



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta para la creación
de una empresa de servicios
de auditoría administrativa, en
la ciudad de Uruapan,
Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

José Eduardo Barajas Angel

Asesor:

L.A. América Vega Huerta



Uruapan, Michoacán. 11 de abril de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darme la fuerza y el aliento para seguir adelante y no decaer ante las adversidades que se me presentan.

A mis padres: Por mostrarme como guiar mi vida de una forma adecuada, el constante apoyo que me han dado y el siempre estar ahí cuando los necesito. El haberme dado las herramientas necesarias para desarrollarme y enseñarme que uno puede superarse día a día y no hay más límites que los que uno mismo se pone.

A mis hermanos: Su apoyo ha sido esencial, representan una gran motivación para seguir adelante y ser cada día una mejor persona.

Al Lic. Castillo: Por creer en mí y darme su apoyo durante el transcurso de mi carrera, es de gran importancia este logro en mi vida y en verdad le agradezco el apoyo que me otorgo,

A la maestra Lourdes: El apoyo prestado no solo a mí sino a mi familia en general ha representado una parte fundamental en el desarrollo de nuestras vidas y el cumplimiento de objetivos.

En general a todas esas personas que forman parte de mi vida y con sus consejos me han ayudado a mejorar como persona y profesionalista.

GRACIAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN	7
1.1.- ANTECEDENTES	7
1.2.-CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	12
1.3.- ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN	13
1.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO	20
1.4.1-PLANEACIÓN	20
1.4.2.-ORGANIZACIÓN	22
1.4.3.-DIRECCIÓN	27
1.4.4.-CONTROL	28
CAPÍTULO II EMPRESA	30
2.1.- CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	30
2.2.-ÁREAS FUNCIONALES	32
2.3.-CULTURA ORGANIZACIONAL	35
2.3.1.-MISIÓN	36
2.3.2.-VISIÓN	37
2.3.3.-VALORES	38

CAPITULO III AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	40
3.1.- ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA	40
3.2.- CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	42
3.3.- OBJETIVOS	43
3.4.- ALCANCE	45
3.5.- METODOLOGÍA	46
3.5.1.- PLANEACIÓN	46
3.5.2.-INSTRUMENTACIÓN	49
3.5.3.-EXAMEN	52
3.5.4.-INFORME	56
3.5.5.-SEGUIMIENTO	65
CAPÍTULO IV PROYECTO DE INVERSIÓN	70
4.1.-DEFINICIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN	70
4.2.- ORÍGENES DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	71
4.3.- TIPOS DE PROYECTO DE INVERSIÓN	72
4.4.- ETAPAS PRINCIPALES DE UN PROYECTO	74
CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO:	77

5.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	77
5.2.- OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION	78
5.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACION	78
5.4.- MEZCLA DE MERCADOTECNIA	79
5.5.- MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO	80
5.6.- INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	83
5.7.- GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	85
5.8.- GENERALIDADES DEL NEGOCIO.	94
5.9.- INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	96
5.9.1.- ANALISIS FODA	97
5.9.2.- ANALISIS FINANCIERO	101
5.9.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL	104
5.9.4.- UBICACIÓN	108
5.9.5- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	110
5.9.6.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	111
CONCLUSIÓN	116
ANEXO 1 ASPECTOS LEGALES	120

ANEXO 2 CONTRATO	122
BIBLIOGRAFÍA	125
INTERNET	126

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas representan una gran fuente de empleo y crecimiento para nuestro país y familias; por tal motivo es necesario el adaptarse a los cambios y necesidades que representa el seguir vigentes dentro de este gran mercado que cada día está más competido.

Dentro de la presente investigación se abordará de una forma amplia lo relacionado a la empresa; en el primer capítulo se desarrollará el tema de la administración, en primera instancia se abordará el concepto desde el punto de vista de diferentes autores para después a pasar a conocer la historia de la administración y el cómo se ha ido desarrollando a través de las diferentes épocas para llegar a ser tal cual como la conocemos actualmente.

Con la finalidad de conocer mejor lo que es la administración se desarrollará el tema del proceso administrativo que es una parte fundamental dentro de la administración moderna, la cual integra todos los elementos de tal forma que conlleva a lograr los resultados esperados de una forma sistemática y controlada.

El conocer bien la empresa como tal no sólo implica el saber cómo funciona, sino conocerla más a fondo, como los fines que persiguen, el tamaño y sector en que se opera, por tal motivo el capítulo II está enfocado al conocer más a fondo a la empresa.

Cada día es más difícil el adaptarse a este mundo tan cambiante por tal motivo las empresas deben de estar bien informadas así como dispuestas a invertir en nuevas técnicas y tecnologías.

En el capítulo III conoceremos más a fondo la auditoría administrativa, definiendo lo que es, sus orígenes, así como el proceso que conlleva el realizarla y los beneficios que puede traer a una empresa aplicándola de forma adecuada.

Para el capítulo IV procederemos a conocer lo que es un proyecto de inversión, para tener una visualización más amplia del cómo se debe de establecer una empresa de forma correcta, el poder distinguir los diferentes tipos de proyectos así como las etapas necesarias la elaboración de estos.

Por último abordaremos el caso práctico del cómo establecer una empresa que ofrece servicios de auditoría administrativa en la ciudad de Uruapan Michoacán, visto desde los diferentes puntos para establecer una empresa desde una perspectiva formal.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

1.1.- ANTECEDENTES

La historia de la administración data desde tiempos remotos. En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló de una manera impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación.

Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales confía a las organizaciones, que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces. Poco antes, a mediados del siglo XIX, la sociedad era completamente diferente: pero dominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesores independientes, el agricultor, el almacén de la esquina, etc.

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es una historia que comenzó hace poco tiempo (CHIAVENATO, 2006: 28).

Influencia de los filósofos

Desde la antigüedad, la administración ha recibido la influencia de la filosofía. El filósofo griego Sócrates en su discusión de Nicómaco, expone su punto de vista sobre la administración con una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Platón, filósofo griego, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra la república, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos

Aristóteles, dió el primer impulso de la filosofía, la cosmología, la gnoseología, la metafísica, la lógica, las ciencias naturales, y abrió horizontes al conocimiento humano. En el libro político, que versa sobre la organización del Estado, distingue las tres formas de administración pública:

- Monarquía o gobierno de uno solo.
- Aristocracia o gobierno de una élite.
- Democracia o gobierno del pueblo (IDEM:28).

Edad moderna

Durante los siglos que van de la antigüedad al inicio de la edad moderna, la filosofía estudió gran variedad de temas ajenos a los problemas administrativos.

El método cartesiano influyó de manera decisiva en la administración: la administración científica, las teorías clásicas y neoclásicas basaron muchos de sus principios en la teoría cartesiana.

Thomas hobbes, político y filósofo inglés, defendió al gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad. En su libro, leviatán. Jean-Jacques Rousseau creó la teoría del contrato social: el Estado surge de un acuerdo de voluntades. Karl Max y Friedrich Engels proponen una teoría del origen económico del Estado.

Con la filosofía moderna, la administración deja de recibir contribuciones e influencias, puesto que el objeto de estudio de la filosofía se aleja de los asuntos organizacionales (IDEM:28-29).

La iglesia católica

En el curso de los siglos la iglesia católica estructuró su organización con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor (asesoría) y una coordinación funcional para asegurar la integración. La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a las demás organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporan numerosos principios y normas utilizadas en la iglesia católica (IDEM:29).

Organización militar

Hace 2500 años Sun Tzu, general y filósofo chino muy reconocido en la actualidad escribió un libro sobre el arte de la guerra.

La organización lineal tiene sus orígenes de la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de la unidad de mando, según cada subordinado sólo puede tener un superior. La escala de jerarquía, es un elemento típico de la organización militar (IDEM:20-30).

Revolución industrial

Con la nueva tecnología empleada en el proceso de producción, de fabricación y de funcionamiento de las máquinas; con la creciente legislación que buscaba defender la salud y la integridad física del trabajador, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasaron a ser la mayor preocupación de los

propietarios la práctica fue ayudando lentamente a seleccionar ideas y métodos empíricos.

El rápido e intenso fenómeno de la mecanización de los talleres provocó la fusión de pequeños talleres para integrar otros mayores, que poco a poco fueron creciendo y transformándose en fábricas. El obrero fue sustituido por la máquina en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerar el proceso por la repetición (IDEM:30-31).

La revolución industrial fue un gran acontecimiento para la humanidad, se caracterizó por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el avance de los transportes y comunicaciones y el desarrollo de las fábricas.

Como ya lo dijimos, la revolución industrial propicio el inicio de la administración ya que hubo muchos cambios en los sistemas de producción, dado que antes se realizaban de manera artesanal y con este hecho se reemplazó la fuerza humana por la de las máquinas ocasionando con esto tener procesos más productivos.

También se empezaron a crear jerarquías ya que antes al ser individual la forma del trabajo, estas no existían, pero al momento de crear fábricas hubo la necesidad de delegar el trabajo y responsabilidades en diferentes áreas, tales como director, subdirector, obrero, etc.

Con todos estos cambios la empresa requirió de la administración para hacer normas para regir el trabajo, formas de comportamiento y una necesidad de coordinación permanente.

Economistas liberales

A partir del siglo XVII se desarrollaron varias teorías económicas centradas en la explicación de los fenómenos empresariales y basadas en datos empíricos, es decir, en la experiencia cotidiana y en las tradiciones del comercio de esa época (IDEM: 33).

El sociólogo alemán Max Weber (1864–1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracia que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente.

Mary Parker Follett destacó las interacciones de la dirección y los trabajadores. Ella mira a la gestión y el liderazgo de manera integral, presagiando los enfoques de sistemas modernos, que identifica al líder como "alguien que ve el todo en lugar de lo particular." Follett fue una de las primeras (y por mucho tiempo, uno de los pocos) para integrar la idea de conflicto en la organización en la teoría de la gestión, ya veces se considera la "madre de la resolución de conflictos."
http://womenshistory.about.com/od/business/p/m_p_follett.htm

Pioneros y empresarios

En el siglo XIX fue testigo de un monumental desfile de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. John D. Rockefeller fundó ESTÁNDAR OIL;

Carnegie fundo el consorcio de acero; Swift y Armour formaron el consorcio de las conservas. A partir de ahí comenzó la integración vertical de las empresas. Surgieron los primeros emporios industriales con esto aparecieron los gerentes profesionales (IDEM: 34).

La administración ha pasado por cambios muy drásticos durante las diferentes etapas de la historia esto han permitido su evolución y mejor aplicación. Todo esto gracias a las aportaciones de los diferentes autores y personajes que intervinieron en este proceso de evolución.

1.2.-CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración puede ser considerada una ciencia o una técnica, en la actualidad es muy importante el conocerla así como saber la aplicación correcta para lograr que las empresas tengan el éxito deseado y sean competitivas dentro del sector donde estén. La administración es definida de diferentes formas según el enfoque de cada autor, por tal motivo a continuación citaremos algunas definiciones, para analizarlas y proceder a realizar una más completa.

Para comenzar en este caso la definición de Chiavenato donde dice que Administración es: “la manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (IDEM: 20).

Una segunda definición es la siguiente del autor Reyes Ponce donde la define de la forma siguiente: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros” (REYES, 1994:5).

Una vez ya analizadas y comprendidas estas dos definiciones se puede decir que: La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar a un

conjunto de recursos tanto económicos como humanos de una organización para cumplir con objetivos de una forma efectiva.

1.3.- ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Dentro de la administración existen diferentes acontecimientos que han ayudado en su crecimiento y desarrollo, uno de ellos son las escuelas de la administración las cuáles son un pilar en la administración actual y cabe mencionar que cada una de ellas nos da un punto de vista diferente basado en los exponentes de la misma.

Escuela de administración científica

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo xx por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se le considera fundador de la TGA moderna. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y otros) y provocó una verdadera revolución del pensamiento administrativo y el mundo empresarial de su época (CHIAVENATO, 2007:48).

Según Taylor, la administración científica es una evolución más que una teoría, cuyos ingredientes son 75% de análisis y 25% de sentido común. Para Taylor. La implantación de la administración científica debe ser gradual y requiere un periodo de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. La administración científica es una combinación de “ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida” (IDEM: 49).

La administración científica se limitó a las tareas y a los factores directamente relacionados con el cargo y la función del operario. A pesar de que la organización está constituida por personas, esto prestó poca atención al elemento humano y se concibió la organización como “una distribución rígida y estática de piezas”, como una máquina: así como se constituye una máquina con una serie de piezas y ciertas especificaciones, también se construye la organización de acuerdo con un proyecto. De allí proviene la denominación “teoría de la máquina”, dada a la administración científica.

Las “principales herramientas fueron estudios de tiempos y movimientos. Los periodos de descanso durante el día de trabajo fueron estudiados en cuanto a la recuperación óptima de la fatiga fisiológica. Los salarios y los pagos de incentivos, como fuentes de motivación, fueron concebidos en relación con el modelo del hombre económico”.

La consecuencia inmediata de la administración científica fue la reducción drástica del costo de los bienes manufacturados, en general de uno a diez veces y, en ocasiones, de uno a veinte veces menos de lo que constaba antes. Los artículos de lujo, asequibles sólo a los adinerados (los automóviles y electrodomésticos), pronto estuvieron al alcance de las masas. Pero quizás la más importante fue el hecho de que la administración científica posibilitó el aumento sustancial de los salarios y la reducción del costo total de los productos. Hasta ese momento el bajo costo de los artículos bajó salarios para el operario. La administración científica practicaba lo contrario: el menor costo debe traducirse en mayores salarios y mayores ingresos para el trabajador (CHIAVENATO, 2007: 59).

Escuela humanista de administración

La Teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de Administración) surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración.

Tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración
2. El desarrollo de las ciencias humanas
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne

(CHIAVENATO, 2007: 87-88)

En el fondo, la escuela de las relaciones humanas, y principalmente Mayo y sus colaboradores, favorecía decisivamente la administración, quizá porque el experimento realizado en Hawthorne fue patrocinado por la Western Electric. La Teoría de las relaciones humanas ha sido muy criticada porque desarrolla una estrategia sutil para engañar a los operarios, que trabajan más y exigen menos (IDEM: 118)

Entre las principales aportaciones están:

- La empresa es una identidad social, formada por múltiples grupos informales o espontáneos.
- El interés de las personas por su trabajo no se limita a un vínculo económico, sino a relaciones sociales donde están presentes las necesidades de reconocimiento y motivación.
- Son los factores sociales y psicológicos los más importantes para la productividad en el trabajo.
- La alta o baja productividad está en función de la presión y cohesión del grupo de trabajo.
- El ser humano es un ser social, la productividad no es un problema de métodos, sino de un espíritu de colaboración, un clima de confianza y una interacción humana constructiva.

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/padm/enfadm/escond/conductualistas.htm>

Escuela social

Esta escuela del pensamiento se considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela está orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización, al igual que sus relaciones culturales y, además, la integración de estos grupos en un sistema social completo.

Tanto la escuela social como la escuela del comportamiento se derivan de la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración.

La escuela social es la necesidad de solucionar mediante la cooperación las varias limitaciones de los humanos y sus entornos.

Esta escuela detecta la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas (FRANKLIN, 1995:48).

Aportaciones: Los fenómenos sociales (dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma.

La administración debe lograr un equilibrio de los intereses de grupo.

El proceso administrativo se enfoca desde el punto de vista social o de relaciones interculturales.

Escuela de sistemas

En el enfoque de sistemas se observa un problema desde una perspectiva más amplia. El enfoque de sistemas provee un marco de referencia para contemplar la organización de manera total, como un organismo integrado y funcional (como una estructura dinámica en la que todas sus partes se articulan para producir el todo).

Los administradores que adoptan el enfoque de sistemas piensan constantemente en términos de la misión total y los objetivos generales del sistema total (la empresa) al tomar decisiones sobre los subsistemas sobre los que tienen un control inmediato.

De todas las teorías de esta escuela, West Churchman es quien ofrece la exposición más lógica, destaca cinco aspectos básicos del enfoque de sistemas:

1. Los objetivos. Son los fines hacia los cuales se orienta el sistema.

2. El entorno. Representa todo lo que está "en la parte externa" del sistema.
3. Los recursos. Son todos los medios que el sistema tiene a su disposición para efectuar las actividades necesarias para lograr los objetivos fijados.
4. Los componentes. Son todas aquellas actividades que contribuyen a lograr los objetivos del sistema como un todo. En la mayoría de las organizaciones, algunos departamentos alcanzan sus objetivos particulares, pero falta el alcanzar los objetivos generales de la organización como sistema total.
5. La administración. Se refiere a la administración del sistema. Es decir a la planeación, organización, dirección y control están ligados al concepto de flujo de información. (RODRIGUEZ, 2006: 44-46)

Quizá la escuela más seguida en la actualidad en administración es el llamado enfoque de sistemas y se le denomina enfoque, y no es escuela, porque este criterio desborda de manera absoluta el ámbito de la administración para enfocar y tratar de comprender todo un conjunto de disciplinas científicas y técnicas.

Sin embargo como ya se ha señalado, tiene especial importancia en la administración ya que esa constituye claramente uno de los modelos más sistemáticos en los que puede ser aplicados (FRANKLIN, 1995:49-50).

Esta escuela nos ayuda a comprender a la organización como un todo, teniendo en cuenta que está conformada por cientos elementos y estos están interrelacionados a su vez y funcionan como un todo.

Escuela de la administración de contingencias

La teoría de la administración de contingencias se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación y estableciendo patrones y relacionados definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares.

Algunos creen el desarrollo del enfoque de contingencia con su énfasis situacional y la integración del entorno en la teoría y prácticas administrativas animara al gerente a utilizar las varias escuelas de administración en su trabajo (FRANKLIN, 1995:51).

El enfoque contingencial permite tener la mente abierta para obtener buenos resultados ante una situación cualquiera, evitando utilizar un esquema más cerrado en sus conceptos o soluciones. Esta teoría da real importancia al ambiente, entendiéndose tal a todo aquello que envuelve externamente a una organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual una organización está inserta.

El ambiente podemos entenderlo como aquellas instituciones de cualquier tipo que rodean a la empresa y que de algún modo pueden afectarla.

Las escuelas de la administración representan un pilar para lo que hoy conocemos como la administración moderna, por tal motivo es necesario el tener al menos conocimientos básicos de estas para tener una mejor visión del porque son las cosas así.

A continuación se procederá a abordar el tema del proceso administrativo en donde se verán sus etapas y el cómo está conformado ya que es de gran

importancia para poder dirigir de una forma adecuada a la organización y garantizar su supervivencia.

1.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, organización, la dirección y el control. (CHIAVENATO, 2006: 82).

La administración es un punto clave que debe cuidarse dentro de cualquier empresa para su mejor manejo y desarrollo, también es de suma importancia conocer el proceso administrativo. Para estar al nivel de las demás organizaciones, puesto que existe mucha competencia dentro de mercado y es difícil sobresalir dentro de las demás ya que cada organización ofrece lo mejor de ella.

No es posible hablar de administración sin antes conocer su proceso por tal motivo se procederá a mencionar y dar una explicación sobre cada parte que lo conforma.

1.4.1-PLANEACIÓN

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse ésta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde.

- a) La planeación no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presente decisiones.
- b) En la planeación debe trabajarse con el respaldo de los objetivos para determinar lo que debe realizarse para alcanzar esos mismos objetivos a una fecha específica” (GÓMEZ, 1988: 12).

“La planeación es una toma de decisiones; incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento. Existen varias clases de planes, que van desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada

Planear es decidir con anticipación que se debe hacer, donde y quien lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar donde queremos llegar en un futuro deseado” (ADMINISTRACIÓN MODERNA, 1986:21).

La planeación consta de diversos elementos básicos los cuales son los siguientes:

- **OBJETIVOS:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- **PLAN:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.
- **TOMA DECISIONES:** en la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **PREVISIÓN:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/126Elementos_basicos_planeacion.htm

Precederemos a citar a Chiavenato el cual nos define planeación de la siguiente forma: “Es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos” (CHIAVENATO, 2006:82).

Una tercera definición es la siguiente de Reyes Ponce: “Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, las consecuencias de operaciones necesarias para alcanzar y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización” (REYES, 1994: 27).

Después de analizar detalladamente los conceptos de los autores anteriormente citados podemos definir la planeación como el proceso en el cual se prevé y anticipa a las situaciones mediante el correcto uso e interpretación de la información así como los caminos a seguir en las situaciones que se presenten dentro de la organización para cumplir con los objetivos.

1.4.2.-ORGANIZACIÓN

El concepto de organización se puede definir de distintas formas según el enfoque que le da cada autor.

En este caso Reyes define lo siguiente: “Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (REYES, 1994: 29).

En segundo lugar tenemos la definición de Koontz donde define lo siguiente: “Es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización” (KOONTZ, 1993:23).

Por último tenemos la definición de Chiavenato en la cual cita lo siguiente: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura vertical de la empresa” (CHIAVENATO, 2006: 82).

Después de analizar y estudiar cuidadosamente las definiciones de diferentes autores podemos definir la organización como: es el proceso mediante el cual se agrupan las funciones y actividades necesarias para la ejecución de un objetivo.

Elementos del concepto de Organización

Los elementos básicos del concepto son:

- **ESTRUCTURA:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos
- **SISTEMATIZACIÓN:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **AGRUPACIÓN Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **JERARQUÍA:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **SIMPLIFICACIÓN DE FUNCIONES:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

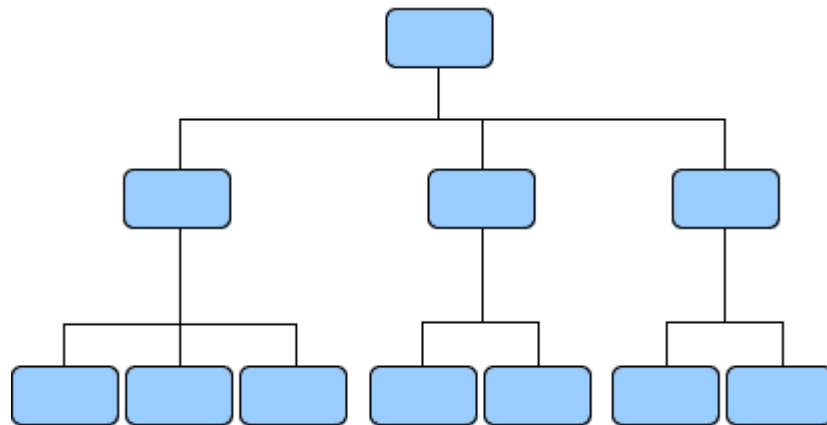
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default2.asp

Dentro de la organización entra una parte muy importante de la empresa que es la elaboración del organigrama para dar a conocer a los empleados en general como está estructurada la empresa y quiénes son sus jefes.

En seguida presentamos la definición de Gómez el cual nos dice que un organigrama “es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (GÓMEZ, 1998: 229).

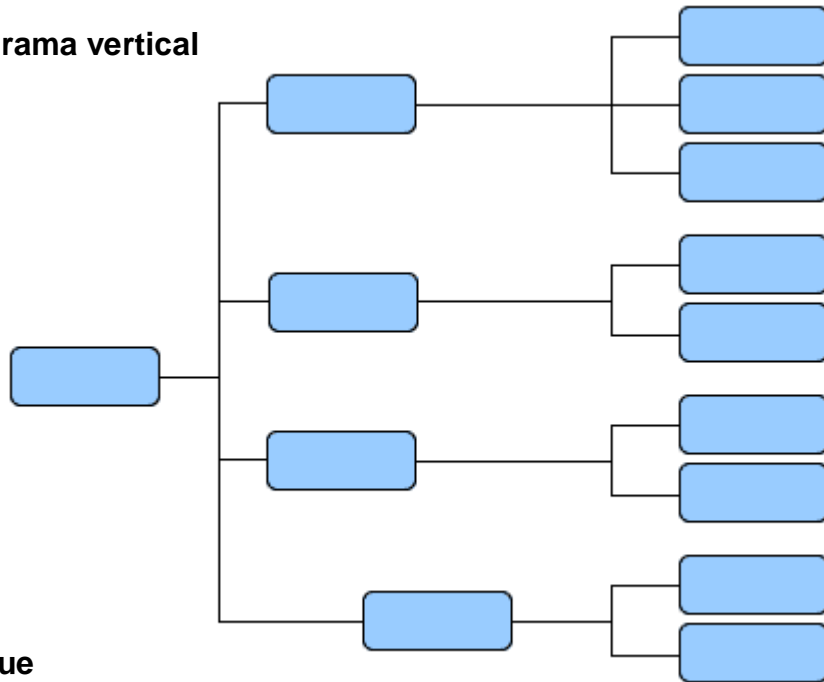
Organigramas más utilizados:

***Organigrama horizontal**



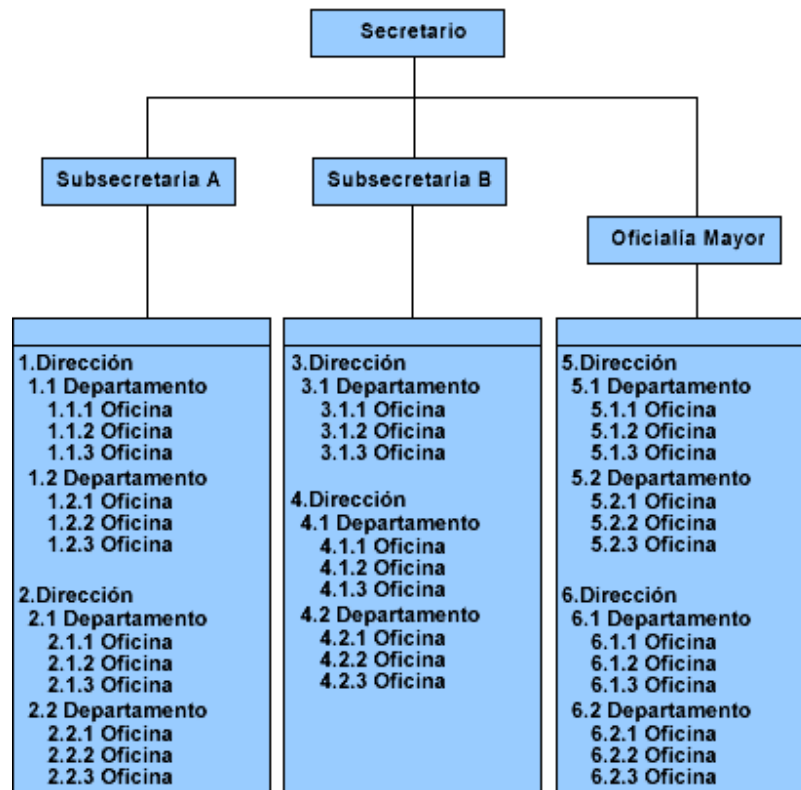
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

***Organigrama vertical**



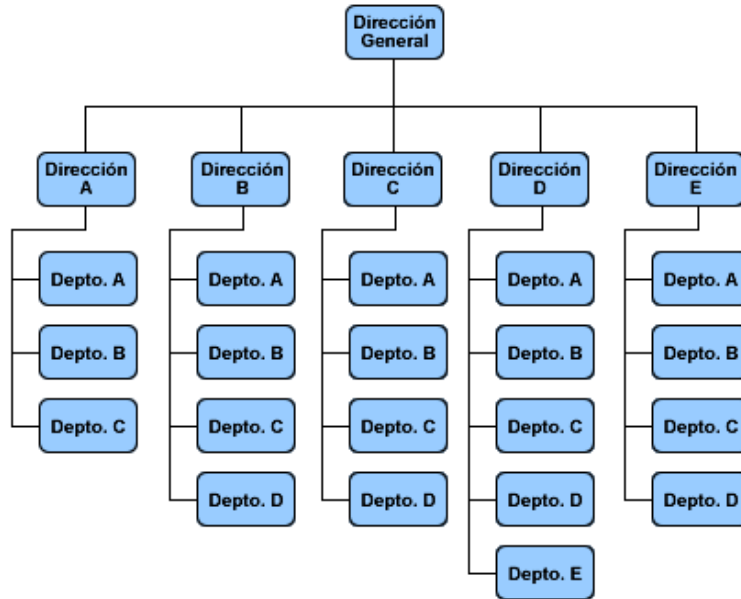
***De bloque**

Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



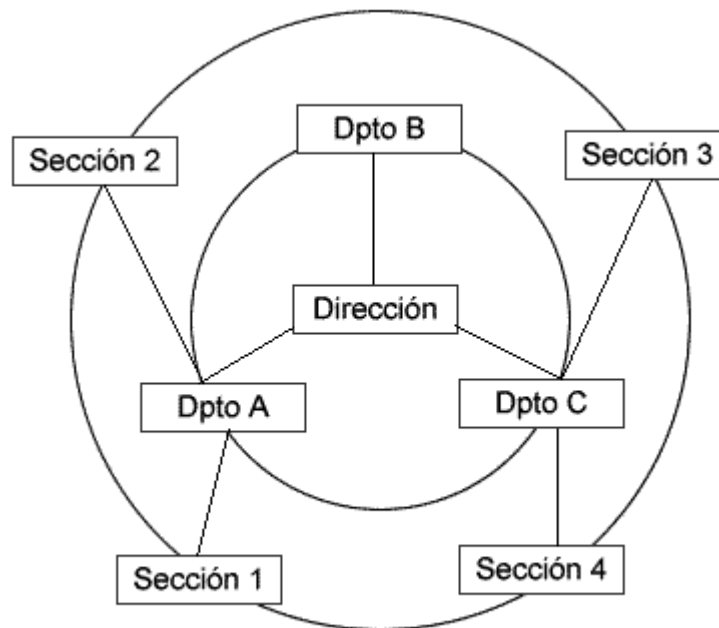
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

***mixto**



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

***Circular**



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

Fuente: (<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>)

1.4.3.-DIRECCIÓN

Mencionaremos la definición de dirección de Reyes Ponce el cual nos dice: “Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados” (REYES, 1994:29).

En segundo lugar tenemos la definición de Koontz el cual define lo siguiente: “Es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo” (FRANKLIN, 1995:65).

Por último citaremos a Chiavenato el cual define lo siguiente: “es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas rumbo a ellos” (CHIAVENATO, 2006:81).

Después de analizar las definiciones podemos decir que la dirección es la ejecución de todo lo planeado, mediante la toma de decisiones y acciones.

Por último citaremos los elementos básicos de la dirección:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión

- Alcanzar las metas de la organización

<http://es.scribd.com/doc/3236439/El-Proceso-Administrativo-Direccion-y-Control>

1.4.4.-CONTROL

Iniciaremos con la definición de Reyes el cual nos dice lo siguiente: “Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes” (REYES, 1994: 29).

En segundo lugar citaremos a Chiavenato el cual dice: “Es la función administrativa que verifica que todo ocurra según las reglas establecidas o de las órdenes dadas” (CHIAVENATO, 2006: 81).

Por último citaremos a Koontz en cual define lo siguiente: “Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes” (KOONTZ, 1993: 24).

En base a las definiciones anteriormente citadas definimos el control como la última etapa del proceso administrativo en la cual se está en revisión constante los planes y actividades para que todo se cumpla según lo previsto y las órdenes dadas sean las adecuadas.

Elementos del control:

- **RELACIÓN CON LO PLANEADO:** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.

- **MEDICIÓN:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- **DETECTAR DESVIACIONES:** Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- **ESTABLECER MEDIDAS CORRECTIVAS:** El objeto del control es prever y corregir los errores.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control

En este capítulo se conoció la importancia del saber la historia de la administración y nos dio un mejor panorama acerca del cómo se han desarrollado las organizaciones a través de la historia, las claves que han estado implementado para tener éxito dentro de su rubro y las grandes aportaciones que han hecho a esta materia.

CAPÍTULO II

EMPRESA

En el presente capítulo nos adentraremos en la empresa conoceremos su concepto, los fines que persiguen las empresas, las áreas funcionales y por último la cultura organizacional, esto con la finalidad de conocer mejor la empresa para tener nociones de cómo opera esta.

“Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia” (RODRIGUEZ, 1990: 8).

El conocer los diferentes tipos de empresas es importante puesto que así se tiene una mejor idea del giro que tomara la empresa al iniciarse y por consiguiente llevarla por el camino adecuado.

2.1.- CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Existen diferentes tipos de empresas por tal motivo procedemos a mostrar una clasificación de estas, la cual está de acuerdo a su actividad o giro, según el origen del capital, según la magnitud de la empresa y por ultimo su régimen jurídico quedando de la siguiente forma:

***Por su actividad o giro**

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

- Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.
- Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

***Por el origen del capital**

- Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

***Magnitud de la empresa**

Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.

Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.

Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar

mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

***Régimen jurídico**

- Sociedad Anónima
- Soc. de Responsabilidad Limitada
- Soc. Cooperativa
- Soc. en Comandita Simple
- Soc. en Comandita por Acciones
- Soc. en Nombre Colectivo.

CITA: (<http://www.mitecnologico.com/Main/ClasificacionDeEmpresa>)

2.2.-ÁREAS FUNCIONALES

Para el correcto funcionamiento de una empresa es necesario el desarrollo de las áreas funcionales básicas las cuales son:

- Área de Dirección General de la empresa
- Área de Administración (R.R.H.H)
- Área de Mercadeo y Ventas

- Área de Producción
- Área Contable y Financiera.

Estas áreas funcionales son las bases de cualquier organización y son sobre las cuales recae su buen funcionamiento. A continuación se dará una explicación de cada una de ellas así como su importancia.

DIRECCIÓN GENERAL

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario.

Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumo, proceso y salida, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar periódicamente, ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT - los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede escoger ser una empresa individual o comerciante individual.

El área de finanzas es encargada de llevar la correcta administración y aplicación de todos los recursos financieros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

MERCADOTECNIA Y VENTAS

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la mezcla de mercadotecnia producto, precio, plaza y promoción, las 4 ps. Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio.

PRODUCCIÓN

En una fábrica que produce velas aromáticas, se estipulan los operarios y trabajadores que manufacturan las velas, quienes las empacan, etc. En un restaurante, la persona que cocinará y las personas que atenderán las mesas están dentro de esta área aunque pueden ser puestas en el área de operación, es mas apropiado el área de producción pues en este caso se está produciendo un servicio

al cliente: su alimentación. En una venta de artículos de consumo, por no ser producción, los encargados del despacho pueden ir bajo el área de administración y operaciones.

Ejemplo de organigrama por áreas funcionales



2.3.-CULTURA ORGANIZACIONAL

Muchas y variadas han sido las definiciones de cultura organizacional. Suelen contemplar aspectos como el contenido de la cultura, la formación social que la delimita, los mecanismos psicosociales que la configuran, la mantienen, y en su caso, permiten transformarla, los objetivos o resultados que dicha cultura contribuyen a conseguir y, finalmente, su dimensión histórica, especialmente reflejada en su transmisión intergerencial o tradición.

Nuestra visión de las organizaciones como sistema de significados nos llevan a entender la cultura como un sistema de significado ya compartido. Desde esta

concepción de la cultura se contemplan las organizaciones como culturas, como construcciones sociales donde la cultura resulta ser una metáfora útil en la interpretación de la realidad organizacional, el proceso a través de la cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional.

De alguna manera podríamos incluso sostener que ese sistema de significados se refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otra. Estos contenidos de la cultura representan diferentes niveles de análisis y nos permiten considerar los supuestos epistemológicos desde los que se ha desarrollado el estudio de la cultura.

Una vez que la cultura organizacional está asentada existen fuerzas dentro de la organización que actúan para mantenerla. Tres son las fuerzas que actúan en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección de la organización, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización de la organización. (FERNANDEZ, 1997: 246)

2.3.1.-MISIÓN

Toda empresa, necesita una declaración de la misión. Esta define quién es usted como empresa, establece el ambiente, articula la cultura empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados, sirve como una guía en el largo camino hacia el éxito.

En la declaración de la misión se resume la razón de ser, metas y valores de una empresa, es la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, es un motivador interno y externo.

La misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Describe cómo competir y generar valor al cliente.

Fuente: (<http://psicologiayempresa.com/la-mision-la-razon-de-ser-de-una-empresa.html>)

Una segunda definición es la siguiente: “La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”.

Fuente: (<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>)

Después de haber analizado las dos definiciones anteriores podemos decir que la misión de una empresa es la esencia y razón de ser, por lo cual fue creada y por lo tanto encamina todos sus esfuerzos para el cumplimiento de ello.

2.3.2.-VISIÓN

En la actualidad la mayoría de las organizaciones cuentan con objetivos bien definidos y para esto tienen que saber bien como se proyectan a futuro por medio de la visión que es un panorama de como se ve la organización dentro de un tiempo determinado. A continuación citaremos algunos conceptos para ampliar nuestro criterio de lo que es la visión de una empresa.

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”.

Fuente: (<http://idesing.me/emprender/la-vision-de-una-empresa/>)

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Fuente: (<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>)

Analizando las definiciones anteriores podemos deducir que la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a un plazo determinado y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Para seguir subsistiendo como empresa.

2.3.3.-VALORES

Los valores representan la base ética de la empresa sobre la cual se va a regir y estos son de suma importancia pues de estos depende mucho el desarrollo del personal y su actitud dentro de la empresa así como cierta influencia en los clientes y su fidelidad a la empresa.

Se procederá a citar diferentes definiciones acerca de lo que son los valores.

“En una empresa los valores son las señas de identidad que la identifican. Estos valores están intrínsecamente ligados a las personas, ya que por supuesto una empresa está formada por personas”.

Fuente:(<http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/los-valores-en-la-empresa>)

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”

Fuente:(http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm)

Al finalizar este capítulo se obtuvo un conocimiento más completo de una empresa, con esto se sabe que una empresa no son solo las instalaciones y el personal que labora en ella sino que además intervienen varios factores más para que pueda ser considerada como tal.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En el presente capítulo nos daremos la tarea de conocer lo que es la auditoría administrativa y adentrarnos un poco en ella para tener una mejor idea del cómo es esta y su objetivo al aplicarla dentro de la organización

3.1.- ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA

Se menciona que en 1800 los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; una propuesta que incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Con el nacimiento de la escuela del “Proceso administrativo” en 1916, la auditoría adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control. Prueba de esto es la mención que en 1933 Lyndall F. Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

Dos años después, en 1935, James O. McKinsey sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa”; la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

En 1949, Billy E. Goetz declaraba que la auditoría administrativa “Es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría. Es importante señalar que Terry propone cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:

1. Apreciación de conjunto
2. Apreciación formal
3. Apreciación de comparación
4. Enfoque ideal

En 1955, Harold Koontz y Cirlyl O´ Donnell proponen la autoauditoría: una técnica de control del desempeño total que estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetos”.

El interés por el tema de la auditoría administrativa se extiende en 1960 al ámbito académico mexicano. Alfonso Mejía Fernández de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la UNAM, incluye en su tesis profesional un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En febrero de 1978, Ladislao Solares Vera entonces presidente de la asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C. (ANCLA) compendia y difunde el trabajo presentado en el VII congreso nacional de Licenciados en

Administración. Esta síntesis reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

En 1981 Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, despliegan las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término.

No mucho tiempo después, en 1984, Robert J. Thierauf introduce la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información.

Para 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

La experiencia obtenida con la preparación y difusión de los apuntes de auditoría administrativa, sirvió a Jorge Álvarez Anguiano para tomar la decisión de explorar nuevas formas de manejar la información, lo que llevo a unirse a Mario Compeán Toledo y asocian sus talentos, uno en el área administrativa y el otro en la informática, para crear un programa de Auditoría administrativa por computadora (FRANKLIN, 2005: 2-12).

3.2.- CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa es una técnica relativamente nueva, la cual nos proporciona una gran ayuda en la comprensión y solución de problemas dentro de la

organización, por ello es muy importante el conocerla, así como el saber el cómo nos puede ayudar dentro de la empresa.

A continuación procederemos a citar algunas definiciones de diferentes autores las cuáles se considerarán más completas de acuerdo al tema.

En primera instancia citaremos a Franklin el cual nos dice: “Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora” (FRANKLIN, 2005:12).

En segunda instancia citaremos a Norbeck, quien dice: “La auditoría administrativa en una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos” (NORBECK, 1975:3).

Para concluir después de haber leído definiciones anteriores se ha llegado a la conclusión de que la auditoría administrativa es un método que ayuda a proporcionar una mejor evaluación de la organización con la finalidad de ayudarlo a mejorar y ofrecerle más oportunidades de desarrollo.

3.3.- OBJETIVOS

La auditoría administrativa es una herramienta fundamental para el impulso de la empresa, la cual proporciona un panorama más amplio de la organización para encontrar y resolver problemas, o solo por mejora continua por tanto es necesario saber los objetivos a los cuales va encaminada esta herramienta. Los cuales son los siguientes.

De control: destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad: encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización: determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio: representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad: disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio: transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje: permite que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización (FRANKLIN, 2005: 12-14).

3.4.- ALCANCE

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

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

(FRANKLIN, 2005:14)

3.5.- METODOLOGÍA

La metodología a utilizarse como principal será la del autor Enrique Benjamín Franklin pues se considera una auditoría estándar, la cual se puede aplicar a cualquier organización y posee un método adaptable y muy comprensible.

3.5.1.- PLANEACIÓN

La planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Dentro de la planeación existen diferentes factores a tomarse en cuenta como lo son:

Objetivo: determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

Factores a revisar: determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que los fundamentan; las cuales permiten un análisis lógico de la organización. En el segundo caso, se incluyen una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función.

Fuentes de estudio: representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

-Internas: órganos de gobierno, órganos de control interno, socios, niveles de la organización, comisiones, comités y grupos de trabajo así como sistemas de información.

-Externos: normativas, organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo, organizaciones líderes en el campo de trabajo, organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias, redes de información, proveedores y clientes o usuarios.

Investigación preliminar: definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información de campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Preparación del proyecto de auditoría: recabada la información, preliminar se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica

- Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende realizar
- Alcance: área(s) de aplicación

- Antecedentes: recuento de auditorías anteriores
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar
- Estrategia: ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación: demostración de la necesidad de instrumentarla
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros necesarios
- Resultados: beneficios que se espera obtener
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elemento de apoyo

Programa de trabajo

- Identificación: nombre del estudio
- Responsable(s): auditor a cargo de su implementación
- Área(s): universo bajo estudio
- Clave: numero progresivo de las áreas, programas o proyectos
- Actividades: pasos específicos para captar y examinar la información
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades
- Calendario: fechas asignadas par el inicio y término de cada fase

- Representación gráfica: descripción de las acciones en cuadros e imágenes
- Formato: presentación y resguardo de avances
- Reporte de avance: seguimiento de las acciones
- Periodicidad: tiempo dispuesto para informar avances

Diagnóstico preliminar: en esta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles a alcanzar los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y el programa que va a orientar el curso de acción de la auditoría (FRANKLIN, 2005:55-63).

3.5.2.-INSTRUMENTACIÓN

Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables: de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Recopilación de información: esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible un examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retardos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Técnicas de recolección: para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, puede emplear alguna combinación, de las siguientes técnicas:

1. Investigación documental

2. Observación directa
3. Acceso a redes de información
4. Entrevista
5. Cuestionarios
6. Cédulas

Medición: para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

Papeles de trabajo: son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo. El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.

- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Evidencia: representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- Física
- Documental
- Testimonial
- Analítica

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

- Suficiente
- Competente
- Relevante

- Pertinente

En todas las oportunidades, el auditor deberá proceder con prudencia, preservando su integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluyendo los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

Supervisión del trabajo: para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

La supervisión en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:

- Revisión del programa de trabajo
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores
- Aclaración oportuna de dudas
- Control del tiempo invertido en función del estimado
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito (FRANKLIN, 2005:64-72)

3.5.3.-EXAMEN

El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de

su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

Propósito: aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Procedimiento: el procedimiento del examen consta de los siguientes pasos:

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

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace?

¿Para qué se hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Con qué se hace?

¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta **¿por qué?** hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva.

Técnicas de análisis administrativo: constituyen los procedimientos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones, y le posibilitan:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisa las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.

- Conocer el uso de los recursos.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis, y que representan un apoyo valioso para el auditor, se encuentran las siguientes:

ORGANIZACIONALES: son aquellos en los cuales intervienen los integrantes de la empresa o la empresa como un todo

Administración por objetivos

Análisis de sistemas

Análisis de costo-beneficio

Análisis de estructuras

Análisis factorial

Análisis marginal

Árbol de decisiones

Autoevaluación

Empowerment

Estudio de factibilidad

Reingeniería organizacional

CUANTITATIVAS

Análisis de serie de tiempos

Cadenas de eventos

Programación lineal

Simulación

Teoría de grafos

Formulación del diagnóstico administrativo: la diagnosis administrativa, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad de la organización (FRANKLIN, 2005:73-79).

3.5.4.-INFORME

Al finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consigne los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etcétera, auditando, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad
- Oportunidad
- Claridad
- Utilidad
- Calidad lógica

Aspectos operativos: antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es aconsejable ajustarse al orden siguiente:

1. Introducción. Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
2. Antecedentes. Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. Justificación. Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. Objetivos de la auditoría. Razones por las que se efectuó la auditoría y fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia. Cursos de acción seguidos y recursos, ejercidos en cada uno de ellos.

6. Recursos. Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
7. Costo. Recursos financieros usados en su desarrollo.
8. Alcance. Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
9. Acciones. Pasos o actividades realizadas en cada etapa.
10. Metodología. Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
11. Resultados. Hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta.
12. Conclusiones. Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
13. Recomendaciones. Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.
14. Alternativas de implantación. Programas y métodos viables.
15. Desviaciones significativas. Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
16. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas. Puntos de vista externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
17. Asuntos especiales. Toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

Lineamientos generales para su aplicación

1. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
2. Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
3. Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
4. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
5. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
6. Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
7. Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
8. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir, o hacerlo extemporáneamente, con las medidas recomendadas.
9. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.

10. Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de resultados.

Tipos de informe

Los tipos de informe más representativos son:

- INFORME GENERAL

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición histórica de la organización.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de implantación. Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y explicar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

- INFORME EJECUTIVO

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Periodo de revisión. Tiempo que comprende el examen-

Objetivos. Propósitos que se pretenden lograr con la auditoría.

Alcance. Profundidad con la que se examinó la organización.

Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para dos con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos **asignados.**

Conclusiones. Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

- INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe, se puede analizar y evaluar:

- Si el proceso de la auditoría se finalizó
- Si se presentaron observaciones relevantes
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó
- Las horas-hombre realmente utilizadas
- La fundamentación de cada observación
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas

Propuesta de implantación: La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

La implantación se efectúa en 3 fases:

1. **Preparación del programa.** Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización.

Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implantación.

Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.

Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

Los métodos de implantación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

- Instantáneo
- Proyecto piloto
- Implantación en paralelo
- Implantación por aproximaciones sucesivas
- Combinación de métodos

2. **Integración de recursos.** Estructurando el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha.

Después, se tiene que desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Finalmente, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

3. **Ejecución del programa.** Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implantar el estudio empleando el método seleccionado y realizando las actividades programadas.

Es necesario que el personal que participa en la ampliación reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea. Se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

Presentación del informe: Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo editor para efectuar una revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se cuenta con el informe final, se procederá a su entrega y presentación:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo
- Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es)
- Dependencia globalizadora(en el caso de instituciones públicas)

Atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de información, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objetivo de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto (FRANKLIN, 2005:80-88).

3.5.5.-SEGUIMIENTO

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

Objetivo general: establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

Lineamientos generales:

- Definir las áreas en que se comprobará la ampliación de los cambios propuestos por el autor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias y comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la opción de las sugerencias del auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control de cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
- Replantear las recomendaciones que ser consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.
- Programar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.

- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueran expuestos, permitiendo con ello rectificar su opinión.
- Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso deberá adjuntarse al informe.
- Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Acciones específicas

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoría de seguimiento, se requiere que el auditor verifique cómo se efectúan, lo cual puede visualizarse desde dos perspectivas:

1. Las recomendaciones se han implantado conforme al programa
2. Tal implantación se ha realizado fuera de programa

- **Recomendaciones programadas**

1. Asignación de responsabilidades
2. Factores considerados
3. Áreas de aplicación

4. Periodo de realización
5. Porcentaje de avance
6. Costo
7. Apoyo y soporte utilizados
8. Resultados obtenidos
9. Impacto logrado

- **Recomendaciones fuera de programa**

1. Desviaciones
2. Causas
3. Efectos
4. Alternativas de solución planteadas
5. Alternativas de solución aplicadas
6. Acciones correctivas realizadas
7. Calendario de aplicación

Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar
- Entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las recomendaciones
- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución
- Dar prioridad, en la auditoría de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones señaladas por el auditor
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso (FRANKLIN, 2005:88-91).

CAPÍTULO IV

PROYECTO DE INVERSIÓN

En la actualidad cada vez es más común que hagan estudios acerca de la viabilidad de los negocios, que tan posible es poner un negocio y si la inversión vale la pena, la gente no invierte en un negocio por el sólo hecho de hacerlo sino que antes necesitan de documentos y números que respalden su inversión y les aseguren fructíferas ganancias por ello que se ha hecho cada vez más necesario el uso de proyectos de inversión.

4.1.-DEFINICIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

“A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad solo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial” (CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Art: 4).

Para la planeación adecuada de un negocio es necesario realizar los estudios y pasos correspondientes y con ello se tiene una mejor visión de lo que es el negocio y lo que representa el llevarlo a cabo.

Se pasaran a citar varias definiciones acerca de lo que es un proyecto de inversión.

En este caso Hernández nos dice:” es un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, para producir un bien o servicio útil al ser humano” (HERNÁNDEZ, 2003:28).

Otra definición es la de Cortazar en la cual dice: “ el proyecto es un conjunto de antecedentes que permite juzgar las ventajas y desventajas que presentan la asignación de recursos (llamados también insumos) a un centro o unidad productora donde serán transformados en bienes o servicios” (CORTAZAR, 1993:11).

Después de haber leído y analizado las definiciones anteriores podemos darnos una idea más clara de que es un proyecto de inversión el cual es un plan detallado y estudiado el cual contiene lo necesario desde puntos de vista económicos y legales para la elaboración de determinado proyecto ya sea en la creación de un negocio o mejorar el mismo.

4.2.- ORÍGENES DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Los proyectos tienen su origen en la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, en el primer caso, la de quienes desean tener un negocio propio y en el segundo de los casos puede ser el resultado de:

- Crecimiento de la demanda interna

Lo cual es el resultado del aumento de la población, que demanda más de ese producto o servicio, es decir, del crecimiento del mercado en general.

- Nuevos productos

Esto sucede cuando los gustos y las preferencias de los consumidores cambian, entonces surge la necesidad de satisfacer esos cambios, o bien, cuando el nivel de ingresos de los consumidores o el precio de los bienes y servicios varían, proporcionando cambios en la demanda actual de estos bienes y servicios.

Lo anterior, propicia inversiones nuevas que permitan satisfacer esa demanda originada, en las variables antes mencionadas.

- Innovaciones tecnológicas en los procesos productivos

Estos proyectos tienen su origen ante la necesidad de reemplazar maquinaria y equipo obsoleto, permitiendo aumentar la productividad y disminuir los costos directos para ser competitivos en el mercado tanto en precio como en calidad.

- Sustitución de importaciones

Cuando en un país su producción depende de las importaciones y debido a la inestabilidad de su moneda surge la necesidad de proyectos, encaminados a la producción de bienes que permitan la sustitución de los importados (HERNÁNDEZ, 2003:28).

4.3.- TIPOS DE PROYECTO DE INVERSIÓN

Existen varias clasificaciones de los proyectos de inversión, así tenemos:

De acuerdo a su naturaleza:

- Dependientes: son dos o más proyectos relacionados entre sí, y que al ser aprobado uno los demás también son aprobados.
- Independientes: son dos o más proyectos, que son analizados y pueden ser aprobados o rechazados de forma individual, sin causar problemas a los demás.

- Mutuamente excluyentes: se da cuando se analiza un conjunto de proyectos y al seleccionar alguno de ellos, los demás se eliminan automáticamente (HERNÁNDEZ, 2003:30).

Otra clasificación es:

De bienes. Éstos pueden ser:

- Agrícolas
- Forestales
- Industriales marítimos
- Mineros
- Pecuarios, etc.

De servicios. Estos se dividen en:

Infraestructura social

- Alcantarillado
- Educación
- Recreativos
- Acueductos
- Salud

Infraestructura física:

- Aeropuertos
- Electrificación
- Ferrocarriles
- Carreteras
- Comunicaciones
- Infraestructura hidráulica (presas, pozos, mantos, acuíferos, etc.).
- Transporte

(HERNÁNDEZ, 2003:30-31).

4.4.- ETAPAS PRINCIPALES DE UN PROYECTO

La finalidad del proyecto, como documento de análisis, es aportar elementos de juicio para tomar decisiones sobre su ejecución o sobre el apoyo que se debiera prestar a su realización. Para ello deben analizarse problemas técnicos, económicos, financieros, administrativos e institucionales. Estos diversos aspectos se correlacionan en cada estudio parcial que compone la justificación del proyecto. Al llegar a la etapa de anteproyecto definitivo, todos esos problemas deben haberse aclarado de modo que se pueda tomar con seguridad la decisión de apoyar o no la inversión implicada en la idea original del proyecto. Ello requiere haber pasado, explícita o implícitamente, formalmente o no, dos etapas previas.

- **ESTUDIOS PRELIMINARES**

Son aquellos que sirven como base para investigar sólidamente el proyecto, se busca conceptualizar la idea del mismo, tratando de limitar los rangos de la inversión.

- **ANTEPROYECTO**

También llamado estudio previo de factibilidad, consiste en comprobar mediante información detallada, a través de estadísticas, la magnitud de la competencia, etc., mostrar la viabilidad del proyecto en un folleto junto con la semblanza del mismo.

- **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Se presentan alternativas de solución a los problemas del proyecto, se presenta documento del proyecto integrado por los análisis de mercado, de ingeniería, económicos, financiero y el plan de ejecución. Se establecen los elementos cuantificables y no cuantificables del proyecto.

- **MONTAJE Y EJECUCIÓN**

Se elabora un programa de actividades, fijación de tiempos para realizar las operaciones y existen diferentes técnicas y procedimientos para los planes de ejecución, como: manuales de objetivos y políticas, diagramas de procesos y flujos, graficas de Gantt, pronósticos y presupuestos.

- **FUNCIONAMIENTO NORMAL**

El potencial de un producto o servicio, necesita de indicadores que representen la posibilidad de introducirnos en un mercado considerado, así la existencia y la disponibilidad de materias primas, tecnología y equipo para producir.

Se refiere a la implantación del proyecto y capacitación del personal, mantenimiento y la venta del bien, así como las fuentes de financiamiento aplicables.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO:

EMPRESA: SAD S.A. (Servicio de auditoría administrativa S.A.)

5.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente existe una sociedad que demanda cada vez más, es por ello que las empresas necesitan estar al día en su estructura así como ofrecer productos o servicios de primer nivel; una alternativa que se ha estado adoptado para el continuo desarrollo de las organizaciones es la auditoria administrativa que es una herramienta muy efectiva sabiéndola utilizar adecuadamente.

Es por ello que con la presente investigación se pretende analizar la viabilidad para la creación de una empresa que ofrezca servicios profesionales de auditoría administrativa para las empresas de la ciudad de Uruapan, Michoacán, haciendo énfasis en la importancia y los beneficios de utilizar esta técnica.

Nos daremos a la tarea de investigar y conocer las principales empresas de la ciudad de Uruapan, así como cada cuanto tiempo requieren servicios de este tipo, y los resultados obtenidos al trabajar con él, además de obtener la información necesaria para saber qué buscan al trabajar con la auditoría administrativa, como pueden ser las ventajas y las veces que están dispuestos a contratar este tipo de servicio.

Esto con la finalidad de realizar una propuesta para la creación de una empresa proveedora de servicios de auditoría administrativa, la cual funcione de

acuerdo a las necesidades que la industria tiene, aprovechando las oportunidades y ayudando a incrementar su productividad y presencia en el mercado.

Después se procederá a aplicar el método de muestreo aleatorio simple, debido a las características y los resultados que se desean obtener, ya que deben de ser lo más reales y objetivos posibles, se aplicara una encuesta a la persona encargada de contratar el servicio de la auditoría o en su defecto al dueño de la empresa.

Partiremos de la aplicación de las encuetas para la obtención y traducción de los resultados obtenidos, para continuar con las generalidades e información de la empresa para su creación y concluir con la propuesta.

5.2.- OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

Identificar la viabilidad de crear una empresa en la ciudad de Uruapan, Michoacán enfocada a las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo servicios de auditoría administrativa mediante la correcta aplicación de la presente investigación para generar desarrollo profesional y ayudar a las empresas locales a ser más competitivas.

5.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACION

Recuperar el monto de inversión en el proyecto en un transcurso de 2 años, para así tener solvencia económica.

Ser una empresa posicionada y con una amplia cartera de clientes a nivel local en un transcurso de 2 años

Ayudar a las empresas locales para mejorar su desarrollo y presencia en el mercado mediante el uso de nuestros servicios y la correcta aplicación de las sugerencias hechas.

Ofrecer un servicio de calidad de auditoría administrativa e innovar en la técnica de aplicación de esta misma para lograr el correcto desarrollo y crecimiento de la empresa con la finalidad de fomentar relaciones duraderas con nuestros clientes dentro de la primera etapa de crecimiento de la empresa.

5.4.- MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto". (KOTLER: 2003, 69)

- **PRODUCTO:** En nuestro caso es un servicio, el cual se dará a nuestros clientes por medio de un personal con alto grado de capacitación, de forma personalizada y siempre basado en las necesidades de nuestros clientes todo esto con la finalidad de generar más valor para nuestra empresa.

El servicio consta de asesoría para las empresas dentro del ámbito administrativo y resolución de problemas mediante un procedimiento debidamente estructurado, además del seguimiento y asesoría correspondiente.

Nuestro servicio está enfocado hacia todas las empresas de la ciudad de Uruapan Michoacán que realizan una actividad comercial.

- **PRECIO:** En cuanto al costo de nuestros servicios serán manejados por hora como se hace en la mayoría de empresa que ofrecen servicios similares. El precio al público en general será de \$200.00 por hora, tomando como base la tarifa actual que se cobra.
- **PLAZA:** En lo referente a las instalaciones de las oficinas serán adecuadas para propiciar un ambiente tranquilo y acogedor para nuestros clientes. Hacer que nuestros clientes perciban la seriedad y honestidad de nuestra empresa, todo esto por medio del estilo minimalista.
- **PROMOCIÓN:** El monto destinado para publicidad en el primer año es de \$12,000.00 pesos los cuales se distribuirán en revistas, periódico y spot en radio.
- **POST-VENTA:** Se otorgara un seguimiento a todos nuestros clientes así como asesoría en la implementación de las observaciones realizadas durante el proceso de auditoría para la correcta ejecución y resolución de las anomalías observadas.

5.5.- MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO

Para la aplicación de la encuesta es necesario el conocer en primer lugar a la población a encuestar, los cuales son los elementos considerados a ser estudiados y de acuerdo a estos se obtendrán resultados que nos ayudaran a la realización de la presente investigación.

De la población elegida, se tomará una muestra la cual es sólo una parte representativa de ésta, que nos proveerá de información acerca de la población elegida.

En base a lo anterior se realizó el muestreo de tipo aleatorio simple el cual se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población sin importar cuál sea y también porque la población que se utilizara en este estudio es pequeña.

Se cuenta con un universo de 50 empresas comerciales en la ciudad de Uruapan, Michoacán, las cuales son propensas a utilizar los servicios de auditoría administrativa y de estas fueron seleccionadas 45 en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la fórmula para la muestra, lo cual se explicará a continuación.

Muestreo aleatorio simple

Para el presente caso práctico la fórmula es la de las poblaciones finitas la cual nos determina la muestra a utilizar para la aplicación de las encuestas. La cual desarrollaremos enseguida.

n: Tamaño de la muestra 50

Z: 2

Q: Probabilidad de que el evento suceda (50%)

P: Probabilidad de que no suceda (50%)

N: Población (50)

E: Error muestral máximo deseado (5%)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Población: empresas seleccionadas que están interesadas en contratar los servicios de auditoría administrativa:

Sustitución de la fórmula

En donde:

$$n = \frac{2^2 (50) (50) (50)}{5^2 (50-1) + (2)^2 (50) (50)} = 44.54$$

El total a encuestar de acuerdo al resultado obtenido en la aplicación de la fórmula son 45 empresas.

7.- ¿Qué beneficios le ha dejado la contratación de la auditoría administrativa?

a) Ahorro en costos b) Solución a algún problema c) Mayor eficiencia en su empresa

8.- Conoce alguna de las siguientes empresas de Auditoría Administrativa, subráyala (s).

a) Servicio integral empresarial b) MAQ Licenciados en contaduría
c) TOP (Tecnología Organizacional Proactiva) d) otro _____

9.- ¿Cuál es el tiempo aproximado de duración que le interesa invertir en este tipo de servicio?

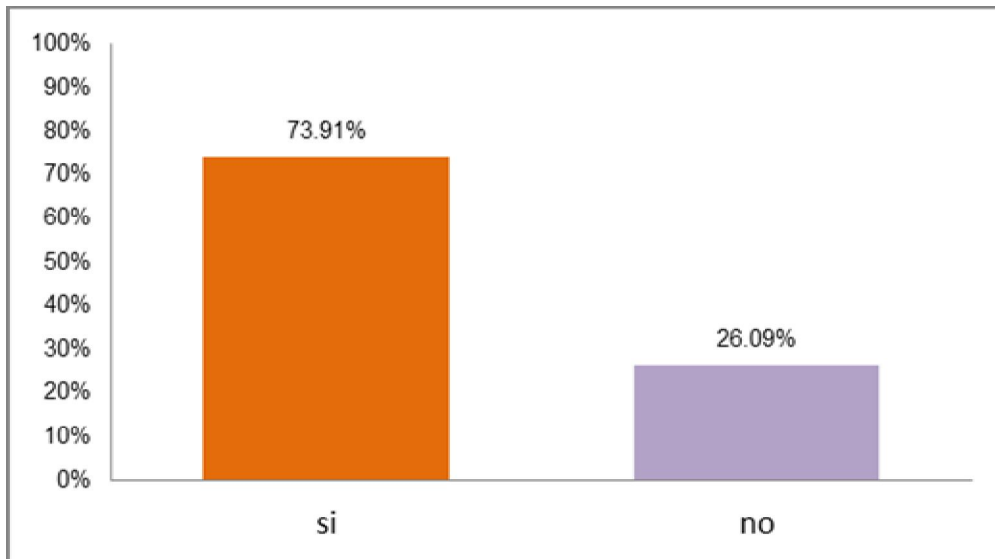
a) 3 meses b) 6 meses c) 1 año o más

GRACIAS.

5.7.- GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.- ¿Conoce lo que es la auditoría administrativa? Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Respuesta	No. De veces seleccionada	Porcentaje
Si	34	73.91%
No	11	26.09%
Totales	45	100%

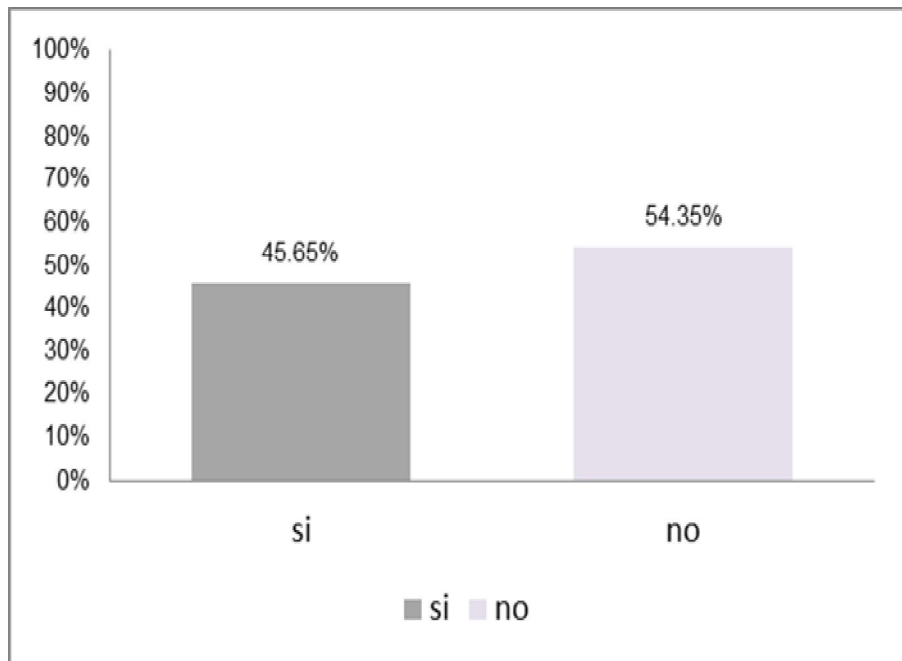


Fuente: Encuesta directa 2012

Mediante lo observado en la gráfica sabemos que la mayoría de las personas encuestadas sabe que es la auditoría administrativa,

2.-¿Ha contratado el servicio de auditoría administrativa en los últimos 3 años?

Respuesta	No. De veces seleccionada	Porcentaje
Si	21	45.65%
No	24	54.35%
Totales	45	100%

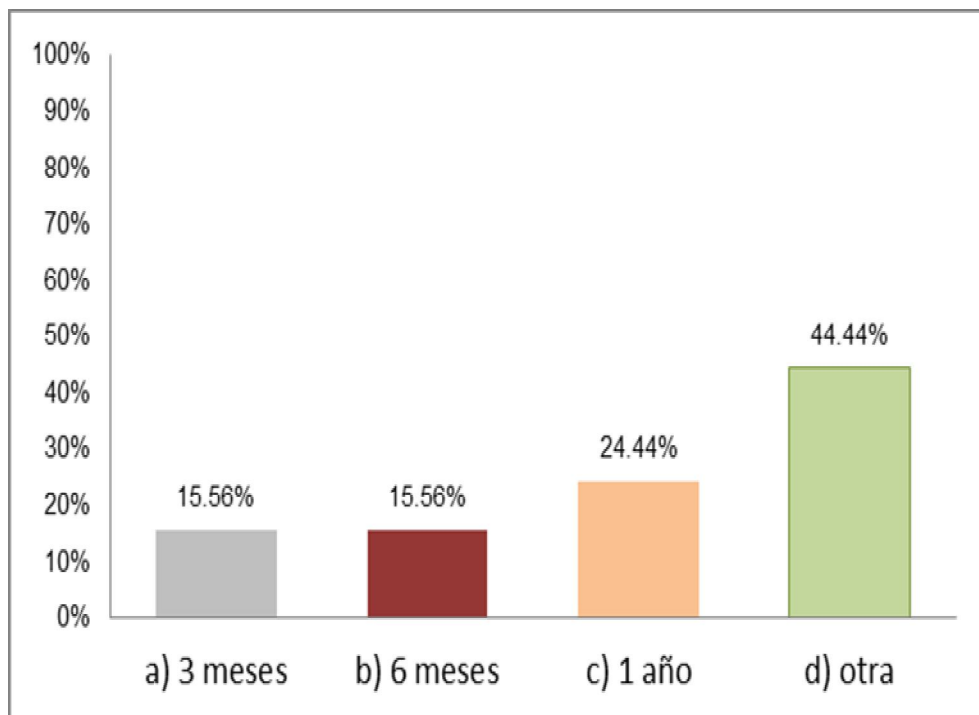


Fuente: Encuesta directa 2012

Según lo observado en la gráfica se identifica que menos del 50% de la población encuestada ha contratado el servicio de auditoría administrativa en los últimos 3 años.

3.- ¿Con que frecuencia contrata el servicio de auditoría administrativa?

Opción	o. De veces seleccionada	Porcentaje
a) 3 meses	7	15.56%
b) 6 meses	7	15.56%
c) 1 año	11	24.44%
d) otra	20	44.44%
Totales	45	100%

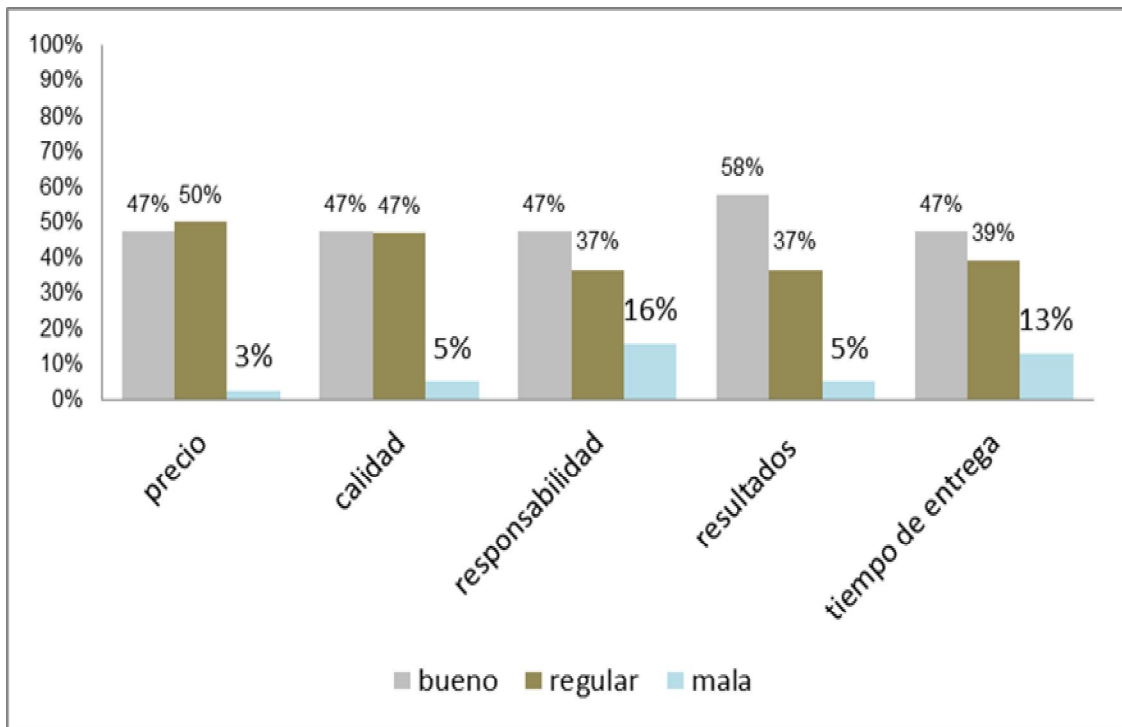


Fuente: Encuesta directa 2012

Se identificó que la mayoría de las personas encuestadas no suele contratar los servicios de la auditoría administrativa con frecuencia.

4.- Las experiencias que ha tenido con empresas de auditoría administrativa, como han sido en cuanto a:

Opción	bueno	bueno	regular	regular	mala	Mala
Precio	18	47%	19	50%	1	3%
Calidad	18	47%	18	47%	2	5%
responsabilidad	18	47%	14	37%	6	16%
resultados	22	58%	14	37%	2	5%
tiempo de entrega	18	47%	15	39%	5	13%
TOTALES	94	100%	80	100%	16	100%

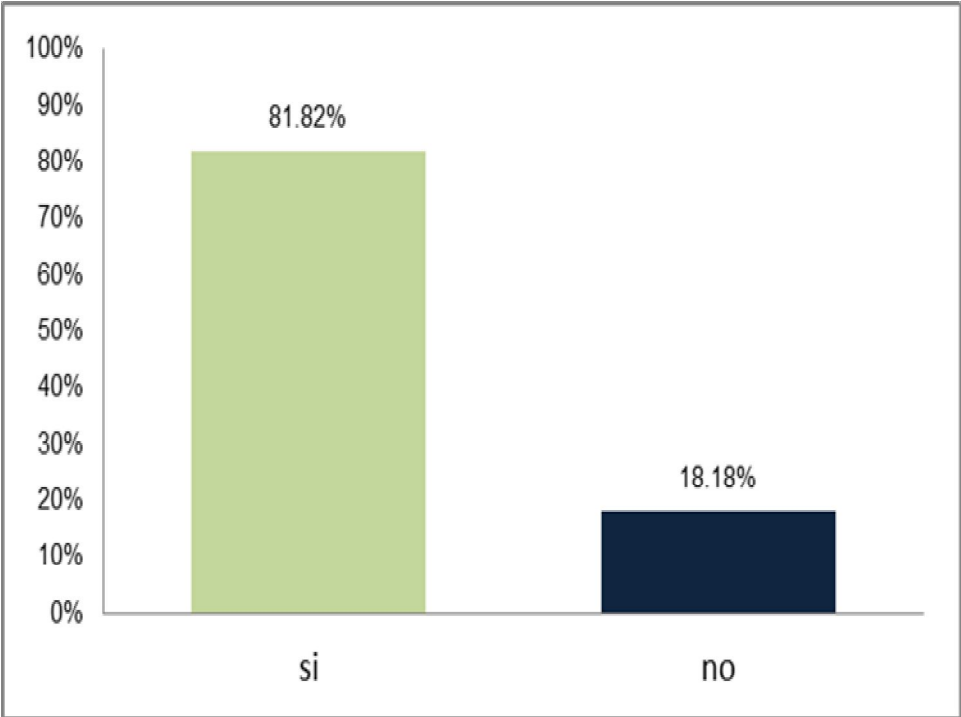


Fuente: Encuesta directa 2012

Al contratar el servicio de auditoría, las empresas en general les respondieron bien a sus clientes a excepción de algunos problemas en cuanto a responsabilidad y tiempo de entrega principalmente.

5.- ¿En caso de contar con problemas en su empresa tomaría la opción de contratar servicios de auditoría administrativa para resolverlos?

Respuesta	No. De veces seleccionada	Porcentaje
Si	36	81.82%
No	8	18.18%
Totales	44	100%

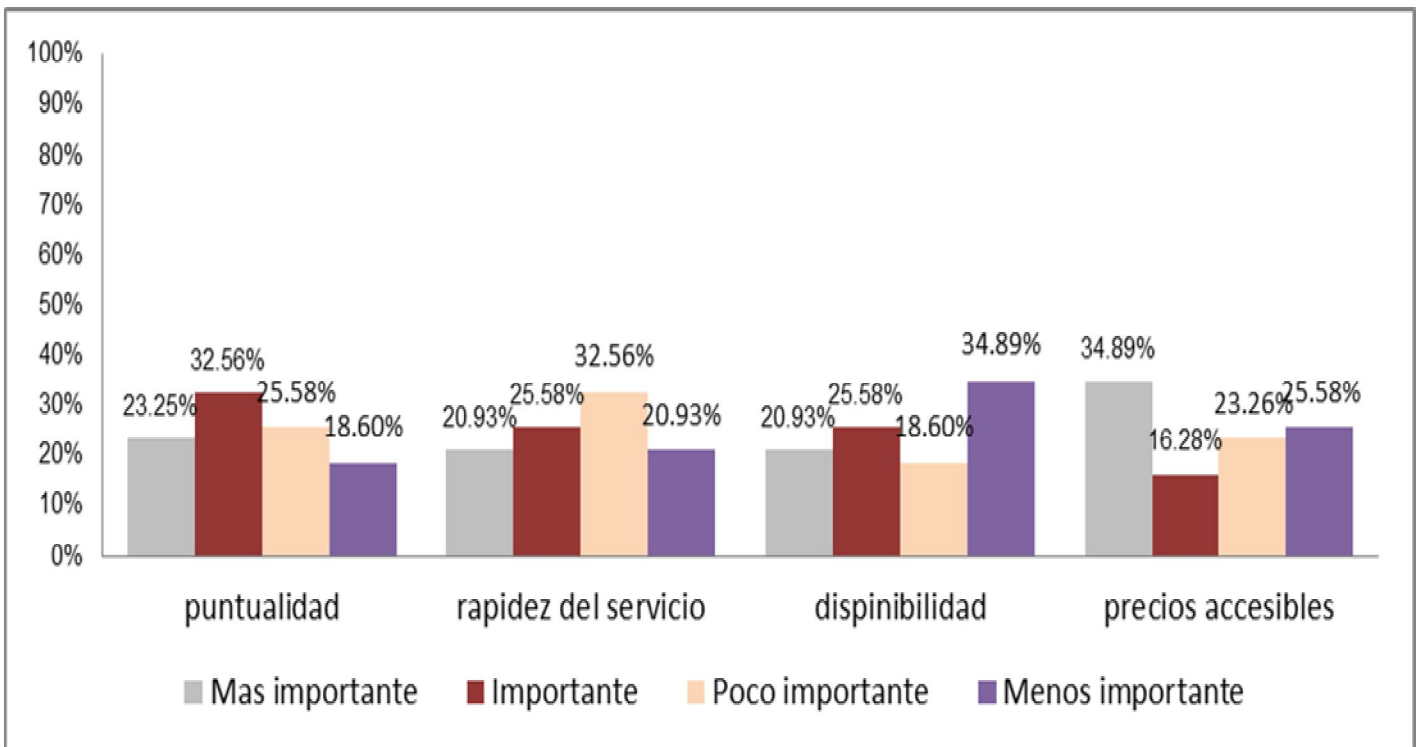


Fuente: Encuesta directa 2012

La mayoría de los encuestados optaría por contratar el servicio de auditoría administrativa para resolver problemas en sus empresas.

6.- Cuando contrata el servicio de auditoría administrativa ¿Qué es lo más importante para usted? Enumere del 1 al 4 tomando como más importante el 1 y el 4 como el menos importante.

Opción	1	%	2	%	3	%	4	%
Puntualidad	10	23.25%	14	32.56%	11	25.58%	8	18.60%
rapidez del servicio	9	20.93%	11	25.58%	14	32.56%	9	20.93%
Disponibilidad	9	20.93%	11	25.58%	8	18.60%	15	34.89%
precios accesibles	15	34.89%	7	16.28%	10	23.26%	11	25.58%
TOTALES	43	100%	43	100%	43	100%	43	100%

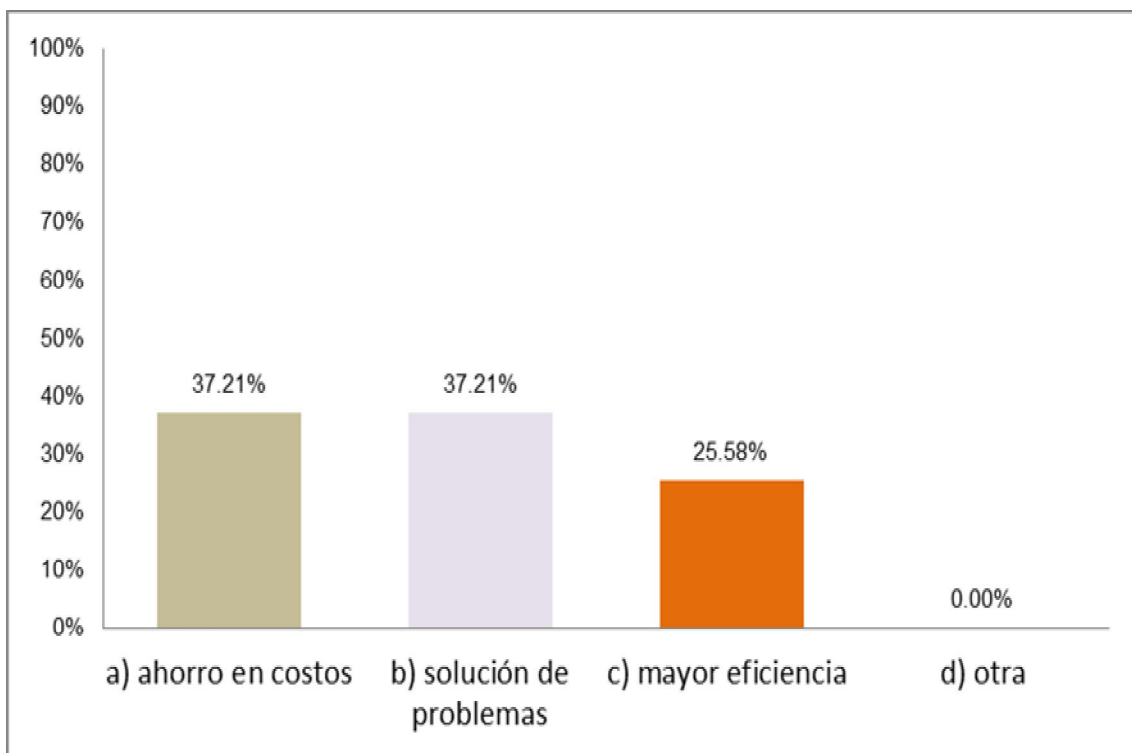


Fuente: Encuesta directa 2012

Lo más importante para la gente son los precios accesibles según la encuesta y lo menos importante es la disponibilidad.

7.- ¿Qué beneficios le ha dejado la contratación de la auditoría administrativa?

Opción	No. De veces seleccionada	Porcentaje
a) ahorro en costos	16	37.21%
b) solución de problemas	16	37.21%
c) mayor eficiencia	11	25.58%
Totales	43	100%

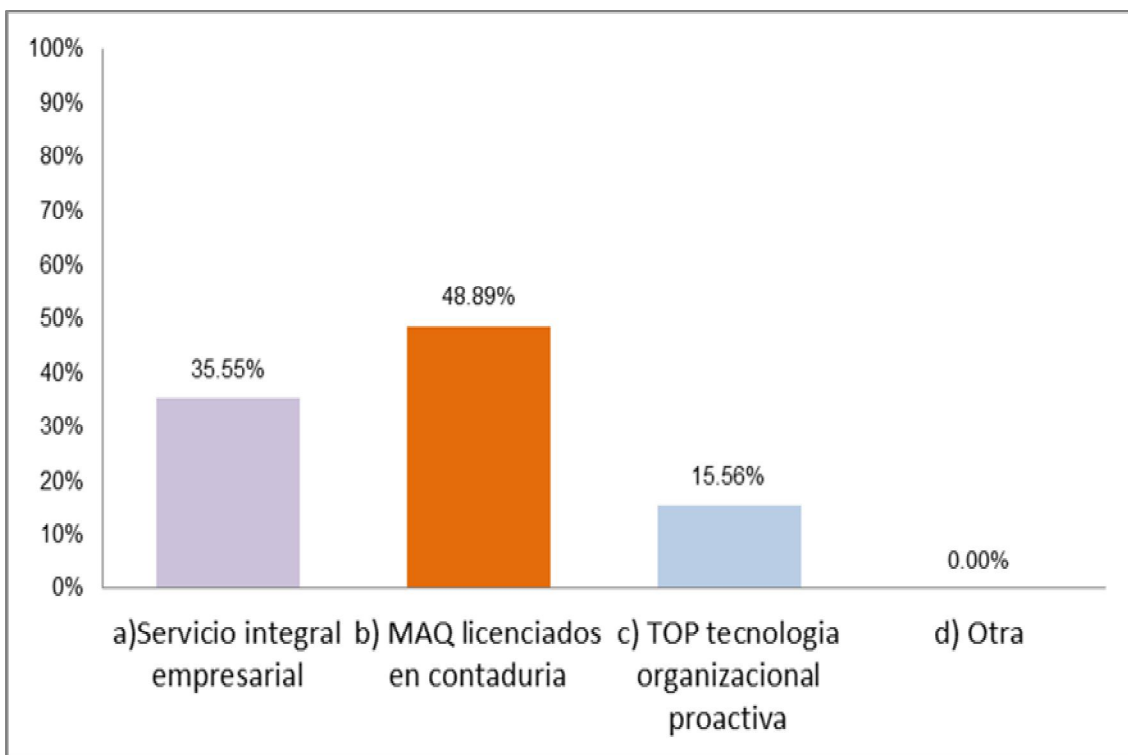


Fuente: Encuesta directa 2012

Con los resultados obtenidos sabemos que la contratación de los servicios de auditoría administrativa ha contribuido a mejoras en las empresas en las cuales destacan el ahorro en costos y solución de problemas.

8.- Conoce alguna de las siguientes empresas de auditoría administrativa

Opción	No. De veces seleccionada	porcentaje
a)Servicio integral empresarial	16	35.55%
b) MAQ licenciados en contaduría	22	48.89%
c) TOP tecnología organizacional proactiva	7	15.56%
d) Otro	0	0.00%
Totales	45	100%

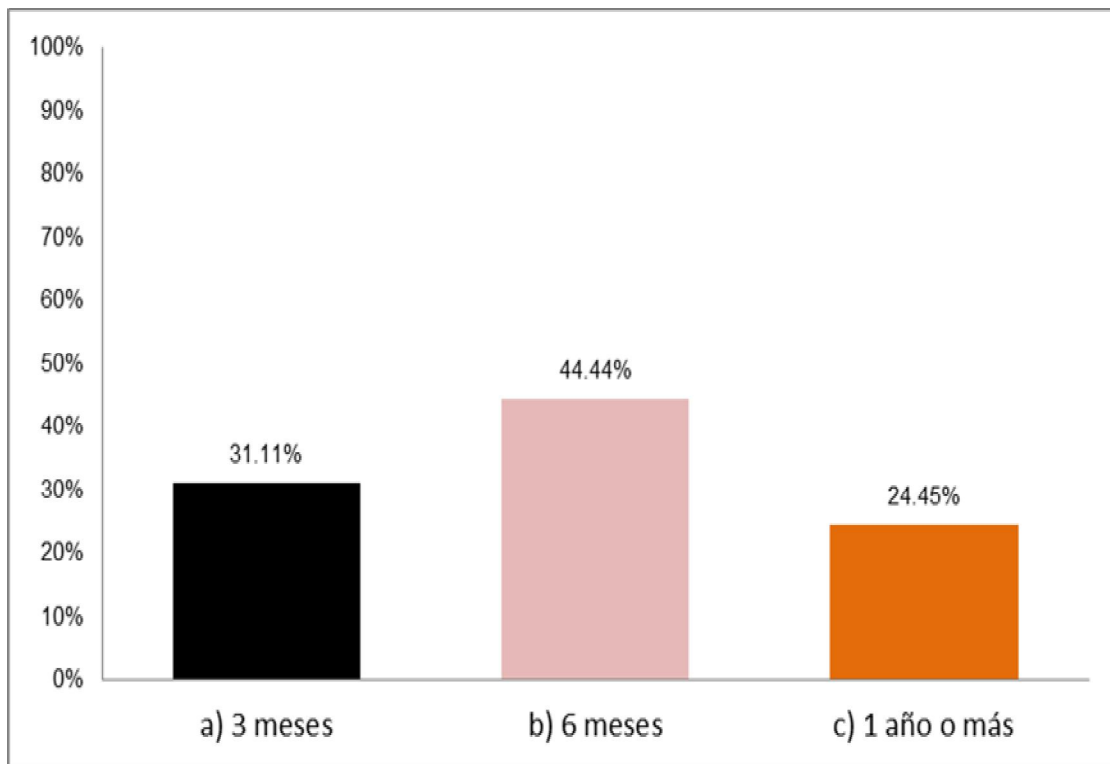


Fuente: Encuesta directa 2012

Sabemos que en general la población tiene ubicada a las empresas de auditoría administrativa y las identifica fácilmente y principalmente a la empresa MAQ licenciados en contaduría.

9.- ¿Cuál es el tiempo de duración que le interesa invertir en este tipo de servicio?

Opción	No. De veces seleccionada	Porcentaje
a) 3 meses	14	31.11%
b) 6 meses	20	44.44%
c) 1 año o más	11	24.45%
Totales	45	100%



Fuente: Encuesta directa 2012

Nos damos cuenta de que la población encuestada está dispuesta a invertir en promedio 6 meses para la contratación del servicio.

5.8.- GENERALIDADES DEL NEGOCIO.



NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA:

(SAD) SERVICIOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA S.A.

(CREACIÓN PROPIA)

IDEA:

Crear una empresa que provea de servicios profesionales de auditoría administrativa para las empresas de la Uruapan, Michoacán.

OBJETIVO:

Crear una empresa de Auditoría Administrativa en la ciudad de Uruapan, Michoacán para el mes de Noviembre del 2012, que provea a las empresas de servicios de auditoría administrativa de manera efectiva, con personal altamente capacitado, garantizando una resolución de problemas y mejor productividad en las empresas.

METAS

Mostrar a las empresas los beneficios que trae el contratar este tipo de servicio.

Crear un vínculo entre empresas con el esquema ganar-ganar.

Generar soluciones constructivas en las empresas para su buen desarrollo y mantener clientes potenciales.

Mantener al personal altamente capacitado para estar a un nivel competitivo como el que se requiere hoy en día.

JUSTIFICACIÓN

La auditoría administrativa es el estudio que se le hace a la organización con la finalidad de conocer el nivel de desempeño de ésta con el propósito de encontrar mejoras para aumentar el valor de la organización y hacerla sustentable por si misma.

Se ha observado que actualmente que en la ciudad de Uruapan existen pocas empresas que en verdad se preocupan por estar en las mejores condiciones para operar, así como carecen de procedimientos adecuados y estándares para medir el nivel de desempeño de la organización.

Por lo tanto se pretende crear una empresa de auditoría administrativa con el propósito de ayudar al crecimiento de las empresas locales y su mejor desarrollo dentro del mercado para con esto mejorar la economía local y apoyar a los dueños de dichas empresas a expandir sus horizontes para que sepan manejar sus empresas de una mejor manera y con bases comprobadas para obtener un éxito seguro y un lugar dentro del mercado donde laboran.

Será de gran utilidad en términos sociales pues la empresa de auditoría será una fuente de empleo para las familias como de desarrollo económico en las empresas, ayudando a su crecimiento y mejora, al hacer un buen trabajo las empresas auditadas serían más eficientes y también contribuye al bienestar social.

Dentro del ámbito administrativo, la empresa tendrá un excelente control en sus actividades y procedimientos internos basados en la adecuada utilización del proceso administrativo y el amplio conocimiento adquirido en el campo de aplicación.

5.9.- INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Tipo de inversión: privada, ya que sólo se cuenta con una persona inversionista que proveerá el 100% del dinero para la creación y funcionamiento de la empresa.

Actividad: La empresa se dedicara a la prestación de servicios a las empresas de la ciudad de Uruapan, Michoacán. El cuál es principalmente el de auditoría administrativa y asesoría.

Tamaño: Es una microempresa ya que tan sólo contara con tres personas que laboraran dentro de ella las cuales son una secretaria, gerente y un auxiliar, este personal solo se tiene contemplado para iniciar el negocio y después con el crecimiento de esta se contratara más personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Personalidad: Será una empresa como persona moral quien se encargara de ser el representante legal el cual atenderá cualquier tipo de documentación y lo

concerniente al aspecto legal de la empresa. Se clasificara a la empresa como una S. A. (Sociedad Anónima).

Origen: La empresa será de nueva creación con la intención de cubrir el sector comercial de la ciudad, estamos dispuestos a cubrir las exigencias y expectativas de nuestros clientes. Una empresa creada por personas emprendedoras con ganas de crecer dentro del mercado.

Objetivo: Como cualquier organización su primer y principal objetivo es el de lucro ósea el generar el dinero suficiente para seguir operando así como para dar ganancias al propietario, además se persiguen otros objetivos a favor de la sociedad como son el de generar empleos así como ayudar al medio ambiente y apoyo a organizaciones de carácter no lucrativo que ayudan la ecología y manejo de recursos naturales además de campañas creadas a favor del nuestra sociedad.

Cabe resaltar que también se tomó en cuenta el generar una competencia justa así como la especialización adecuada de las empresas que operan dentro de este ramo.

5.9.1.- ANALISIS FODA

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

El análisis FODA en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.

- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Definición de conceptos:

- Fortalezas: Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos.
- Oportunidades: Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos.
- Debilidades: Se denomina debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- Amenazas: Se denomina amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos.

El análisis FODA responde a las siguientes preguntas:

Respecto a la empresa:

¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?

¿Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

Respecto al entorno:

¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?

¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

(BORELLO, 1994: 157-160)

Fortalezas

Trato personalizado con los clientes.

Personal en capacitación constante.

Empresa con nuevas ideas, innovadora.

Oportunidades

No existe mucha competencia en el mercado.

La creciente necesidad de las empresas por mejorar.

El crecimiento de la ciudad en el ámbito comercial e industrial.

Debilidades

La falta de personal en un inicio para satisfacer la demanda.

Falta de conocimiento de los proveedores hacia la empresa y la poca trayectoria.

Algunos sacrificios en cuanto a inversiones en lo que se refiere al inicio de la empresa para mantener a la empresa en funcionamiento.

Amenazas

Las empresas que ofrecen servicios como el nuestro.

La falta de confianza o rechazo de las empresas por ser una nueva empresa.

La falta de información de esta técnica así como el poco conocimiento por parte de la población.

Estrategias FODA:

FA 1: Ofrecer un servicio de manera que se adapte a las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas.

FA 2: Mostar a nuestros clientes la forma de trabajo así como las capacidades de nuestro personal en cuanto a resultados se refiere.

FA 3: Crear estrategias de publicidad como entrar a ferias y congresos para dar a conocer la auditoría y las ventajas que esta ofrece para las empresas.

OD 1: Planear un adecuado crecimiento de la empresa para saber el personal que se necesita así como su capacitación para hacerse de una buena cartera de clientes.

OD 2: Hacer énfasis en las empresas de los beneficios de estar actualizados y ser más competitivos en el mercado.

OD 3: Invertir adecuadamente los recursos de la empresa para garantizar el crecimiento de la misma.

5.9.2.- ANALISIS FINANCIERO

TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD			
AÑO	UTILIDADES PROYECTADAS	INVERSION INICIAL	TPR
1	19,334.40	34,912.00	0.5538
2	110,855.25	34,912.00	3.1753
3	158,895.07	34,912.00	4.5513
4	223,632.28	34,912.00	6.4056
5	219,246.98	34,912.00	6.2800
		SUMA	20.9660
		PROMEDIO	4.1932
		TASA	419%

Con esta tasa representamos la base anual por lo que nuestra inversión promedio nos muestra la recuperación en nuestras compras dándonos la rentabilidad en la empresa, podemos ver que la tasa es mayor al costo de capital.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION			
AÑO	INVERSION INICIAL	UTILIDADES PROYECTADAS	TPR
1	34,912.00	19,334.40	1.8057
2	34,912.00	110,855.25	0.3149
3	34,912.00	158,895.07	0.2197
4	34,912.00	223,632.28	0.1561
5	34,912.00	219,246.98	0.1592
		SUMA	2.6557
		PROMEDIO	0.5311

Este indicador nos muestra el periodo en el que aproximadamente recuperamos la inversión, nos ayuda a la toma de decisiones al corto plazo o cuando exista crisis de liquidez, en este caso el periodo de recuperación es en el primer año.

VALOR PRESENTE NETO			
AÑO	UTILIDADES PROYECTADAS	FACTOR	BENEFICIO A VALOR PRESENTE
1	19,334.40	0.8505	16,443.91
2	110,855.25	0.7236	80,214.86
3	158,895.07	0.6155	97,799.91
4	223,632.28	0.5235	117,071.50
5	219,246.98	0.4453	97,630.68
		SUMA	409,160.86
		Inversión Inicial	34,912.00

Al actualizar el valor presente de los flujos de caja futuros que genera el proyecto ponderando la tasa de descuento el valor presente nos indica que tan rentable es para nosotros el proyecto lo que genera la confiabilidad.

Artículo	Unidad	Costo		Vida
		Unitario	total	
Laptop	1	\$ 7,999.00	\$ 7,999.00	10 años
Computadora	1	\$ 4,850.00	\$ 4,850.00	8 años
Multifuncional	1	\$ 899.00	\$ 899.00	5 años
Escritorio	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00	5 años
Silla	4	\$ 899.00	\$ 3,596.00	
Sala	1	\$ 7,499.00	\$ 7,499.00	5 años
Libreo	1	\$ 1,099.00	\$ 1,099.00	
Televisión	1	\$ 5,299.00	\$ 5,299.00	
Archivero	1	\$ 899.00	\$ 899.00	5 años
Calculadora	1	\$ 125.00	\$ 125.00	5 años
Lapicero	4	\$ 3.00	\$ 12.00	
Lápiz	3	\$ 3.00	\$ 9.00	
Libreta	3	\$ 30.00	\$ 90.00	
Agenda	1	\$ 140.00	\$ 140.00	
Carpetas	2	\$ 80.00	\$ 160.00	
Folders	20	\$ 2.50	\$ 50.00	
Sacapuntas	1	\$ 2.00	\$ 2.00	
Corrector	2	\$ 8.50	\$ 17.00	
Engrapadora	1	\$ 30.00	\$ 30.00	5 años
Tigeras	1	\$ 8.00	\$ 8.00	
Marca textos	1	\$ 4.00	\$ 4.00	
Clips	1 caja	\$ 27.00	\$ 27.00	
Regla	1	\$ 5.00	\$ 5.00	
Broches	1 caja	\$ 20.00	\$ 20.00	
Perforadora	1	\$ 20.00	\$ 20.00	
Memoria Usb	1	\$ 150.00	\$ 150.00	
Discos	10	\$ 5.00	\$ 50.00	
Papel bond	1 Paq.	\$ 60.00	\$ 60.00	
Pegamento	1	\$ 13.50	\$ 13.50	
Post it	1	\$ 79.00	\$ 79.00	
Aspectos legales			\$ 500.00	
TOTAL			\$ 34,911.50	

5.9.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA: **SERVICIOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA S.A.**

ABREVIATURA: **SAD**

LOGOTIPO:



LETRA: Bauhaus 93

Numero: 28

TIPO: Negrita

RELLENO: Degradado a dos colores, 1 anaranjado énfasis 6 claro 40% y 2 anaranjado énfasis 6 claro 80%, estilo de sombreado en diagonal hacia abajo y contorno anaranjado énfasis 6 oscuro 25%. (ELABORACIÓN PROPIA)

SLOGAN

No somos los únicos pero somos los mejores

MISIÓN

Ofrecer un servicio del más alto nivel tanto en calidad como en efectividad para generar valor en nuestros clientes mediante la constante capacitación y actualización de nuestro personal.

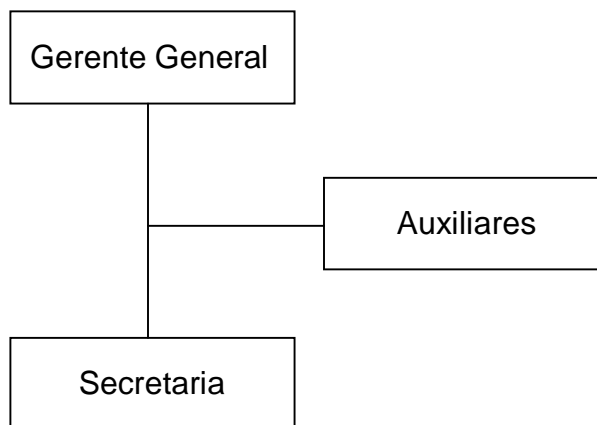
VISIÓN

Ser la empresa número uno en proveer servicios de auditoría administrativa en la ciudad de Uruapan Michoacán para después posicionarnos en todo el Estado de Michoacán mediante la calidad y efectividad de nuestros servicios.

VALORES

- RESPONSABILIDAD
- HONESTIDAD
- RESPETO
- AMABILIDAD
- TRATO JUSTO
- PUNTUALIDAD

ORGANIGRAMA



Reglas metodológicas para hacer un organigrama.

Para agrupar las funciones en organismos o en puestos, debe tenerse presente lo siguiente:

Para la estructuración de líneas departamentales:

- Orientaciones generales de la organización
- Tareas similares
- Niveles de diferenciación de las tareas
- Nivel elevado de integración

Para la estructuración de unidades individuales:

- Procedimientos de medición
- Procedimientos de compensación
- Reglas y procesos normalizados
- Jerarquía de la unidad y medios de control

Para la estructuración de nivel superior:

- Jerarquía directa
- Mecanismos de asesoría

- Mecanismos de resolución de conflictos
- Departamentos integrados

(HERNÁNDEZ, 2007: 92)

5.9.4.- UBICACIÓN

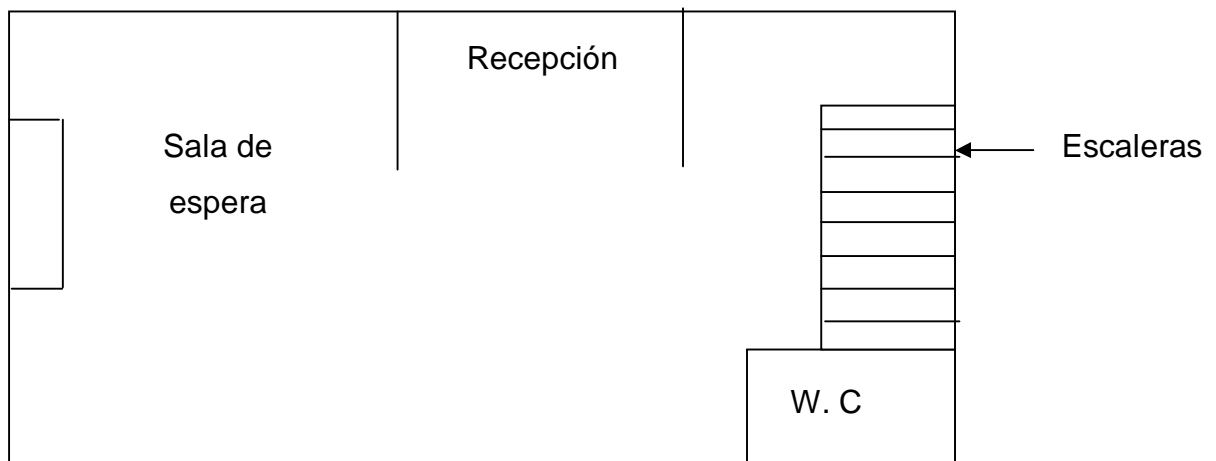
El domicilio es: Venustiano Carranza # 87 con esquina 16 de Septiembre, Uruapan Michoacán.

Esta ubicación fue elegida ya que está en el centro de la ciudad y cuenta con fácil acceso para nuestros clientes además de que el tránsito tanto de personas como de vehículos es constante por lo cual esto beneficiara al momento de darnos mejor a conocer y ubicarnos más fácilmente.

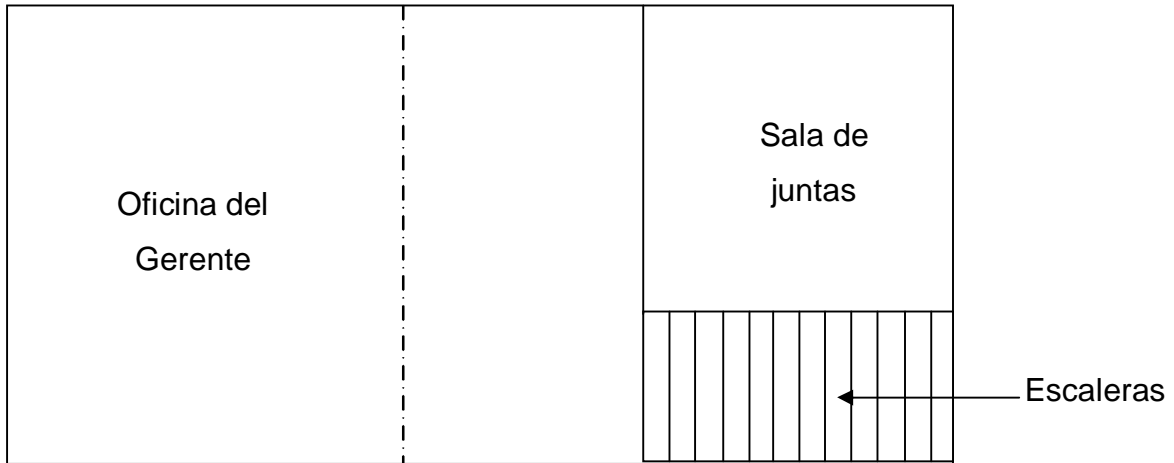
También esta propiedad es de uno de los parientes de los integrantes de la empresa por tal motivo no tendrá ningún costo el uso de las instalaciones durante 6 años, con lo cual se ahorrara en costos para la empresa y se pondrá en marcha más rápido a la empresa.

DISTRIBUCIÓN FISICA DEL LOCAL

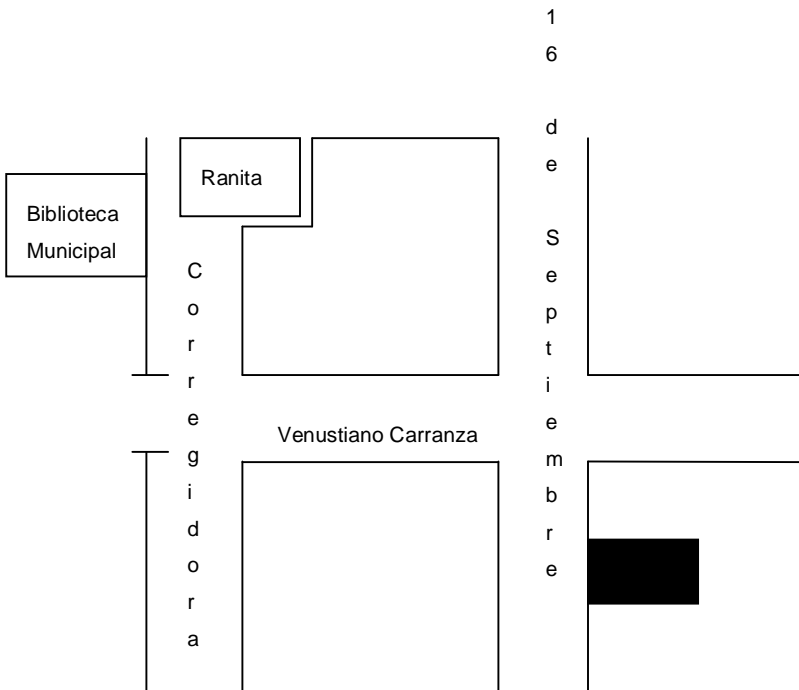
(Planta baja)



(Planta alta)



CROQUIS DEL DOMICILIO



5.9.5- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa proveerá el servicio de auditoría administrativa para las organizaciones de toda la ciudad de Uruapan Michoacán, esto con un personal altamente calificado y con una actitud de servicio hacia nuestros clientes.

Se buscara el máximo rendimiento de la empresa aprovechando toda oportunidad dentro del entorno que la rodea; el mercado en el que se operara está en constante desarrollo lo cual representa una gran reto y oportunidad para crecer como empresa.

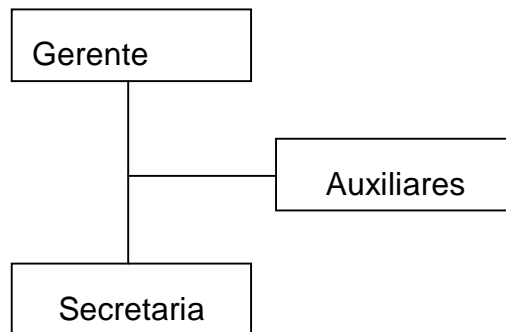
Ser una empresa de nueva creación con ideas innovadoras y talento fresco no representa el éxito por tal motivo es necesario siempre poner especial énfasis en dar un excelente servicio, siempre con la mentalidad de mejora continua y generar valor agregado a nuestra empresa para tener un buen posicionamiento dentro de nuestros clientes.

Se desarrollara la empresa sobre bases firmes para con ello enfrentar los desafíos que se presenten en el futuro siempre estando un paso delante de las cosas y aprovechando al máximo las oportunidades que se presenten, ya que como es bien sabido una persona prevenida vale por dos.

Ser competitivos no tan solo por el hecho de rebajar precios más que la competencia sino por ofrecer un servicio superior y crear estrategias para un correcto y sustentable desarrollo.

5.9.6.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GERENTE GENERAL



PUESTO	Gerente general
JEFE INMEDIATO	Ninguno
NIVEL JERARQUICO	Primero
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar clientes potenciales • Crear relaciones comerciales fructíferas • Crear presupuestos de ventas y cumplirlos • Generar estrategias para el crecimiento y desarrollo de la empresa • Realizar y coordinar auditorias administrativas • Realizar trámites legales de la empresa y estar al tanto de ellos • Crear manuales de procedimientos así como políticas para la empresa • Monitorear todas las actividades que realiza el personal. • Coordinar al personal • Estar en capacitación constante • Hacer nómina de empleados
EDUCACIÓN	Licenciatura en Administración de empresas o Contabilidad

EXPERIENCIA	1 año en manejo de personal. Realizando auditorías administrativas
--------------------	---

STAFF

PUESTO	Staff
JEFE INMEDIATO	Gerente general
NIVEL JERARQUICO	Segundo
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar en la elaboración de auditorías administrativas• Llevar a cabo los controles de calidad y procedimientos de la empresa• Conseguir nuevos clientes así como mantener los actuales• Capacitarse cada que se requiera• Auxiliar en lo que se ocupe al gerente general
EDUCACIÓN	Licenciatura en Administración de empresas o Contabilidad.
EXPERIENCIA	Realizando auditorías administrativas

SECRETARIA

PUESTO	Secretaria
JEFE INMEDIATO	Gerente general
NIVEL JERARQUICO	Tercero
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Llevar al día la agenda del gerente general• Recepción de visitantes en la empresa• Atender en tiempo y forma las llamadas telefónicas• Auxiliar en ofrecer información general a la gerencia y staff• Recepción de facturas y contra recibos.• Mantener su área de trabajo limpia y ordenada• Capacitarse cada que se requiera• Recepción y sellado de paquetería para después entregarla al personal que corresponda
EDUCACIÓN	Preparatoria o carrera técnica

EXPERIENCIA	1 año en manejo de personal. 1 año como secretaria
--------------------	---

CONCLUSIÓN

El cumplimiento de los objetivos es algo esencial para que la empresa llegue hacia donde se pretende, en seguida analizaremos y se cumplen los objetivos según el caso práctico.

Objetivo general: después del estudio de mercado se identificó que es viable y necesaria la creación de la empresa.

Objetivos específicos:

- La inversión se recuperara en 2 años, manteniendo las ventas y los gastos proyectados.
- Para llevar a cabo el correcto posicionamiento de la empresa es necesario que se realicen los trabajos con la calidad óptima además de llevar a cabo la estrategia de mercadotecnia.
- En cuestión de apoyar a las empresas locales esto será prioridad para nosotros por medio de la asesoría y seguimiento hacia nuestros clientes.
- Para poder ofrecer un servicio de auditoría de primer nivel es necesario que se realicen las capacitaciones necesarias para todo el personal, además estar actualizados de los hechos relevantes de nuestros clientes para poder crecer no solo como empresa sino en conjunto con el mercado.

Gracias a la globalización y a la informática las organizaciones tienen un acceso más fácil a la información así como a las diferentes técnicas de mejora, para su óptimo desarrollo tal es el caso de la auditoría administrativa que es una técnica actual que ayuda al correcto desarrollo de las organizaciones siempre y cuando sea aplicada de forma correcta y tenga el seguimiento que se requiere.

Toda empresa es importante dentro del lugar en el que se desarrolla debido a que representa una fuente de empleo y de entrada de capital hacia el lugar de su origen además de que son los pilares de la economía nacional por tanto es de vital importancia el que estén preparadas para cualquier situación dentro del mercado donde operan. La auditoría administrativa ayuda a las empresas a mejorar dentro de su funcionamiento y buscar oportunidades de mejora para que la empresa tenga un correcto desarrollo y no fracasen dentro en su actividad.

La auditoría administrativa es una técnica novedosa aunque ya tiene tiempo y bases firmes todavía existe cierta inseguridad o falta de conocimiento por ciertas personas al momento de aceptar su aplicación dentro de su empresa, esta técnica ofrece a las empresas una correcta incorporación al mercado además de asesoría para provechar correctamente las fortalezas que posee la empresa.

Es de suma importancia que las empresas estén conscientes y preparadas para enfrentar los constantes cambios que existen debido a la globalización y a la inestabilidad del mercado, para responder de una forma activa ante las demandas que pide el mercado y posicionarse dentro del mismo.

Las empresas más destacadas son aquellas que innovan, se actualizan, se autoevalúan y buscan la mejora constante al paso de los años, en este tiempo que es el de la información no hay ninguna limitante para que las empresas se estanquen, solo tienen que tener bien claro hacia dónde quieren llegar.

Al crear esta empresa de auditoría administrativa se pretende facilitar de herramientas a las organizaciones para su adecuado manejo y desarrollo dentro del mercado donde operen, ofreciéndoles servicios de primera calidad para satisfacer las necesidades y exigencias que tengan así como ser una guía en el proceso de crecimiento de dichas empresas.

Al finalizar este trabajo en cuanto al aspecto teórico y haber obtenido conocimientos necesarios dentro del desarrollo profesional y del tema de la auditoría administrativa para su posterior ejecución, se procederá a la práctica la cual consiste en la implementación de la empresa de auditoría administrativa, y que la información contenida aquí sirva como fuente de información y guía.

Es de gran importancia el crear este tipo de empresas y el buscar el generar más fuentes de empleo para nuestro país, ya que esto representa desarrollo tanto social como profesional así como del compromiso que se tiene como licenciado en administración de empresas y como un ciudadano integro, que por medio de la formación recibida durante la estadía en la universidad es una persona capaz de proponer y consolidar proyectos.

Actualmente se viven tiempos difíciles de mucha competencia y crisis económicas que afectan no solo a nuestro país sino al mundo entero, por ello es necesario estar bien preparados y en constante actualización para poder sacar adelante nuestras propuestas y aportar nuestro grano de arena hacia el próspero desarrollo de nuestro país.

Por estos grandes cambios que se están dando en la actualidad es necesario estar bien preparados como licenciados en administración de empresas para generar cambios que en realidad nos beneficien a nosotros y a nuestro país.

Lo que se necesita en estos tiempos no son empleados sino gente emprendedora que se decida a arriesgarse y tomar la iniciativa de crear y desarrollar, ser una persona generadora de empleos.

ANEXO 1

ASPECTOS LEGALES

- 1.- Alta en presidencia municipal para sacar licencia para la empresa:
 1. Datos del establecimiento
 2. Croquis de Localización del establecimiento
 3. Solicitud firmada por el titular o representante legal
 4. Copia de identificación oficial del titular o representante legal
 5. R.F.C. con domicilio y actividad comercial actualizada
 6. Copia del contrato de arrendamiento o comodato vigente
 7. Fotografía o fotomontaje de la fachada del local, incluyendo la azotea y cualquier otro lugar donde se aprecie la ubicación y colocación del (los) anuncios.
 8. Medidas exactas del (los) anuncios (ancho por largo= M2)
- 2.- Permiso de uso del suelo
- 3.- Alta en SHCP como empresa prestadora de servicios haciendo los trámites necesarios.
- 4.- Autorización de protección civil

5.- Alta en la junta de conciliación y arbitraje para asesoría en caso de necesitarla.

4.- Alta en CANACO para asesoría y capacitación.

ANEXO 2

CONTRATO DE COMODATO

CONTRATO DE COMODATO, QUE SE CELEBRA POR UNA PARTE EL (LA) C. _____ POR SUS PROPIOS DERECHOS, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL (LA) "**COMODANTE**", EL CUAL SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

PRIMERA.- Declara "EL COMODANTE", que es propietario y se encuentra en posesión del bien inmueble ubicado en la calle _____ número _____ Colonia _____ ciudad de _____.

SEGUNDA.- Declara "EL COMODANTE" que tiene interés en que se le proporcionen en comodato el (los) bienes inmuebles descritos en el punto anterior.

En razón de lo anterior, las partes otorgan las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO.- "EL COMODANTE" entrega a "EL COMODATARIO", y este recibe de conformidad, para su uso los bienes inmuebles descritos en la Declaración primera de este instrumento.

SEGUNDA: DESTINO Y USO DEL BIEN OBJETO DE COMODATO.- "EL COMODATARIO" se obliga a destinar los bienes inmuebles que se le proporcionen en comodato, exclusivamente para el fin para los que fueron diseñados (LOCAL COMERCIAL).

TERCERA: OBLIGACIONES DE "EL COMODATARIO".-

---a) Durante el tiempo en que los mencionados bienes muebles permanezcan en comodato "EL COMODATARIO", se obliga de cuidar de su mantenimiento y conservación y a responder de todo deterioro que estos sufrieran por su culpa, así como dar aviso al "COMODANTE" de cualquier novedad que pudiese ser dañosa o perjudicial para los bienes objeto de este contrato;

---b) "ELCOMODATARIO" no podrá destinar los bienes entregados en comodato a un uso diverso del que se menciona en la cláusula anterior y tendrá la obligación de cubrir por cuenta propia los gastos y contribuciones originadas por el uso, goce o disfrute del bien inmueble entregados en comodato, aun y que intervengan una tercera persona en el uso de los mismos.

---f) "EL COMODATARIO" a la terminación del presente contrato devolverá los bienes objeto del mismo al "COMODANTE" , en las mismas condiciones en que los recibe, salvo su deterioro normal.

CUARTA: DURACIÓN.- La duración del presente contrato será por _____, contados a partir del _____, por lo que se concluirá consecuentemente el día _____ pudiendo cualesquiera de las partes darlo por terminado anticipadamente, mediante aviso por escrito que de una a la otra con 30 días de anticipación.

QUINTA: COMPETENCIA.- En caso de surgir alguna controversia para la interpretación o cumplimiento del presente contrato las partes se someten a lo que determinen los Tribunales competentes de la ciudad de _____ , renunciando expresamente a sus domicilios presentes o futuros.

Para la constancia y efectos legales, las partes suscriben el presente contrato en la ciudad de _____ el día _____ de _____.

"COMODANTE"

"COMODATARIO"

NOMBRE Y FIRMA DEL PROPIETARIO DEL INMUEBLE

NOMBRE Y FIRMA

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ARMSTRONG, Gary, **Fundamentos de Marketing**, Pearson, 6ª Edición, México, 2003.
- 2.- BORELLO, Antonio, **El plan de negocios**, Ediciones Diaz de Santos, 1ª Edición, 1994.
- 3.- CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, Mc Graw Hill, 7ª Edición, México, 2006.
- 4.- **Constitución política de los estados unidos mexicanos**, Alco, edición 2002.
- 5.- CORTAZAR, Martínez Alfonso, **Introducción al análisis de proyectos de inversión**, Trillas, 1ª Edición, 1993.
- 6.- FERNANDEZ, Ríos Manuel, **EFICACIA ORGANIZACIONAL Concepto desarrollo y evaluación**, Diaz de Santos, 1ª Edición, 1997.
- 7.- FRANKLIN, F. Enrique Benjamín, **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2005.
- 8.- GÓMEZ, Ceja Guillermo, **Planeación y organización de empresas**, Mc graw hill, 8ª Edición, México, 1998.
- 9.- HERNÁNDEZ, Hernández Abraham, **Formulación y evaluación de proyectos de inversión para principiantes**, Ecafsa, 4ª Edición, México, 2003.
- 10.- HERNÁNDEZ, Orozco Carlos, **Analisis Administrativo Técnicas y Métodos**, EUNED, 1ª Edición, 2007.
- 11.- NORBECK, Edward F. **Auditoría administrativa**, Técnica, S. A., 2ª Edición, 1975.
- 12.- RODRÍGUEZ, Leonardo, **Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa**, Grupo Editorial Iberoamericana, 1ª Edición, 1990.

13.- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, **Administración I**, THOMSON, 1ª Edición, 2006.

14.- REYES, Ponce Agustín, **Administración de personal: relaciones humanas**, Editorial Limusa, 2ª Edición, 1994.

INTERNET

http://womenshistory.about.com/od/business/p/m_p_follett.htm

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/padm/enfadm/escond/conductualistas.htm>

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ClasificacionDeEmpresa>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

<http://psicologiayempresa.com/la-mision-la-razon-de-ser-de-una-empresa.html>

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

<http://idesing.me/emprender/la-vision-de-una-empresa/>

<http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/los-valores-en-la-empresa>

http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm