8. ¿Cómo se determina la forma en que los recursos humanos agregan valor a la organización?
9. ¿Qué mecanismos ha desarrollado la organización para retener personas con talento?
10. ¿Cómo se atienden problemas tales como:
 - a. ¿presión en el trabajo?
 - b. ¿discriminación?
 - c. ¿acoso sexual?
 - d. ¿otros?
11. ¿Cómo se manejan aspectos tales como:
 - a. ¿Competencias?
 - b. ¿evaluación del desempeño?
 - c. ¿diversidad?
 - d. ¿inteligencia emocional?
 - e. Valores.
12. ¿Se ha implementado una estrategia para propiciar un Cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?
13. ¿Cómo se interrelaciona la administración del conocimiento con la administración de los recursos humanos? Explíquelo brevemente
14. ¿Considera que la organización funciona en términos inteligentes?

CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. ¿La organización ha sufrido algún cambio?
2. ¿El cambio está asociado con aspectos de innovación y creatividad?
3. ¿El cambio ha sido producto de:
 - a. ¿una visión distinta?
 - b. ¿definición de una nueva misión?
 - c. ¿establecimiento de nuevos objetivos y metas?
 - d. ¿estrategias más congruentes?
 - e. ¿modificación y/o adaptación de las funciones?
 - f. ¿requerimientos del mercado?
 - g. ¿ajustes normativos?
 - h. ¿presión de la competencia y/o proveedores?
 - i. ¿estudios de mejoramiento administrativo?
 - j. ¿Otros?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



4. ¿De dónde emanan las iniciativas para llevar a cabo un cambio?
 - a. fuentes internas
 - b. fuentes externas
5. ¿Cómo influye el ambiente en las fuerzas del Cambio?

Fuerzas externas

- a. ambiente externo, Conjunto de fuerzas y Condiciones externas a la organización que ejercen poder real y potencial en su desempeño.
- b. ambiente de tarea, fuerzas con características que afectan a la Organización de forma inmediata.
- c. ambiente general, fuerzas que inciden de manera habitual en el ambiente externo y de tarea.

Fuerzas internas

- a. ambiente interno, que representa los factores y fuerzas clave del interior de la Organización que afectan su forma de operar.
6. ¿Están identificadas plenamente las fuerzas del Cambio?

Externas

- a. Tecnológicas.
- b. Económicas.
- c. Político-legales.
- d. Socio-Culturales.
- e. Globales.
- f. Clientes.
- g. Competidores.
- h. Proveedores.
- i. Reguladores.
- j. Socios estratégicos.
- k. Fuerza laboral.

Internas

- a. Asamblea de accionistas.
 - b. Consejo directivo.
 - c. Enfoque estratégico.
 - d. Administración.
 - e. Empleados.
 - f. Cultura organizacional.
7. ¿Se perciben con claridad los cambios menores y los Cambios profundos?
 8. ¿Se han detectado fuentes potenciales del cambio?
 9. ¿Se ha tomado alguna iniciativa para utilizar el contraste y la Confrontación como medios para visualizar el cambio?
 10. ¿Qué capacidades se han desarrollado para anticipar o responder con rapidez el cambio?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

11. ¿Se lleva a cabo una campaña de sensibilización en toda la Organización para evitar la resistencia al cambio?
12. ¿Están claramente determinadas las causas que originan tal resistencia?
 - a. interés propio.
 - b. Incertidumbre.
 - c. diferentes valoraciones y objetivos.
13. ¿Cómo se afronta la resistencia al cambio?
 - a. comunicación y capacitación.
 - b. Participación y compromiso.
 - c. Coerción.
 - d. Otros.
14. ¿Cómo se ha asociado la resistencia al cambio con el manejo del estrés y el conflicto?
 - a. involucrando al personal.
 - b. Comunicándose mejor.
 - c. apoyando la transición.
 - d. ayudando al personal que permanece.
 - e. Otros.
15. ¿Se cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal?
16. ¿Constituye la cultura organizacional un medio para impulsar O detener el cambio?
17. ¿Cómo Se puede crear una cultura del cambio?
 - a. con flexibilidad de criterio.
 - b. Con mayor apertura.
 - c. alentar la formación de un capital emocional.
 - d. desarrollar un pensamiento más creativo, menos lineal.
 - e. con más tolerancia.
 - f. aceptando el error como mecanismo de aprendizaje.
 - g. eliminarla arrogancia.
 - h. otros.
18. La forma de cambiar en la Organización incluye:
 - a. ¿adoptar el cambio?
 - b. ¿explicar con claridad por qué es necesario el cambio?
 - c. ¿Comunicar constante y honestamente?
 - d. ¿fomentar tanta participación Como sea posible?
 - e. ¿lograr el compromiso del personal?
 - f. ¿alentar a los empleados a ser flexibles?
 - g. ¿hacer ajustes en la plantilla de personal cuando no es posible que alguien se sume al cambio?
19. ¿Se ha considerado hacer frente al cambio por medio de:
 - a. ¿intubadores de ideas?
 - b. ¿programas emprendedores?
 - c. ¿campeones de ideas?
20. ¿Forma el cambio parte del enunciado de misión?
21. ¿Es el cambio una intención o una convicción?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



22. ¿Es el liderazgo imperante un motor del cambio?
23. ¿La capacidad de cambio se ha convertido en una ventaja competitiva?

ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

1. ¿Qué tipo de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?
 - a. análisis de funcionamiento.
 - b. reestructuración organizacional.
 - c. Viabilidad.
 - d. Factibilidad.
 - e. Productividad.
 - f. Reorganización.
 - g. Reingeniería.
 - h. distribución del espacio.
 - i. simplificación del trabajo.
 - j. auditoría administrativa.
 - k. Calidad.
 - l. Otros.
2. ¿Cómo se realizan los estudios de mejoramiento administrativo? Descríbalo brevemente.
3. ¿Cómo han afectado a la organización estos estudios?
 - a. reducción de costos.
 - b. mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios.
 - c. mayor oportunidad de participar.
 - d. mejoramiento del clima organizacional.
 - e. fortalecimiento del proceso de toma de decisiones.
 - f. Otros.
4. ¿Se sustenta el estudio con una propuesta técnica que incluya:
 - a. ¿naturaleza?
 - b. ¿alcance?
 - c. ¿antecedentes?
 - d. ¿objetivos?
 - e. ¿estrategia?
 - f. ¿justificación?
 - g. ¿acciones?
 - h. ¿recursos?
 - i. ¿costo?
 - j. ¿resultados?
 - k. ¿información complementaria?
 - l. ¿otros?

INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

1. ¿Los estudios para desarrollar instrumentos técnicos se realizan a través de:

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a. ¿unidades de línea?
 - b. ¿unidades asesoras?
 - c. ¿unidades de línea y asesoras?
 - d. ¿equipos de trabajo?
 - e. ¿otros?
2. ¿Qué proceso de selección se sigue para integrar al personal que colabora en el desarrollo?
 3. ¿Qué características se requieren del líder de proyecto?
 - a. formación académica.
 - b. Experiencia.
 - c. conocimiento de la organización.
 - d. dominio del estudio.
 - e. capacidad de negociación.
 - f. Discreción.
 - g. capacidad para trabajar en equipo.
 - h. empatía.
 - i. Otros.
 4. ¿Qué recursos de tecnología de información se utilizan para el manejo de la información organizacional?
 5. ¿Se dispone de un registro histórico de:
 - a. ¿estudios realizados?
 - b. ¿estrategias seguidas?
 - c. ¿áreas y niveles involucrados?
 - d. ¿recursos asignados?
 - e. ¿problemas detectados?
 - f. ¿soluciones implementadas?
 - g. ¿resultados obtenidos?
 - h. ¿recomendaciones formuladas?
 - i. ¿otros?
 6. ¿A qué instancias o niveles se informa sobre el desarrollo y resultados de los proyectos?
 7. ¿Cómo se documentan los resultados para su difusión?
 8. ¿Las modificaciones sustantivas se plasman en:
 - a. ¿tratados?
 - b. ¿convenios?
 - c. ¿Leyes?
 - d. ¿reglamentos?
 - e. ¿acuerdos?
 - f. ¿decretos?
 - g. ¿otros?
 9. ¿Qué medios se utilizan para dar a conocer los resultados obtenidos?
 - a. reuniones de trabajo.
 - b. Red de cómputo.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- c. Panel.
 - d. Oficios.
 - e. Circulares.
 - f. eventos como foros, seminarios, etcétera.
 - g. otros.
10. ¿Los resultados son accesibles a toda la organización?
11. ¿Cómo se canalizan las propuestas para complementar o mejorar los resultados?
12. ¿Se realiza un seguimiento y evaluación de los instrumentos diseñados?
13. ¿Se han elaborado manuales administrativos de:
- a. ¿organización?
 - b. ¿procedimientos?
 - c. ¿historia de la organización?
 - d. ¿políticas?
 - e. ¿Contenido múltiple?
 - f. ¿ventas?
 - g. ¿producción?
 - h. ¿Finanzas?
 - i. ¿personal?
 - j. ¿operación?
 - k. ¿sistemas?
 - l. ¿calidad?
 - m. ¿otros?
14. Los manuales son:
- a. ¿generales?
 - b. ¿específicos?
 - c. ¿sectoriales?
 - d. ¿otros?

DIRECCIÓN

1. ¿la dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo o atribución fundamental?
2. La orientación al logro de su objeto o atribución es coincidente con:
 - a. ¿la visión?
 - b. ¿la misión?
 - c. ¿objetivos?
 - d. ¿políticas?
 - e. ¿estrategias?
 - f. ¿procesos?
 - g. ¿otros?
3. La labor de la dirección se traduce en atributos como:
 - a. ¿solidez financiera?
 - b. ¿valor de la Organización como inversión?
 - c. ¿calidad de los productos y/o servicios?
 - d. ¿Innovación?
 - e. ¿calidad de la administración?
 - f. ¿capacidad para atraer, desarrollar y retener a personal talentoso?
 - g. ¿responsabilidad ambiental y comunitaria?
 - h. ¿otros?
4. ¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?
5. ¿La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo?
6. ¿De qué manera la dirección incide en el desarrollo de una cultura organizacional acorde con las estrategias de liderazgo?

LIDERAZGO

1. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?
2. ¿Están definidos los elementos clave del liderazgo?
 - a. Influencia.
 - b. Interrelación.
 - c. Personas.
 - d. Objetivos.
 - e. cambio.
3. ¿Se consideran características del liderazgo tales como:
 - a. ¿empuje?
 - b. ¿motivación?
 - c. ¿congruencia?
 - d. ¿confianza?
 - e. ¿conocimiento?
 - f. ¿inteligencia?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4. ¿Se conocen las dimensiones de la personalidad de un líder?
 - a. *emoción* (deseo manifiesto de hacerse cargo de la situación de ser líder).
 - b. *empatía* (trato cálido, compasivo y sociable).
 - c. *ajuste* (autocontrol, tranquilidad, resistencia a las presiones).
 - d. *escrúpulo* (trabajo arduo, orientado al logro, responsabilidad y credibilidad).
 - e. *apertura* (disposición a cambiar y buscar cosas nuevas).
5. ¿Qué rasgos de los líderes eficaces predominan en la organización?
 - a. ¿dominio?
 - b. ¿energía?
 - c. ¿locus de control interno?
 - d. ¿integridad?
 - e. ¿flexibilidad?
 - f. ¿Confianza en sí mismo?
 - g. ¿estabilidad?
 - h. ¿inteligencia?
 - i. ¿sensibilidad?
6. ¿Están definidas las dimensiones para que opere el liderazgo organizacional?
 - a. Micro nivel.
 - b. Macro nivel.
7. ¿Se relacionan los niveles micro y macro del liderazgo con el entorno?
8. ¿El entorno es visto en sus dimensiones:
 - a. ¿estable?
 - b. ¿caótico?
9. ¿El concepto de liderazgo imperante en la organización identifica su origen de acuerdo con su evolución en:
 - a. liderazgo de grandes hombres (teorías de la personalidad)
 - b. administración racional (teorías del comportamiento y contingencia)
 - c. liderazgo de grupo (empowerment)
 - d. liderazgo de aprendizaje (gestión del conocimiento y del cambio)
10. ¿El estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad es:
 - a. autocrático (impositivo)
 - b. democrático (participativo)
 - c. liberal (independiente)
11. ¿Existe un liderazgo individualizado?
12. ¿Este tipo de liderazgo se soporta en relaciones diádicas líder-seguidor?
13. ¿Las relaciones diádicas se manifiestan en un liderazgo que propicia la cercanía o la distancia con el líder?
14. ¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?
15. Se considera la conducta del líder en cuanto a:
 - a. ¿apoyo?
 - b. ¿participación?
 - c. ¿instrumental?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- d. ¿orientación a logros?
16. ¿Qué resultados Se han logrado con su aplicación?
 17. ¿Qué factores motivan su empleo?
 18. ¿El liderazgo carismático inspira y motiva al personal?
 19. ¿El tipo de actuación del liderazgo carismático ha permitido la formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza?
 20. ¿El liderazgo estratégico Ofrece la dirección e inspiración necesarias para:
 - a. ¿crear una visión?
 - b. ¿concebir e implementar una misión?
 - c. ¿delinear estrategias de acción?
 - d. ¿alcanzar los objetivos propuestos?
 21. ¿El liderazgo estratégico ha hecho posible que la Organización alcance la competitividad estratégica?
 22. ¿el liderazgo tradicional aclara el papel y los requerimientos de las tareas de los subordinados?
 23. ¿Ha influido este tipo de liderazgo en:
 - a. ¿el mejoramiento de las funciones administrativas?
 - b. ¿la elevación de la productividad?
 - c. ¿el sentido de compromiso con la organización?
 - d. ¿otros?
 24. ¿Ha desarrollado la organización una capacidad especial para la innovación y cambio como consecuencia de un liderazgo transformacional?
 25. ¿Se ha fortalecido el liderazgo de la organización con la existencia de héroes?
 26. ¿El liderazgo basado en valores se percibe a través de la influencia que los líderes ejercen en sus seguidores al respaldar sus acciones en un comportamiento ético y un razonamiento moral?
 27. ¿Cómo ha afectado a la organización el comportamiento ético y el razonamiento moral?
 28. ¿Cómo influye el liderazgo en el enfoque estratégico?

COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo se concibe el proceso de comunicación? Explíquelo brevemente.
2. Para la organización, ¿qué representa la Comunicación?
3. ¿Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación?
4. ¿La comunicación es interpersonal y organizacional?
5. ¿Se utiliza la técnica de comunicación plática directa patrón-empleado?
6. ¿La comunicación está cifrada en elementos tales como:
 - a. ¿información?
 - b. ¿motivación?
 - c. ¿expresión emocional?
 - d. ¿control?
7. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
8. ¿Para superar las barreras se realizan acciones como:

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a. ¿usar la retroalimentación?
 - b. ¿escuchar con atención?
 - c. ¿hablar con lenguaje claro?
 - d. ¿controlarlas emociones?
 - e. ¿observarlas señales no verbales?
9. ¿La comunicación fluye de manera:
- a. ¿ascendente?
 - b. ¿descendente?
 - c. ¿diagonal?
 - d. ¿lateral?
 - e. ¿multidireccional?
10. ¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?
11. ¿Qué tipo de asuntos son los que propician una mayor comunicación?
12. ¿Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal?
13. ¿Cómo influye la comunicación formal en la comunicación informal?
14. ¿Se ha tomado alguna medida para controlar la comunicación informal?
15. ¿Qué impacto tiene en la cultura organizacional la comunicación informal?
16. ¿Se controla la información que se maneja como rumor?
17. ¿Se utilizan los grupos de enfoque para mejorar la comunicación con:
- a. ¿empleados?
 - b. ¿clientes?
 - c. ¿proveedores?
 - d. ¿otros?
18. ¿Se han realizado esfuerzos para convertir la discusión en diálogo a través de:
- a. ¿fomento del libre flujo de información?
 - b. ¿enfrentar los puntos álgidos de la comunicación?
 - c. ¿buscar un punto de contacto?
 - d. ¿detectar los supuestos subyacentes "entre líneas"?
 - e. ¿realizar una lluvia de ideas?
 - f. ¿otros?
19. ¿Qué tecnología de soporte se emplea en el proceso de comunicación?
20. ¿Beneficia a la organización la tecnología de la información en cuanto a:
- a. ¿incrementarla capacidad para supervisar el desempeño individual y de equipo?
 - b. ¿mejorarla toma de decisiones?
 - c. ¿lograr una mayor colaboración y forma de compartir información?
 - d. ¿facilitar el acceso a la información?
21. ¿Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos tales como:
- a. ¿correo electrónico?
 - b. ¿mensajes instantáneos?
 - c. ¿correo de voz?
 - d. ¿fax?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- e. ¿intercambio electrónico de información?
- 22. ¿Qué clase de comunicación predomina?
 - a. Diálogo.
 - b. Discusión.
 - c. Otro.
- 23. ¿Qué clase de comunicación propicia mayor dificultad?
 - a. Verbal.
 - b. Escrita.
 - c. a través de equipos.
 - d. otros.
- 24. ¿En su ámbito de trabajo sostiene algún tipo de comunicación con persona externo a la organización?
- 25. ¿Existe un responsable O grupo de trabajo encargado del manejo de la comunicación con los países con los que mantienen contacto o negocios?
- 26. ¿Se proporciona capacitación de alguna naturaleza para mejorar las comunicaciones?
- 27. ¿De qué manera influye el proceso de comunicación en el trabajo?
- 28. ¿Cómo se afrontan y superan los problemas de comunicación?
- 29. ¿Qué se requiere para mejorarla comunicación interna y externa?

MOTIVACIÓN

- 1. ¿Es la motivación una prioridad para la organización? Justifique su respuesta.
- 2. ¿Cómo influye el contrato psicológico en la motivación del personal?
- 3. ¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?
- 4. ¿Está la motivación sustentada por elementos como:
 - a. *esfuerzo*: una medida de intensidad o dirección
 - b. *dirección*: orientación hacia las metas organizacionales
 - c. *necesidad*: razón personal para realizar el esfuerzo
- 5. ¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?
- 6. ¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?
 - a. logro.
 - b. poder.
 - c. filiación.
- 7. Se considera a la equidad como un elemento motivacional?
- 8. El diseño de empleos considera:
 - a. los cambios en el entorno y la estructura organizacional.
 - b. la tecnología imperante en la organización.
 - c. las habilidades, capacidades y preferencias del personal.
- 9. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen:
 - a. ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)
 - b. enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)
 - c. recompensas no monetarias

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- d. recompensas monetarias
- 10. ¿El enriquecimiento del trabajo considera:
 - a. nuevo aprendizaje.
 - b. retroalimentación directa.
 - c. programación personal.
 - d. control de los recursos.
 - e. responsabilidad personal.
 - f. Singularidad.
- 11. ¿Entre los factores motivadores se encuentran:
 - a. semana de trabajo reducida.
 - b. horarios de trabajo flexible.
 - c. trabajo a distancia.
 - d. trabajo compartido.
- 12. ¿Se ha determinado la posibilidad de mejorar la motivación a través de iniciativas como:
 - a. ¿establecer metas para la fijación de Compromisos?
 - b. ¿reconocer las diferencias individuales?
 - c. ¿que las personas ocupen puestos acordes con su formación y estilo de ser?
 - d. ¿tener la certeza de que las metas se perciben como alcanzables?
 - e. ¿Individualizar las recompensas?
 - f. ¿vincular las recompensas con el desempeño?
 - g. ¿procurar la equidad en el trato?
 - h. ¿usar el reconocimiento?
 - i. ¿no ignorar el dinero?

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

- 1. ¿Se apoya a los grupos o equipos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?
- 2. ¿Qué criterios se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?
- 3. ¿Qué tipo de equipos se han creado?
 - a. Interdisciplinarios.
 - b. Estratégicos.
 - c. Funcionales.
 - d. Auto dirigidos.
 - e. Culturales.
 - f. Otros.
- 4. ¿Se han establecido grupos formales:
 - a. De amigo?
 - b. De interés?
 - c. Otros?
- 5. ¿Cómo se define la estructura de los grupos o equipos?
- 6. ¿Cómo se interrelacionan los grupos y equipos de trabajo?
- 7. ¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



8. ¿Qué medidas ha tomado la organización para garantizar la cohesión del trabajo en grupo o en equipo?
 - a. Reclutar miembros con antecedentes, formación y valores similares.
 - b. Mantener estándares de ingreso elevados.
 - c. Conservar el menor número de integrantes posibles.
 - d. Apoyar las acciones para el logro del éxito.
 - e. Fomentar la participación.
 - f. Difundir los logros.
 - g. Relacionar las recompensas con los logros.
 - h. Renovar retos.
9. ¿Se adoptan roles duales a través de los cuales se contribuyen a las tareas de los grupos y equipos y se apoya las necesidades emocionales de los miembros?
10. ¿Cómo se asocia la mezcla de roles con los grupos o equipos?
11. ¿De qué manera se relacionan los procesos con los grupos o equipos?
12. ¿Existen registros de eventos críticos en los grupos o equipos?
13. ¿Existen comités en la organización?
14. ¿En que difieren las tareas de un comité y un grupo o equipo de trabajo?
15. ¿Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas como:
 - a. Impulsar los niveles de desempeño?
 - b. Imprimir cohesión y coordinación al trabajo?
 - c. Fortalecer la capacidad de respuesta del cliente?
 - d. Fomentar la motivación?
 - e. Promover la innovación y la creatividad?
 - f. Otros?
16. ¿En qué forma contribuyen a fortalecer el trabajo?
 - a. Racionalizan la necesidad de unidades administrativas.
 - b. Aumentan el compromiso del personal.
 - c. Enriquecen los puestos de la empresa.
 - d. Reducen el tiempo de respuesta a los grupos de interés.
 - e. Eliminan puestos de supervisión.
 - f. Impulsan la gestión del conocimiento.
 - g. Desarrollan la creación de centros de utilidad, inversión, costos, etcétera.
17. ¿Se cuenta con estudios de costo-beneficio sobre el uso de grupos o equipos de trabajo?
18. ¿Se ha desarrollado la capacidad para convertir a los grupos en equipos?
19. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los grupos y equipos de trabajo?

MANEJO DEL ESTRÉS, EL CONFLICTO Y LA CRISIS

1. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?
2. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?
3. ¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:
 - a. Recursos limitados para trabajar?
 - b. Ambigüedad en las instrucciones?

- c. Comunicación inadecuada?
 - d. Falta de información?
 - e. Diferencia de status?
 - f. Búsqueda de reconocimiento?
 - g. Ejercicio de la autoridad?
 - h. Centralización de datos?
 - i. Otros?
4. ¿Cuantifica de alguna manera la organización las demandas físicas o psicológicas de su personal?
5. ¿Se lleva un control sobre las incidencias del nivel de tolerancia al agotamiento?
6. ¿Están claramente identificadas las causas de estrés, tales como:
- a. Exigencias relacionadas con el trabajo?
 - b. Condiciones físicas?
 - c. Comportamientos esperados?
 - d. Presiones y conflictos interpersonales?
7. ¿Se asocia el estrés con las causas que los producen?
- Elementos extra organizacionales
- a. El cambio demandante al que están sujetas las personas.
 - b. El efecto de las comunicaciones, la televisión, los periódicos y la radio.
 - c. Las relaciones familiares.
 - d. La condición de sexo, raza y clase social.
- Elementos organizacionales
- a. La estructura de la organización.
 - b. Las políticas, reglas y formas de operar.
 - c. Las presiones competitivas.
 - d. La forma de comunicarse.
 - e. Las condiciones ambientales.
- Elementos grupales
- a. Falta de cohesión del grupo.
 - b. Falta de apoyo entre los miembros del grupo.
- Elementos individuales
- a. Personalidad.
 - b. Carácter.
 - c. Actitud.
8. ¿Se precisan con claridad los componentes del estrés?
9. ¿Ha desarrollado la organización programas para reducir el estrés?
10. ¿Ofrece la organización medios para reducir el estrés?
11. ¿Se ha orientado al personal en el manejo del estrés considerando:
- a. El ejercicio?
 - b. La alimentación balanceada?
 - c. Las relaciones personales?
 - d. Las relaciones familiares?
 - e. El descanso completo?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- f. Las filiaciones?
 - g. Otros?
12. ¿Se precisan las condiciones que pueden producir conflictos, tales como:
- a. La diferenciación en el trabajo?
 - b. Recursos compartidos?
 - c. Interdependencias de actividades?
 - d. Otros?
13. ¿De qué manera se manejan los conflictos?
- a. Competencia o imposición
 - b. Abstención
 - c. Transigencia
 - d. Convivencia
 - e. Colaboración
14. ¿Cómo afronta la organización el estrés y el conflicto?
15. ¿Se ha capacitado al personal de la organización sobre planes de contingencia?

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Permite la tecnología de la información beneficios tales como:
- a. Mayor colaboración?
 - b. Formas de compartir la información?
 - c. Capacidad para supervisar el desempeño individual y de grupo?
 - d. Mejorar la toma de decisiones?
 - e. Otros?
2. ¿La tecnología de información de la organización incluye:
- a. Hardware?
 - b. Software?
 - c. Telecomunicaciones?
 - d. Bases de control?
 - e. Otros?
3. ¿Permiten estos recursos un adecuado resguardo, procesamiento y distribución de la información?
4. ¿Se emplean redes de computo para compartir comunicación e información tales como:
- a. Correo electrónico?
 - b. Correo de voz?
 - c. Intercambio de información electrónica?
 - d. Teleconferencia?
 - e. Videoconferencia?
 - f. Otros?
5. ¿En qué medida se emplean las redes intranet, extranet o query?
6. ¿Se dispone de un recuento de recursos actualizado?
7. ¿Se vigila la compatibilidad y coherencia de la información?
8. ¿La tecnología de la información permite una interacción eficaz con:

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a. Clientes?
 - b. Proveedores?
 - c. Competencia?
 - d. Autoridades?
 - e. Grupos de felación
 - f. Otros?
9. ¿Se mide el valor competitivo de las tecnologías?
 10. ¿Cómo se impulsa la Innovación tecnológica?
 11. ¿Cómo se amplía la capacidad tecnológica?

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones? Descríbalo brevemente.
 2. ¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?
 3. ¿El proceso de toma de decisiones considera supuestos como:
 - a. Objetividad lógica?
 - b. Definir con claridad los problemas?
 - c. Considerar todas las alternativas viables?
 - d. Tener metas específicas?
 - e. Seleccionar las alternativas que maximizan los intereses de la organización?
 - f. Otros?
 4. ¿La toma de decisiones considera condiciones como:
 - a. Certeza?
 - b. Riesgo?
 - c. Incertidumbre?
 - d. Conflicto?
 5. ¿Cómo se concilian las presiones de tiempo con la calidad de las decisiones?
 6. ¿De qué manera y en qué medida incide la cultura organizacional en la toma de decisiones?
 7. ¿Qué papel juega el estilo de dirección en la forma de afrontar el proceso de toma de decisiones?
 8. ¿Existe una racionalidad limitada en quienes toman decisiones? Explique su respuesta.
 9. ¿Qué modelos de decisión se siguen?
 10. ¿Existe el proceso de toma de decisiones en grupo?
 11. ¿Qué ventajas o desventajas se han obtenido de tales decisiones?
 12. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en una crisis?
 13. ¿Qué estrategias emergentes existen para afrontar la toma de decisiones?
 14. ¿Qué relación guarda el proceso de toma de decisiones con el enfoque estratégico?
- Creatividad e Innovación
1. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la Innovación y la creatividad?
 2. ¿Qué relación existe entre la innovación y la creatividad, y la investigación y el desarrollo?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



3. ¿De qué manera contribuye la innovación y la creatividad al enfoque estratégico de la organización?
4. ¿La innovación y la creatividad están asociadas con un proceso de cambio?
5. ¿La promoción del cambio está ligada al aprendizaje organizacional?
6. ¿Se traduce el cambio en un aprendizaje global?
7. ¿Se practica un ciclo de aprendizaje adaptativo?
8. ¿Se ha fomentado una cultura de aprendizaje y cambio?
9. ¿Existe un entorno adecuado para fomentar la creatividad y la innovación?
10. ¿Dispone la organización de registros del personal que incorpore características como:
 - a. Originalidad?
 - b. Apertura mental?
 - c. Capacidad para resolver problemas?
 - d. Actitud?
 - e. Receptividad?
 - f. Sentido de persistencia?
11. ¿Se emplean recursos como las secciones estimuladoras del pensamiento?
12. ¿La motivación en el trabajo incluye la tolerancia a la equivocación?
13. Se ha designado a un campeón de ideas en la organización?
14. ¿Se han integrado equipos de nuevos negocios para impulsar la innovación?
15. ¿Existe un programa incubadora de ideas?
16. ¿Las iniciativas para promover y fortalecer la innovación y la creatividad se han traducido en una mejora en los productos y / o servicios?
17. ¿La innovación y la creatividad permiten agregar valor?
18. ¿Qué acciones pueden emprender la organización para estimular la Innovación y la creatividad?

CONTROL

1. ¿El control parte de un marco de actuación establecido en función de:
 - a. Pautas dictadas por el órgano de gobierno?
 - b. Enfoque estratégico?
 - c. Experiencia obtenida con el tiempo?
 - d. Proveedores?
 - e. Clientes?
 - f. Condiciones del mercado?
 - g. Tipo de producto y / o servicio?
 - h. Otros?
2. ¿Cómo se ejerce el control? Explíquelo brevemente.
3. ¿Existe congruencia entre los planes, metas y estándares y el ejercicio del control?
4. ¿Hay coincidencia entre las normas de desempeño y el desempeño real?
5. ¿El control está enfocada en eventos antes, durante y después de un proceso?
6. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?
7. ¿Cómo se maneja el principio de excepción?
8. ¿Se ha efectuado un análisis comparativo entre un control burocrático y uno descentralizado?
9. ¿El control descentralizado se basa en metas y valores compartidos?
10. ¿Qué papel desempeña un control burocrático y uno descentralizado es cuanto al ritmo, flujo y supervisión del trabajo?
11. ¿Cómo afecta a la estructura de organización el ejercicio de uno y otro control?
12. ¿Cómo se controla la productividad en la organización?

NATURALEZA

1. ¿Están definidos controles en atención a un enfoque.
 - a. Preventivo (anticipa los problemas)?
 - b. Concurrente (resuelve los problemas cuando se presentan)?
 - c. De retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren)?
2. ¿El control preventivo se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización?
3. ¿Se han diseñado controles preventivos en actividades tales como:
 - a. Selección y contratación de personal?
 - b. Administración de riesgo?
 - c. Planes contingentes?
 - d. Otros?
4. ¿El control ocurrente vigila las actividades sean congruentes con las normas de desempeño?
5. ¿El control concurrente considera mediciones en torno a:
 - a. Normas de calidad en las operaciones de manufactura?
 - b. Programas de cómputo para administrar en tiempo real?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- c. Normas y valores culturales?
- d. Autocontrol?
- e. Otros?
6. ¿El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización?
7. ¿El control de retroalimentación se lleva a cabo mediante acciones tales como:
 - a. Inspección final a líneas de producción?
 - b. Evaluación de desempeño?
 - c. Análisis de índices?
 - d. Presupuestos?
 - e. Otros?
 - f. ¿Se dispone de controles de mercadeo y de clanes?
8. ¿Son los controles de clanes una forma de crear relaciones fundadas en el respeto mutuo y en el impulso a que todas las personas se responsabilicen de sus acciones?
9. ¿Qué importancia reviste para los controles de clanes el empowerment y la cultura? Explique su respuesta.
10. ¿Cómo se maneja la cultura para reforzar el control?
11. ¿Es claramente definida el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno y el posicionamiento externo?
12. ¿De qué manera se afronta la resistencia al control?
13. ¿Como se retroalimenta el ejercicio del control?

SISTEMAS

1. ¿Conque frecuencia se revisan y / o actualizan los sistemas de control?
2. ¿El diseño de sistemas de control considera aspectos tales como:
 - a. Establecimiento de estándares de desempeño valioso?
 - b. Suministros de información adecuada?
 - c. Aceptación de los empleados?
 - d. Utilización de enfoques múltiples?
3. ¿Los controles diseñados permiten:
 - a. Vincular las estrategias con su ejecución?
 - b. Controlar con estándares accesibles?
 - c. La aceptación de toda la organización?
 - d. Un balance entre datos objetivos y apreciaciones subjetivas?
 - e. Precisión en la orientación de las acciones?
 - f. Flexibilidad para ajustarse?
 - g. Oportunidad en la toma de decisiones?
 - h. Controlar con el soporte adecuado?
 - i. Otros?
4. ¿Los controles a nivel corporativo se enfocan en?
 - a. La integración horizontal?
 - b. La integración vertical?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



- c. Outsourcing estratégico?
- d. La diversificación?
- e. Adquisiciones?
- f. Nuevas empresas internas?
5. ¿Los controles a nivel global consideran la selección estratégica:
 - a. Internacional?
 - b. Multinacional?
 - c. Global?
 - d. Transnacional?
6. ¿Los controles de control a nivel funcional se centran en lograr una eficiencia superior?
7. ¿El empleo conjunto de controles a nivel corporativo, global, de negocio y funcional ha permitido generar una ventaja competitiva? Explique su respuesta.
8. ¿El análisis de la industria y la posición desde la que se compete apoya el ejercicio del control?

PROCESO

1. ¿El proceso está fundamentado en normas:
 - a. Físicas?
 - b. De costos?
 - c. De capital?
 - d. De ingresos?
 - e. De programas?
 - f. Otras?
2. ¿Cómo influyen en el control:
 - a. Los objetivos?
 - b. El enfoque estratégico?
 - c. Las metas?
 - d. Los planes?
 - e. Los procesos?
 - f. Otros?
3. ¿El proceso de control contempla elementos básicos tales como:
 - a. Medición del rendimiento actual?
 - b. Comparación del desempeño actual con el estándar?
 - c. Toma de acciones para corregir desviaciones o estándares inadecuados?
4. ¿Qué tipo de medidas incluye el proceso de control?
 - a. Mantener sin cambio las acciones.
 - b. Corregir el desempeño.
 - c. Cambios en estrategias, estructuras, formas de operar.
 - d. Revisión de estándares.
 - e. Recalibrar metas.
 - f. Otros.

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

5. ¿En qué formas contribuye la estandarización con el proceso de control?

Áreas de aplicación

1. ¿Cómo influyen el diseño de la estructura organizacional en la aplicación de controles?
2. ¿Existen lineamientos definidos para la integración de controles?
3. ¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición de controles? Explique su respuesta.
4. ¿En qué medida intervienen órganos de línea y / o staff en la aplicación de controles?
5. ¿Existe un equipo o área de trabajo encargada en forma exclusiva del diseño, preparación, implementación y actualización de controles?
6. ¿Qué relación guarda la aplicación de controles con los productos y / o servicios de la organización?
7. ¿Qué papel juegan en la aplicación de controles:
 - a. Los clientes?
 - b. Los proveedores?
 - c. Los competidores?
 - d. Otros?
8. ¿contribuye la aplicación de controles a lograr una ventaja competitiva?

HERRAMIENTAS

1. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño?
2. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de estos controles?
3. ¿Se lleva a cabo un análisis financiero?
4. ¿Se utiliza información financiera para la toma de decisiones?
5. ¿Qué procedimiento se utiliza para realizar análisis?
6. ¿Existe correspondencia entre el financiamiento y las actividades que se realizan?
7. ¿Se tienen definidas las características de los costos variables y fijos?
8. ¿Qué mecanismos se han creado para controlar los costos en niveles permisibles?
9. ¿Cómo se maneja la inversión para ampliar la capacidad financiera de la organización?
10. ¿en quién recae la responsabilidad del área de finanzas?

CALIDAD

1. ¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de calidad?
2. ¿A que normas se apegan tal sistema?
3. ¿Qué técnicas y herramientas se emplean para diseñar e implementar el sistema?
4. ¿Cómo se promueve la calidad en la organización? Explíquelo brevemente.
5. ¿El sistema ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes y usuarios?
6. ¿El liderazgo que se ejerce en la organización se ha reflejado en un ambiente laboral que impulsa el logro de objetivos?
7. ¿Ha servido el sistema de la calidad para integrar al personal de la organización?

CREACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



8. ¿Es la mejora continua una prioridad para el desempeño global?
9. El sistema de gestión de calidad ha permitido la transición de un enfoque funcional a uno de procesos? Explique su respuesta.
10. ¿Ha posibilitado el sistema mejorar la aceptación de los productos y servicios de la organización?
11. ¿El enfoque basado en procesos ha aumentado la calidad del desempeño?
12. Con base en el sistema de gestión de la calidad, ¿se ha elevado el nivel de responsabilidad social de la organización?
13. ¿Existe alguien encargado del sistema de gestión de calidad?
14. ¿Están definidos los estándares de calidad a los cuales debe sujetarse la organización?
15. ¿Se cuenta con el apoyo de equipos de mejora y / o círculos de calidad?
16. ¿Se ha desarrollado una dinámica para:
 - a. La orientación inicial del equipo?
 - b. El aprendizaje en equipo?
 - c. Enfoque en equipo?
 - d. Enfoque de riesgo?
 - e. Toma de decisiones?
 - f. Asignación de tareas?
 - g. Planeación y control del trabajo?
 - h. Mejora continua?
 - i. Persistencia?
 - j. Otros?

BIBLIOGRAFÍA

“Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio”

Franklin F. Enrique Benjamín

Segunda Edición

“Auditoria administrativa”

Jorge Álvarez Anguiano

Fondo Editorial FCA

“Manual Práctico de Auditoria”

Juan María Madariaga

Editorial DEUSTO

“Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del cambio”.

Franklin Fincowsky.

Editorial Pearson.

"Auditoria Administrative".

Robert J. Thierauf.

Editorial Trillas.

"Auditoria Administrativa".

José Antonio Fernández Arena.

Editorial Diana.

“Sinopsis de Auditoria Administrativa”.

Joaquín Rodríguez Valencia.

Editorial Trillas, México, 2007.

“Elementos de Auditoria”.

Víctor Manuel Mendívil Escalante.

Editorial ECAFSA. México. 2000.

“Auditoria I”

Juan Ramón Santillana González

.Editorial ECAFSA. México. 2001.