



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN BÁSICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN


AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN FARMACIA SAN CARLOS”

INTEGRANTES:

L.I. ROSALINDA AVENDAÑO LÓPEZ
L.A.E. JORGE MILONAS ORTIZ
L.A.E. RAFAEL DIAZ DE LEON CERVANTES
L.E. EFRAIN ALEJANDRO HEREDIA MEZA
L.A.E. ALEJANDRO GONZALEZ DE LUNA


AGUASCALIENTES, AGS., DE SEPTIEMBRE DE 2005

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	2	DE:	82

CONTENIDO

➤	INTRODUCCIÓN	3
➤	JUSTIFICACIÓN	4
➤	ANTECEDENTES.	5
➤	MISIÓN	6
➤	VISIÓN.	7
➤	VALORES	8
➤	FILOSOFÍA	9
➤	DIAGRAMA GENERAL.	10
➤	PROGRAMA DE TRABAJO.	11
➤	ACCIONES	12
➤	PLANEACIÓN.	15
➤	INSTRUMENTACIÓN.	17
➤	EXAMEN.	60
➤	INFORME	72
➤	CONCLUSIONES.	79
➤	ANEXOS.	80
•	CARTA CONVENIO.	81
•	GRAFICA DE PROCESO ADMINISTRATIVO.	83

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	3	DE:	82


INTRODUCCION

La economía mexicana esta integrada en un 90% por micro y pequeñas empresas, las cuales necesitan de apoyo y asesoría que les permita adaptarse a los cambios y les ayude a crecer en beneficio de la sociedad a la que sirven y los trabajadores que forman parte de estas empresas.

Es por ello que en este trabajo se realiza un análisis de una micro empresa denominada Farmacia “San Carlos” en donde se pretende identificar problemas en su administración así como identificar sus áreas de oportunidad que le permitan mejorar en todas sus actividades.

El presente estudio tiene un alcance de toda la empresa ya que se considera que para un mejor resultado es preferible abarcar a toda la organización y no solo a una área en particular.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---


	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	4	DE:	82

JUSTIFICACION

Se realiza este estudio para que el propietario de la empresa Farmacia "San Carlos" pueda identificar sus áreas de mejora y eliminar los problemas mas fuertes dentro de su organización, y con ello ofrecer un mejor servicio a sus clientes y una fuente de trabajo estable para sus empleados.

Este trabajo surge por la necesidad de implementar un estudio administrativo que le permita a la dirección de la empresa Farmacia "San Carlos", aplicar los conceptos y principios básicos del proceso administrativo en sus actividades diarias, lo cual le permitirá contar con un mejor desempeño organizacional, que le facilite el logro de sus objetivos.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	5	DE:	82

ANTECEDENTES

En el año de 1957, dos hermanos con hambre de triunfo logran conseguir un crédito con el cual comienzan una farmacia que lleva como nombre "SAN CARLOS" con el fin de dar un servicio a la comunidad y con el tiempo logran a ser una de las mejores farmacias de la ciudad.

En el año de 1960 logran una gran alianza con Kimberlin de México S.A. de C. V. con lo cual lanzan al mercado una línea muy extensa de pañales y productos desechables convirtiéndose esta farmacia en el único distribuidor de la zona.

En 1965 logra un importante contrato con los laboratorios CDROSA, S.A. de C. V. con la cual introducen todo tipo de aceites, químicos y la famosa Henna, con la cual se facilita el acceso al mercado de mayoreo y menudeo en toda la zona del bajo.

Para 1975 logra una alianza con la línea Palmolive S.A. de C. V. para ser uno de los pioneros en manejar estos productos, obteniendo un gran éxito entre los consumidores, los cuales la hicieron crecer a tal grado de necesitar dos bodegas para poder almacenar todos sus productos.

Para 1980 era tal su éxito que surgió una sucursal con el nombre de Farmacia Laurel, la cual no tuvo el mismo éxito en la venta de mayoreo pero lo logro con la venta de medicamentos.

Ya en el año de 1982 surge otro negocio más, denominado Comercializadora San Carlos S.A. de C. V., a donde se canalizaron todos los pedidos de mayoreo, teniendo un gran apoyo y un gran éxito pues se descentralizó un poco el exceso de trabajo el cual resultaba abrumador.


De esta manera se mantiene por mas de 10 años y para el año de 1995 después de varios problemas financieros y administrativos así como conflictos en la toma de decisiones, derivan de un inminente cierre al traspaso de la empresa.

Ya en el año de 1997 contando con una nueva administración y con objetivos nuevos e ideas frescas empieza una reestructuración, la cual dura 3 años, lapso en el cual se logró equilibrar y sanear las finanzas de la empresa.

Al término de este tiempo ya para el 2001 se decide ampliar el giro de trabajo llegando a convertirse en una farmacia con venta de abarrotes y cerveza, con lo cual se ha logrado recuperar una gran parte del prestigio que tuvo un día.

Es en esta etapa cuando se diversifican las actividades de la empresa con la introducción de nuevos artículos, los cuales han contribuido en gran medida a la recuperación de clientes, proveedores y utilidades para la empresa.


ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	6	DE:	82

MISION

Colaborar para el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades cambiantes de todos nuestros clientes, logrando con ello la salud y satisfacción de sus necesidades primordiales, mediante la adquisición de productos calificados y de excelente calidad, en conjunto con todos nuestros colaboradores.


ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	7	DE:	82

VISION

Llegar a ser la mejor empresa en el ramo farmacéutico y productos de primera necesidad en toda la región.


ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	8	DE:	82

VALORES

- Responsabilidad
- Servicio
- Honestidad
- Rapidez
- Amabilidad


ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	9	DE:	82

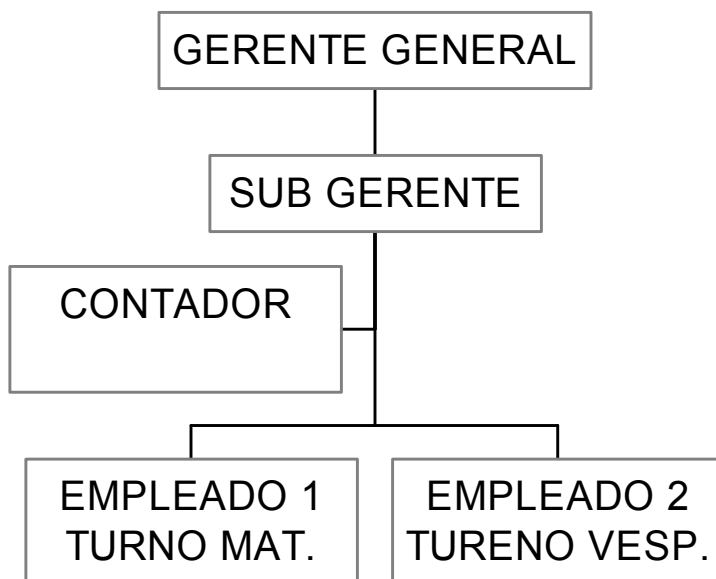
FILOSOFÍA

Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos farmacéuticos y de primera necesidad de gran calidad a precios accesibles, dando como valor agregado la rapidez y amabilidad en el servicio.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2002		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	10	DE:	82

ORGANIGRAMA



ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---



Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”

*Av. Fco. I. Madero No. 734
Col. Centro
Aguascalientes, Ags.
Tel. (01-449) 9-15-62-02*

FECHA:

22 de Agosto de 2005

PÁGINA:

11

DE:

82

**Auditoria
Administrativa**

Programa de Trabajo

Concentrado General

Inicio	19	08	05	Terminación	23	08	05
Suspensión	23	08	05	Cancelación			
Reinicio	27	08	05	Terminación	04	09	05

Responsable: Rafael Díaz de León Cervantes.

No.	Actividad	Responsable Específico	Agosto							Septiembre		
			19	20	21	22	27	28	29	2	3	4
1.0	Captura y Análisis de Información	Grupo Auditor										
1.1	Entrevista al Gerente General	Grupo Auditor										
1.2	Entrevista al Sub-Gerente	Grupo Auditor										
1.3	Entrevista al Contador	Grupo Auditor										
1.4	Entrevista al Empleado Matutino	Grupo Auditor										
1.5	Entrevista al Empleado Vespertino	Grupo Auditor										
2.0	Análisis de Resultados	Grupo Auditor										
3.0	Formulación del Informe	Grupo Auditor										
4.0	Ajuste	Grupo Auditor										
5.0	Presentación del Informe Final	Grupo Auditor										
6.0	Implementación	Farmacia San Carlos										


Observaciones:

El día 22 se suspenderá la auditoria por reuniones de trabajo con el grupo auditor, reiniciando el día 28 de Agosto del año en curso.

ELABORÓ:
Rosalinda Avendaño López
Efraín Heredia Meza
Rafael Díaz de León Cervantes
Jorge Milonás Ortiz
Alejandro González de Luna.

REVISÓ:
Enrique Benjamín
Franklin Fincowski

AUTORIZÓ:
Lucía Landín Ruiz Esparza

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	12	DE:	82

ACCIONES

Partiendo de la necesidad de realizar una auditoria administrativa integral a una organización, nos dimos a la tarea de establecer varias opciones, posteriormente se visitó cada una de las organizaciones elegidas.

Dado que algunas empresas no tuvieron el interés en el proyecto y la disponibilidad de datos se redujo las posibilidades a tres opciones, de las cuales se valuó a priori la mas conveniente en base a la facilidades de acceso a la información y posibilidades de aplicar mejoras administrativas. Como resultado se eligió a la Farmacia “San Carlos”.

Se le informó a la gerencia con un poco más de detalle en que consistía el proyecto, comentándole a la Lic. Lucia Landín Ruiz Esparza, gerente general del negocio, que con esta auditoria se pretendía llevar acabo un examen integral en la organización para detectar oportunidades de mejora.


Necesariamente se le informó la metodología a aplicar desglosándole de manera general los puntos a desarrollar los cuales fueron los siguientes:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

Estando de acuerdo con la metodología se agregaron los factores a auditar, organizados por etapas y funciones apegados al proceso administrativo, señalando que los parámetros o indicadores se dividían en dos tipos: cualitativos y cuantitativos.

Quedando definidos de la siguiente manera:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	13	DE:	82

Proceso administrativo

➤ ETAPA: PLANEACIÓN.

Propósito estratégico: Definición del marco de actuación de la organización.

- Visión
- Objetivos
- Estrategias / Tácticas

➤ ETAPA: ORGANIZACIÓN.

Propósito estratégico: Diseñar e instrumenta la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

- Estructura organizacional
- División y distribución de funciones

➤ ETAPA: DIRECCIÓN.

Propósito estratégico: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.


- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Toma de decisiones

➤ ETAPA: CONTROL.

Propósito estratégico: Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.


- Naturaleza
- Niveles
- Procesos

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoría Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	14	DE:	82

Aceptadas las condiciones de trabajo, la gerencia estableció una entrevista con todo el equipo auditor para conocer personalmente a cada uno de los integrantes que estaría realizando los trabajos. Posteriormente dispuso la apertura informando a su personal del proyecto para formalizar el trabajo de auditoria.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	15	DE:	82


PLANEACION

Inmediatamente se revisarán las fuentes de información internas y externas, para empezar a realizar la investigación preliminar, la cual permitió definir el proyecto de auditoría, la cual tuvo como base la propuesta técnica y el programa de trabajo.

La propuesta técnica quedo estructurada de la siguiente forma :

- Naturaleza :
Auditoria Administrativa.
- Alcance :
La empresa en su totalidad.
- Antecedentes:
Formalmente no existen.
- Objetivos:
 1. Brindar a la empresa los elementos necesarios para mejorar su funcionamiento.
 2. Establecer una dinámica de trabajo para mejorar el desempeño organizacional.
 3. Satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes.
 4. Llevar a cabo las acciones pertinentes para reposicionar a la empresa en el mercado.
- Estrategia:
Promover un acercamiento con todas las áreas de la empresa, para lograr estimular el trabajo, mejorar el clima organizacional y el empleo racional de los recursos.
- Justificación:
Detectar las deficiencias que se pudieran dar en el manejo administrativo de la empresa, así como reposicionar a la empresa en el segmento de mercado en la cual participa.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoría Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	16	DE:	82

➤ Acciones :

5. Formalizar la aplicación de la auditoría.
6. Establecer los mecanismos de coordinación para su ejecución.
7. Consolidar los avances en cada etapa de aplicación metodológica.
8. Derivar observaciones y recomendaciones para cada función del proceso.
9. Proponer recomendaciones generales, vigilar su implementación y efectuar su seguimiento.

➤ Recursos :

Integración del equipo de auditoría y definición de los requerimientos materiales y tecnológicos necesarios.

➤ Costo :

Sin costo.

➤ Resultados Esperados :

10. Fortalecer administrativamente a la empresa.
11. Mejorar el clima organizacional de la empresa.
12. Tener un crecimiento sostenido en el corto y mediano plazo.
13. Elevar la competitividad de la empresa.


➤ Información Complementaria :

Recopilación y revisión de todo el material normativo, administrativo y funcional de la empresa.

La propuesta y el programa de trabajo se presentó al dueño de la empresa, quien a petición del equipo auditor, comunicó (de forma verbal) la decisión de implementar la auditoría administrativa.

La información analizada durante la planeación, permitió la formulación de un diagnóstico preliminar, donde quedan confirmados los objetivos general y particulares, la estrategia global, el universo a examinar y las acciones a seguir.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	17	DE:	82

INSTRUMENTACIÓN

En esta etapa de la auditoria, se seleccionan y aplican técnicas que permiten recopilar la información que nos va a ser útil y nos va a servir de evidencia durante la realización de la auditoria.


Para recabar la información, se emplearon las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Cuestionarios
- Cédulas

La documentación que se solicitó fue:

- Normativa:
 - Acta Constitutiva
 - Reglamentación específica
 - Oficios y circulares
- Administrativa:
 - Organigramas
 - Manuales administrativos
 - Sistemas de Normalización y Certificación
 - Plantilla de Personal
 - Inventarios de Mobiliario y Equipo
 - Estudios de Mejoramiento
 - Auditorias administrativas previas.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	18	DE:	82

CUESTIONARIO

Nombre: _____


Puesto: **GERENTE**

- ¿ En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?
 - Gerente General
 - Subgerente
 - Contador
 - No sabe
- ¿ Las funciones que realiza en la organización son de tipo:
 - Estratégico?
 - Táctico?
 - Técnico?
- ¿ El tipo de puesto en el cual se desempeña es:
 - De línea?
 - De staff?
- ¿ Con qué frecuencia se brinda capacitación al personal del área?
 - Cada 3 meses
 - Cada 6 meses
 - 1 vez al año
 - Nunca
 - Otro....Especifique:
- ¿ Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		
- Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos? (Señale en los que participe)


a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:		22 de Agosto de 2005	
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:		19	DE: 82


7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?
 - a) Si
 - b) No
8. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?
 - a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
 - b) Folletos
 - c) Carteles
 - d) Vía correo electrónico
 - e) Intranet
 - f) Oficios, notas, memorando.
9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
 - b) Tener aspiraciones comunes
 - c) Mayor integración de las personas
10. La misión de la empresa, traduce:
 - a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?
 - b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?
 - c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
 - d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?
 - e) Otro...Especifique:
11. ¿La estrategia de crecimiento está asociada con esta misión?
 - a) Si
 - b) No
12. ¿Se ha logrado convertir la misión de la empresa, en objetivos y metas específicas?
 - a) Si
 - b) No
13. ¿Los objetivos son acordes con la misión de la organización?
 - a) Si
 - b) No
14. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se consignen los objetivos?
 - a) Si...Cuál?...Especifique:
 - b) No
15. ¿Los objetivos están subdivididos por:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:		22 de Agosto de 2005	
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:		20	DE: 82

- a) Área?
 - b) Función?
 - c) Programa?
 - d) Subprograma?
 - e) Proyecto?
 - f) Actividad?
 - g) Otros...Incluya relación.
16. En cada caso, los objetivos son claros?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indeciso
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
17. Los objetivos, son susceptibles de alcanzarse?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indeciso
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
18. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?
- a) Si
 - b) No
19. ¿Está definido un procedimiento para establecerlos?
- a) Si...Incluya copia
 - b) No
20. ¿Se parte de la experiencia obtenida para definirlos?
- a) Si
 - b) No
21. Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?
- a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) A veces
 - d) Con frecuencia

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	21	DE:	82

e) Habitualmente

22. ¿Cómo se precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de afiliación, etc., para redactar los objetivos

- a) Entrevistas
- b) Encuestas
- c) Buzón de sugerencias
- d) Buzón de quejas
- e) Otros...Especifique:

23. ¿Quién define los objetivos?

- a) Gerente
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino

24. ¿A qué plazos se definen los objetivos?

- a) Largo plazo
- b) Mediano plazo
- c) Corto plazo

25. ¿Están definidas unidades de medida para precisar el logro de los objetivos?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 27

26. ¿Cuáles unidades de medida? Indíquelas por favor.

27. ¿Cómo se evalúa el logro de los objetivos? Indique por favor.

28. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?


- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otros...Especifique:

29. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

- a) Si
- b) No


NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 31

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	22	DE:	82


30. ¿Cómo se transmiten?
- Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
 - Folletos
 - Carteles
 - Vía correo electrónico
 - Intranet
 - Oficios, notas, memorando.
 - Otros...Especifique:
31. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?
- Gerente General
 - Subgerente
 - Contador
 - Empleado Turno Matutino
 - Empleado Turno Vespertino
 - Otro...Especifique:
32. ¿Cuál es el horizonte de los planes?
- Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
33. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa?
- Si
 - No
- NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 35**
34. ¿El análisis interno de la empresa incluye:
- Un análisis financiero?
 - El examen de los recursos humanos?
 - Auditorias de mercado?
 - El análisis de operaciones?
 - La revisión de los sistemas de información?
 - La evaluación de los recursos tecnológicos?
 - Otro...Especifique:
35. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?
- Si
 - No
- NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 37**

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	23	DE:	82

36. ¿El análisis externo, considera el estudio de:
- La industria y el mercado?
 - La competencia?
 - El contexto político?
 - El marco regulador?
 - La situación social?
 - El mercado de trabajo?
 - Las condiciones macroeconómicas?
 - La innovación tecnológica?
 - Otro...Especifique:
37. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?
- Si
 - No
38. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?
- Tratado
 - Ley
 - Reglamento
 - Decreto
 - Acuerdo
 - Acta Constitutiva
 - Otro...Especifique:
39. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribución de la empresa de forma:
- Buena
 - Regular
 - Mala
40. ¿Esta estructura refleja la visión de la empresa de forma:
- Buena
 - Regular
 - Mala
41. ¿ Con qué tipo de estructura cuenta la empresa?
- Vertical
 - Horizontal
 - En red
 - Virtual
 - Inteligente
 - Otras...Especifique:
42. La estructura departamental esta definida por:
- Funciones
 - Proceso
 - Clientes
 - Territorios
 - Producto
 - Otros...Especifique:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	24	DE:	82


43. ¿ Que criterios se toman en cuenta?
- a) Delegación de la autoridad b) Funcionales
c) De normatividad d) Diversificación de trabajo
d) Otros...Especifique:
44. Dispone de información de apoyo para la Administración de Personal? (Señale la información de la que disponga):
- a) Manual de Organización b) Manual de Personal
c) Manual de Bienvenida d) Manual de Políticas
e) Otros...Especifique:
45. ¿ Existe un código de ética o su equivalente?
- a) Si ...Incluya copia
b) No
46. ¿ La organización ha sufrido algún cambio?
- a) Si
b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 48

47. El cambio ha sido producto de
- a) Establecimiento de nuevos objetivos y metas b) Una visión distinta
c) Modificación y adaptación de las funciones d) Estudio de mejoramiento
e) Otros...Especifique:
48. ¿ De qué tipo de manuales se disponen?
- a) Organización b)Procedimientos
c) Políticas d) Ventas
e) Compras f) Calidad
g) Ninguna h) Otros...Especifique:
49. ¿Quién dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objetivo?
- a) Gerente General
b) Subgerente
c) Contador
d) Empleado Turno Matutino
e) Empleado Turno Vespertino
f) No sabe

50. ¿La orientación al logro del objetivo es coincidente con:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	25	DE:	82

- a) La visión?
- b) La misión?
- c) Los objetivos?
- d) Las políticas?
- e) Las estrategias?

51. La labor de la dirección se traduce en atributos como:

- a) Solidez Financiera
- b) Calidad de los productos y servicios
- c) Innovación
- d) Valor de la Organización como inversión
- e) Calidad de los productos y servicios
- f) Calidad de la Administración
- g) Responsabilidad ambiental y comunitaria
- h) Otros...Especifique:

52. Las directrices de la empresa le permiten competir en:

- a) Calidad
- b) Garantía
- c) Asesoría al cliente
- d) Servicio Post-Venta
- e) Conocimiento del producto
- f) Bajos precios
- g) Confiabilidad
- h) Disponibilidad
- i) Información
- j) Ayuda amigable
- k) Otro...Especifique:

53. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

- a) Autocrático (impositivo)
- b) Democrático (participativo)
- c) Liberal
- d) Otro...Especifique:


54. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?
- d) Telecomunicaciones?
- e) Otro...Especifique:

55. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

- a) Clientes
- b) Proveedores
- c) Autoridades
- d) Grupos de Afiliación
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	26	DE:	82

56. ¿ Como se efectúa el proceso de toma de decisiones? Describalo brevemente

57. El proceso de Toma de Decisiones es congruente con los requerimientos de la empresa en cuanto a :

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| a) Efectividad | b) Consistencia |
| c) Velocidad de respuesta | d) Calidad |
| e) Otros...Especifique: | |

58. El control parte de un marco de actuación establecido en función de:

- a) Las pautas dictadas por el órgano de gobierno?
- b) La experiencia obtenida con el tiempo?
- c) Los proveedores?
- d) Los clientes?
- e) Las condiciones del mercado?
- f) Tipo de producto o servicio?
- g) Planes estratégicos?
- h) Otros...Especifique:

59. ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio de control?

- a) Si
- b) No


60. ¿Es coincidente el ejercicio de control con los niveles de planeación?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Con frecuencia
- e) Siempre

61. Los plazos fijados en la planeación permiten un control

- a) Inexistente
- b) Inadecuado
- c) Efectivo
- d) Bueno
- e) Muy efectivo

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	27	DE:	82

62. En esta empresa es necesario el ajuste de tiempos?

- a) Si
- b) No

63. Se da soporte al control con instrumentos tales como...

- a) Graficas de Gant
- b) Evaluación y revisión de programas (PERT)
- c) Ruta critica (CPM)
- c) Asignación de recursos y programación multiproyecto (RAMPS)
- d) Ninguno
- e) Otros...Especifique:

64. ¿A que normas internacionales se apega el sistema de calidad?

- a) ISO 9000
- b) ISO 9001
- c) ISO 9002
- d) ISO 14000
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique:

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

Nombre: _____

Puesto: **SUB-GERENTE**

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

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) No sabe


2. ¿ Las funciones que realiza en la organización son de tipo:

- a) Estratégico?
- b) Táctico?
- c) Técnico?

3. ¿ El tipo de puesto en el cual se desempeña es

- a) De línea?
- b) De staff?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02		PÁGINA:	28	DE:	82

4. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitación al personal del área?
 - a) Cada 3 meses
 - b) Cada 6 meses
 - c) 1 vez al año
 - d) Nunca
 - e) Otro....Especifique:

5. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		

6. Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos? (Señale en los que participe)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		


7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?
 - a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
 - b) Folletos
 - c) Carteles
 - d) Vía correo electrónico
 - e) Intranet
 - f) Oficios, notas, memorando.

9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
 - b) Tener aspiraciones comunes
 - c) Mayor integración de las personas


10. La misión de la empresa, traduce:
 - a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?
 - b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?
 - c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
 - d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?
 - e) Otro...Especifique:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	29	DE:	82

11. ¿La estrategia de crecimiento está asociada con esta misión?
 - a) Si
 - b) No
12. ¿Se ha logrado convertir la misión de la empresa, en objetivos y metas específicas?
 - a) Si
 - b) No
13. ¿Los objetivos son acordes con la misión de la organización?
 - a) Si
 - b) No
14. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se consignent los objetivos?
 - a) Si...Cuál?...Especifique:
 - b) No
15. ¿Los objetivos están subdivididos por:
 - a) Área?
 - b) Función?
 - c) Programa?
 - d) Subprograma?
 - e) Proyecto?
 - f) Actividad?
 - g) Otros...Incluya relación.
16. En cada caso, los objetivos son claros?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indeciso
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
17. Los objetivos, son susceptibles de alcanzarse?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indeciso
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
18. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?
 - a) Si
 - b) No
19. ¿Está definido un procedimiento para establecerlos?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	30	DE:	82

- a) Si...Incluya copia
- b) No

20. ¿Se parte de la experiencia obtenida para definirlos?

- a) Si
- b) No

21. Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Con frecuencia
- e) Habitualmente

22. ¿Cómo se precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de filiación, etc., para redactar los objetivos

- a) Entrevistas
- b) Encuestas
- c) Buzón de sugerencias
- d) Buzón de quejas
- e) otros...Especifique:

23. ¿Quién define los objetivos?

- a) Gerente
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino

24. ¿A qué plazos se definen los objetivos?

- a) Largo plazo
- b) Mediano plazo
- c) Corto plazo

25. ¿Están definidas unidades de medida para precisar el logro de los objetivos?


- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 27

26. ¿Cuáles unidades de medida? Indíquelas por favor.

27. ¿Cómo se evalúa el logro de los objetivos? Indique por favor.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	31	DE:	82

28. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otros...Especifique:

29. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 31

30. ¿Cómo se transmiten?

- a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet
- f) Oficios, notas, memorando.
- g) Otros...Especifique:

31. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otro...Especifique:

32. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo

33. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa?


- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 35

34. ¿El análisis interno de la empresa incluye:

- a) Un análisis financiero?
- b) El examen de los recursos humanos?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	32	DE:	82

- c) Auditorias de mercado?
- d) El análisis de operaciones?
- e) La revisión de los sistemas de información?
- f) La evaluación de los recursos tecnológicos?
- g) Otro...Especifique:

35. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 37

36. ¿El análisis externo, considera el estudio de:

- a) La industria y el mercado?
- b) La competencia?
- c) El contexto político?
- d) El marco regulador?
- e) La situación social?
- f) El mercado de trabajo?
- g) Las condiciones macroeconómicas?
- h) La innovación tecnológica?
- i) Otro...Especifique:

37. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

- a) Si
- b) No

38. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?

Tratado

- a) Ley
- b) Reglamento
- c) Decreto
- d) Acuerdo
- e) Acta Constitutiva
- f) Otro...Especifique:


39. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribución de la empresa de forma:

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

40. ¿Esta estructura refleja la visión de la empresa de forma:

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	34	DE:	82

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) No sabe

50. ¿La orientación al logro del objetivo es coincidente con:

- a) La visión?
- b) La misión?
- c) Los objetivos?
- d) Las políticas?
- e) Las estrategias?

51. La labor de la dirección se traduce en atributos como:

- a) Solidez Financiera
- b) Calidad de los productos y servicios
- c) Innovación
- d) Valor de la Organización como inversión
- e) Calidad de los productos y servicios
- f) Calidad de la Administración
- g) Responsabilidad ambiental y comunitaria
- h) Otros...Especifique:

52. Las directrices de la empresa le permiten competir en:

- a) Calidad
- b) Garantía
- c) Asesoría al cliente
- d) Servicio Post-Venta
- e) Conocimiento del producto
- f) Bajos precios
- g) Confiabilidad
- h) Disponibilidad
- i) Información
- j) Ayuda amigable
- k) Otro...Especifique:


53. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

- a) Autocrático (impositivo)
- b) Democrático (participativo)
- c) Liberal
- d) Otro...Especifique:

54. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?
- d) Telecomunicaciones?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	35	DE:	82

e) Otro...Especifique:

55. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

- a) Clientes
- b) Proveedores
- c) Autoridades
- d) Grupos de Afiliación
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique

56. ¿ Como se efectúa el proceso de toma de decisiones? Describalo brevemente

57. El proceso de Toma de Decisiones es congruente con los requerimientos de la empresa en cuanto a :

- a) Efectividad
- b) Consistencia
- c) Velocidad de respuesta
- d) Calidad
- e) Otros...Especifique:

58. El control parte de un marco de actuación establecido en función de:

- a) Las pautas dictadas por el órgano de gobierno?
- b) La experiencia obtenida con el tiempo?
- c) Los proveedores?
- d) Los clientes?
- e) Las condiciones del mercado?
- f) Tipo de producto o servicio?
- g) Planes estratégicos?
- h) Otros...Especifique:

59. ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio de control?

- a) Si
- b) No


60. ¿Es coincidente el ejercicio de control con los niveles de planeación?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Con frecuencia
- e) Siempre

61. Los plazos fijados en la planeación permiten un control

- a) Inexistente
- b) Inadecuado
- c) Efectivo
- d) Bueno
- e) Muy efectivo

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	36	DE:	82

62. En esta empresa es necesario el ajuste de tiempos?

- a) Si
- b) No

63. Se da soporte al control con instrumentos tales como...


- a) Graficas de Gantt
- b) Evaluación y revisión de programas (PERT)
- c) Ruta critica (CPM)
- d) Asignación de recursos y programación multiproyecto (RAMPS)
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique:

64. ¿A que normas internacionales se apegas el sistema de calidad?

- a) ISO 9000
- b) ISO 9001
- c) ISO 9002
- d) ISO 14000
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique:

Gracias por su colaboración.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02		PÁGINA:	37	DE:	82

CUESTIONARIO

Nombre: _____

Puesto: **CONTADOR**


- ¿ En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?
 - Gerente General
 - Subgerente
 - Contador
 - No sabe
- ¿ Las funciones que realiza en la organización son de tipo:
 - Estratégico?
 - Táctico?
 - Técnico?
- ¿ El tipo de puesto en el cual se desempeña es
 - De línea?
 - De staff?
- ¿ Con qué frecuencia se le brinda capacitación?
 - Cada 3 meses
 - Cada 6 meses
 - 1 vez al año
 - Nunca
 - Otro....Especifique:
- ¿ Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		
- Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos? (Señale en los que participe)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		
- ¿ La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?
 - Si
 - No

8. ¿ Cómo se transmite la visión a toda la empresa?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	38	DE:	82

- a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet
- f) Oficios, notas, memorando.

9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?

- a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
- b) Tener aspiraciones comunes
- c) Mayor integración de las personas

10. La misión de la empresa, traduce:

- a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?
- b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?
- c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
- d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?
- e) Otro...Especifique:

11. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se le indiquen los objetivos de la empresa?

- a) Si...Cuál?...Especifique:
- b) No

12. ¿Los objetivos están subdivididos por:

- a) Área?
- b) Función?
- c) Programa?
- d) Subprograma?
- e) Proyecto?
- f) Actividad?
- g) Otros...Incluya relación.


13. En cada caso, los objetivos son claros?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. Los objetivos, son susceptibles de alcanzarse?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	39	DE:	82

- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?

- a) Si
- b) No

16. ¿Quién define los objetivos?

- a) Gerente
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino

17. ¿Se evalúa el logro de los objetivos?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 22

18. ¿De qué manera se evalúan? Indique por favor:

19. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otros...Especifique:

20. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?


- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 31

21. ¿Cómo se transmiten?

- a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet
- f) Oficios, notas, memorando.
- g) Otros...Especifique:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	40	DE:	82

22. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otro...Especifique:

23. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo
- d) No sabe

24. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 26

25. ¿El análisis interno de la empresa incluye:

- a) Un análisis financiero?
- b) El examen de los recursos humanos?
- c) Auditorias de mercado?
- d) El análisis de operaciones?
- e) La revisión de los sistemas de información?
- f) La evaluación de los recursos tecnológicos?
- g) Otro...Especifique:

26. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?


- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 28

27. ¿El análisis externo, considera el estudio de:

- a) La industria y el mercado?
- b) La competencia?
- c) El contexto político?
- d) El marco regulador?
- e) La situación social?
- f) El mercado de trabajo?
- g) Las condiciones macroeconómicas?
- h) La innovación tecnológica?
- i) Otro...Especifique:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	41	DE:	82

28. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

- a) Si
- b) No

29. ¿De que tipo de manuales dispone o tiene acceso para leer?

- a) Manual de Organización
- b) Manual de Procedimientos
- c) Manual de Bienvenida
- d) Manual de Políticas
- e) Manual de Ventas
- f) Manual de Compras
- g) Manual de Calidad
- h) Ninguno
- i) Otros...Especifique:

30. ¿Existe un código de ética o su equivalente?

- c) Si ...Incluya copia
- d) No

31. ¿Quién le indica cómo debe lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) No sabe

32. ¿La organización ha sufrido algún cambio?

- c) Si
- d) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 33

33. El cambio ha sido producto de

- b) Establecimiento de nuevos objetivos y metas
- b) Una visión distinta
- c) Modificación y adaptación de las funciones
- d) Estudio de mejoramiento
- f) Otros...Especifique:


34. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

- e) Autocrático (impositivo)
- f) Democrático (participativo)
- g) Liberal
- h) Otro...Especifique:

35. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?
- d) Telecomunicaciones?
- e) Otro...Especifique:


ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	42	DE:	82

36. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:
- a) Clientes
 - b) Proveedores
 - c) Autoridades
 - d) Grupos de Afiliación
 - e) Ninguno
 - f) Otros...Especifique
37. ¿ Como se efectúa el proceso de toma de decisiones? Describalo brevemente
38. El proceso de Toma de Decisiones es congruente con los requerimientos de la empresa en cuanto a :
- a) Efectividad
 - b) Consistencia
 - c) Velocidad de respuesta
 - d) Calidad
 - e) Otros...Especifique:
39. Se da soporte al control con instrumentos tales como...
- a) Graficas de Gantt
 - b) Evaluación y revisión de programas (PERT)
 - c) Ruta critica (CPM)
 - d) Asignación de recursos y programación multiproyecto (RAMPS)
 - e) Ninguno
 - f) Otros...Especifique:
40. Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos?
- a) Si...Especifique:
 - b) No
41. Se han establecido controles en el pago de su salario?
- a) Si...Especifique:
 - b) No

Gracias por su colaboración.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	43	DE:	82

CUESTIONARIO

Nombre: _____

Puesto: **EMPLEADO TURNO MATUTINO**

2. ¿ En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?
 - a) Gerente General
 - b) Subgerente
 - c) Contador
 - d) No sabe

3. ¿ Las funciones que realiza en la organización son de tipo:
 - a) Estratégico?
 - b) Táctico?
 - c) Técnico?

4. ¿ El tipo de puesto en el cual se desempeña es
 - a) De línea?
 - b) De staff?

5. ¿Con qué frecuencia se le brinda capacitación?
 - a) Cada 3 meses
 - b) Cada 6 meses
 - c) 1 vez al año
 - d) Nunca
 - e) Otro....Especifique:

6. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)


a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		

7. Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos? (Señale en los que participe)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		

8. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?
 - a) Si
 - b) No

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoría Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	44	DE:	82

9. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?
 - a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
 - b) Folletos
 - c) Carteles
 - d) Vía correo electrónico
 - e) Intranet
 - f) Oficios, notas, memorando.

10. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
 - b) Tener aspiraciones comunes
 - c) Mayor integración de las personas


11. La misión de la empresa, traduce:
 - a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?
 - b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?
 - c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
 - d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?
 - e) Otro...Especifique:

12. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se le indiquen los objetivos de la empresa?
 - a) Si...Cuál?...Especifique:
 - b) No

13. ¿Los objetivos están subdivididos por:
 - a) Área?
 - b) Función?
 - c) Programa?
 - d) Subprograma?
 - e) Proyecto?
 - f) Actividad?
 - g) Otros...Incluya relación.

14. En cada caso, los objetivos son claros?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indeciso
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	45	DE:	82

15. Los objetivos, son fáciles de alcanzar?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?

- a) Si
- b) No

17. ¿Quién define los objetivos?

- a) Gerente
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino

18. ¿Se evalúa el logro de los objetivos?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 22

19. ¿De qué manera se evalúan? Indique por favor:

20. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otros...Especifique:

21. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?


- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 31

22. ¿Cómo se transmiten?

- a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	46	DE:	82

- f) Oficios, notas, memorando.
- g) Otros...Especifique:

23. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otro...Especifique:

24. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

- a) Si
- b) No

25. ¿ De que tipo de manuales dispone o tiene acceso para leer?

- a) Manual de Organización
- b) Manual de Procedimientos
- c) Manual de Bienvenida
- d) Manual de Políticas
- e) Manual de Ventas
- f) Manual de Compras
- g) Manual de Calidad
- h) Ninguno
- i) Otros...Especifique:

26. ¿ Existe un código de ética o su equivalente?

- a) Si ...Incluya copia
- b) No

27. ¿Quién le indica cómo debe lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) No sabe


28. ¿ Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

- a) Autocrático (impositivo)
- b) Democrático (participativo)
- c) Liberal
- d) Otro...Especifique:

29. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?
- d) Telecomunicaciones?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	47	DE:	82

e) Otro...Especifique:

30. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

- | | |
|----------------|-------------------------|
| a) Clientes | b) Proveedores |
| c) Autoridades | d) Grupos de Afiliación |
| e) Ninguno | f) Otros...Especifique |

31. Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos?


- a) Si...Especifique:
b) No

32. Se han establecido controles en el pago de su salario?

- a) Si...Especifique:
b) No

Gracias por su colaboración.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	48	DE:	82

CUESTIONARIO

Nombre: _____


Puesto: **EMPLEADO TURNO VESPERTINO**

- ¿ En quién recae la responsabilidad de la planeación en la organización?
 - Gerente General
 - Subgerente
 - Contador
 - No sabe
- ¿ Las funciones que realiza en la organización son de tipo:
 - Estratégico?
 - Táctico?
 - Técnico?
- ¿ El tipo de puesto en el cual se desempeña es
 - De línea?
 - De staff?
- ¿ Con qué frecuencia se le brinda capacitación?
 - Cada 3 meses
 - Cada 6 meses
 - 1 vez al año
 - Nunca
 - Otro....Especifique:
- ¿ Conoce el contenido de los siguientes elementos?: (Señale los que conozca)

a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		
- Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos? (Señale en los que participe)


a) Visión	b) Misión	c) Objetivos	d) Metas
e) Estrategias	f) Política	g) Procedimiento	h) Programas
i) Ninguno	j) Otro...Especifique:		

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02		PÁGINA:	49	DE:	82

7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?
- a) Si
b) No
8. ¿Cómo se transmite la visión a toda la empresa?
- a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
b) Folletos
c) Carteles
d) Vía correo electrónico
e) Intranet
f) Oficios, notas, memorando.
9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
- a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
b) Tener aspiraciones comunes
c) Mayor integración de las personas
10. La misión de la empresa, traduce:
- a) ¿Cuál es la principal capacidad de la empresa?
b) ¿Qué posicionamiento busca en el mercado?
c) ¿El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?
d) ¿El valor agregado con respecto a la competencia?
e) Otro...Especifique:
11. ¿Cuenta usted con un documento escrito en el que se le indiquen los objetivos de la empresa?
- a) Si...Cuál?...Especifique:
b) No
12. ¿Los objetivos están subdivididos por:
- a) Área?
b) Función?
c) Programa?
d) Subprograma?
e) Proyecto?
f) Actividad?
g) Otros...Incluya relación.
13. En cada caso, los objetivos son claros?
- a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	50	DE:	82

- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. Los objetivos, son fáciles de alcanzar?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15. Estos objetivos son del dominio de toda la empresa?

- a) Si
- b) No

16. ¿Quién define los objetivos?

- a) Gerente
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino

17. ¿Se evalúa el logro de los objetivos?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 22

18. ¿De qué manera se evalúan? Indique por favor:

19. ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?


- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otros...Especifique:

20. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

- a) Si
- b) No

NOTA : SI SU RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 31

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02		PÁGINA:	51	DE:	82

21. ¿Cómo se transmiten?

- a) Comunicación Verbal entre el gerente o subgerente y los empleados
- b) Folletos
- c) Carteles
- d) Vía correo electrónico
- e) Intranet
- f) Oficios, notas, memorando.
- g) Otros...Especifique:

22. En caso de duda, ¿En quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) Otro...Especifique:

23. ¿Conoce la estructura actual de su empresa?

- a) Si
- b) No

24. ¿ De que tipo de manuales dispone o tiene acceso para leer?

- a) Manual de Organización
- b) Manual de Procedimientos
- c) Manual de Bienvenida
- d) Manual de Políticas
- e) Manual de Ventas
- f) Manual de Compras
- g) Manual de Calidad
- h) Ninguno
- i) Otros...Especifique:

25. ¿ Existe un código de ética o su equivalente?


- a) Si ...Incluya copia
- b) No

26. ¿Quién le indica cómo debe lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- a) Gerente General
- b) Subgerente
- c) Contador
- d) Empleado Turno Matutino
- e) Empleado Turno Vespertino
- f) No sabe

27. ¿ Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	52	DE:	82

- a) Autocrático (impositivo)
- b) Democrático (participativo)
- c) Liberal
- d) Otro...Especifique:

28. ¿La tecnología de información de la Empresa incluye:

- a) Hardware?
- b) Base de datos?
- c) Software?
- d) Telecomunicaciones?

Otro...Especifique:

29. La tecnología de información existente permite una interacción efectiva con:

- a) Clientes
- b) Proveedores
- c) Autoridades
- d) Grupos de Afiliación
- e) Ninguno
- f) Otros...Especifique

30. Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos?


- a) Si...Especifique:
- b) No

31. Se han establecido controles en el pago de su salario?

- a) Si...Especifique:
- b) No

Gracias por su colaboración.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	53	DE:	82

ESCALAS DE MEDICIÓN

Se llevó a cabo la integración de cuestionarios y la selección de cédulas para las entrevistas, así como la asignación de escalas de medición. Entre las escalas consideradas se pueden mencionar:

1) Ordinal o Lickert:

a)

nunca	1
casi nunca	2
a veces	3
con frecuencia	4
siempre	5


b)

inexistente	1
inadecuado	2
efectivo	3
bueno	4
muy efectivo	5

c)

nunca	1
casi nunca	2
a veces	3
con frecuencia	4
habitualmente	5

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	54	DE:	82

d)

bueno	1
regular	2
malo	3

e)

totalmente de acuerdo	TA
de acuerdo	A
indeciso	I
en desacuerdo	D
totalmente en desacuerdo	TD

2) De intervalos iguales


- a) si
- b) no
- c) no se aplica

CÉDULAS

Por el tipo de empresa que se audita, nos dimos cuenta que la cédula idónea para utilizar sería:

1. Para el registro de aspectos relevantes

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	AUDITORIA ADMINISTRATIVA		FECHA		22 de Agosto de 2005	
	FARMACIA "SAN CARLOS" <i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA	57	DE	82

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO


CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA Farmacia San Carlos

ETAPAS O ELEMENTO Planeación

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Visión del Negocio	Redacción demasiado genérica	Replantear su contenido especificando claramente espacio, tiempo y genero
Objetivos	Falta de un proceso que garantice dar dirección a los esfuerzos hacia un mismo rumbo.	El gerente y subgerente coinciden en que se despliegan los objetivos hasta el nivel operativo, sin embargo los empleados de mostrador los contradicen

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	AUDITORIA ADMINISTRATIVA		FECHA		22 de Agosto de 2005	
	FARMACIA “SAN CARLOS” Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02		PÁGINA		58	DE 82

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO


CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA Farmacia San Carlos

ETAPAS O ELEMENTO Organización y Dirección

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Estructura Organizacional	Ubicación del Contador	Se recomienda dependa del subgerente
Distribución de las cargas de trabajo	Duplicidad de funciones	Se observo falta de comunicación en toma de decisiones entre gerente y subgerente
Liderazgo	Estilo Democrático	Buena aceptación en el personal, fortalecer esta cualidad
Comunicación	Solo se utiliza verbal	Es necesario incorporar un método escrito en procesos críticos del negocio

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	FECHA	22 de Agosto de 2005		
	FARMACIA “SAN CARLOS” <i>Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA	59	DE	82

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES


ÁREA EVALUADA Farmacia San Carlos

ETAPAS O ELEMENTO Dirección y Control

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Motivación	No existe	Crear un sistema sencillo de reconocimiento al desempeño y agregar ingresos variables para las personas encargadas de atender al cliente.
Controles	Poco énfasis en controles preventivos en las operaciones	Aumentar la periodicidad de revisión de las variables clave en la operación.
Documentación	Inexistencia	Se solicito evidencias de los temas revisados, no encontrando uno solo

OBSERVACIONES:

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	58	DE:	82


EXAMEN

Después de haber realizado la investigación en la empresa sobre las funciones y practicas administrativas, se llevo a cabo el análisis y estudio de la información obtenida con la finalidad de dividir los principales elementos del proceso administrativo que a nuestra consideración son básicos para el tipo de organización y ramo al cual se dedica.

En este proceso se contó con la colaboración individual y en equipo de cada uno de los auditores involucrados en esta auditoria con el propósito de enriquecer el análisis, observaciones y propuestas de mejora ya que cada uno de los auditores aportó su conocimiento y experiencia para lograr este fin.

En esta fase se proporciona un orden y evaluación de cada uno de los elementos, así como su interpretación y diagnostico de problemas basado en evidencias y observaciones. Es importante comentar que en cada elemento se establecen los rangos aceptables con los cuales se deriva la evaluación de la situación actual. En el capítulo de instrumentación se encuentra una muestra de los cuestionarios aplicados.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	59	DE:	82

FACTOR 1

Etapas: Planeación

Componente: Visión

Indicadores cualitativos

- Nivel que enmarca el logro de aspiraciones comunes

Indicadores cuantitativos

- Empleados que la conocen

Total de empleados

Cifra optima: 1

Rango aceptable: 0.95

Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:


- El 100% de los empleados expresa coincidir con la visión de la organización en sus aspiraciones personales, sin embargo, el no estar formalizada la visión provoca una indiferencia e inconsistencia en el grado de compromiso.

Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- El 100% de los empleados conoce la visión, lo cual es aceptable

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	60	DE:	82

FACTOR 1

Etapas: Planeación

Componente: Objetivos

Indicadores cualitativos

- Medida que imprimen dirección a los esfuerzos

Indicadores cuantitativos

- Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Cifra optima: 1

Rango aceptable: 0.8

Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:


- Los objetivos están definidos a nivel dirección, pero la parte operativa no los conocen lo cual provoca que los esfuerzos se dispersen en el día con día, y requiera de una exhaustiva supervisión.

Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- El 30% de los objetivos han sido alcanzados.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	61	DE:	82

FACTOR 2

Etapas: Organización

Componente: Estructura organizacional

Indicadores cualitativos

- Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad

Indicadores cuantitativos

- Personal que conoce la estructura organizacional

Total de empleados

Cifra optima: 1

Rango aceptable: 0.95

Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:


- Existe una clara definición de los niveles de autoridad .

Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- El 100% del personal conoce la carta organizacional.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	62	DE:	82

FACTOR 2

Etapas: Organización

Componente: División y distribución de funciones

Indicadores cualitativos

- Cómo posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad

Indicadores cuantitativos

- Descripciones de puestos

Total de puestos

Cifra optima: 1

Rango aceptable: 0.9

Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:


- La carta de organización establece bien los niveles de autoridad y responsabilidad, aunque en la práctica se observó una indefinición en las responsabilidades del gerente y subgerente.

Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- Se menciona que existe por escrito las responsabilidades de cada puesto, sin embargo la parte operativa no conoce tales documentos. Por ello el resultado de este indicador arroja cero.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	63	DE:	82

FACTOR 3

Etapas: Dirección

Componente: Liderazgo

Indicadores cualitativos

- Cómo el líder ejerce su poder de influencia en las personas

Indicadores cuantitativos

- Personal que identifica el estilo

Total de personal

Cifra optima: 1

Rango aceptable: 0.8

Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:


- El poder de influencia esta ejercido en base a un estilo de liderazgo democrático, lo cual observamos hace sentir al empleado como parte importante de la organización.

Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- El 100% del personal identifica el liderazgo.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	64	DE:	82

FACTOR 3

Etapas: Dirección

Componente: Comunicación

Indicadores cualitativos

- En qué medida constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible


Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:

- Existe solamente una comunicación verbal sobre cualquier asunto a comunicar, procesar o retroalimentar. Lo cual no constituye un medio eficiente, por las fallas mismas que conlleva el medio como son la idea del emisor y la interpretación del receptor, esto evita tener la posibilidad de confirmar o comprobar lo emitido y lo entendido.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	65	DE:	82

FACTOR 3

Etapas: Dirección

Componente: Toma de decisiones

Indicadores cualitativos

- Medida en que la organización hace un manejo adecuado del riesgo y la incertidumbre en el diagnostico, así como en la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea.


Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:

- El proceso de toma de decisiones es por consenso y lluvia de ideas, involucrando solamente a las partes necesarias y con ello intenta reducir el riesgo y la incertidumbre. Sin embargo observamos que el 80% de las decisiones son tomadas unilateralmente por el gerente.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	66	DE:	82

FACTOR 3

Etapas: Dirección

Componente: Motivación

Indicadores cualitativos


- Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal

Resultado obtenido:

Observaciones:

- No existen incentivos por logro de objetivos que satisfagan la necesidad de reconocimiento ni comisiones para el personal de mostrador.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	67	DE:	82

FACTOR 4

Etapas: Control

Componente: Naturaleza

Indicadores cualitativos

- Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades
- Forma en que fija los límites de actuación en función de sus objetivos

Indicadores cuantitativos

- Controles preventivos

Total de controles

Cifra optima: 0.8

Rango aceptable: 0.7

Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:


- Los controles están establecidos principalmente en función de las reglamentaciones gubernamentales y sanitarias, relajando los controles internos como inventarios, conciliaciones bancarias y las cuentas por pagar.
- Observamos un intento de establecer controles en función de clientes, proveedores y nivel de servicio, sin embargo no se ha logrado estabilizarlos.

Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- Solamente se tiene el 60% de controles preventivos del total, ya que el resto de estos solo se puede reaccionar a sus resultados.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	68	DE:	82

FACTOR 4

Etapas: Control

Componente: Niveles

Indicadores cualitativos

- De que manera efectúa el señalamiento del ejercicio de controles en los niveles directivos, mandos medios y nivel operativo

Indicadores cuantitativos

- Controles estratégicos
Total de controles

Cifra optima: 0.4

Rango aceptable: 0.3

- Controles operativos
Total de controles

Cifra optima: 0.6

Rango aceptable: 0.5


Resultado obtenido:

Indicadores cualitativos

Observaciones:

- El gerente y sub-gerente mencionaron que se establecen en base a un despliegue de objetivo, sin embargo no se cuenta con evidencia escrita y el nivel operativo no los conoce.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	69	DE:	82


Indicadores cuantitativos

Observaciones:

- No existe evidencia de ningún indicador de control para las estrategias de negocio.
- El 100% de los controles con evidencia son operativos, no existe evidencia del resto de los controles mencionados.


<i>Elementos específicos</i>	<i>Puntos máximos</i>	
	<i>Establecidos</i>	<i>Obtenidos</i>
1,0 PLANEACION	200	120
1,1 Visión	50	40
1,2 Objetivos	80	60
1,3 Estrategias / Tácticas	70	20
2,0 ORGANIZACIÓN	200	120
2,1 Estructura Organizacional	50	50
2,2 Funciones	150	70
3,0 DIRECCION	300	230
3,1 Liderazgo	50	40
3,2 Comunicación	90	70
3,3 Toma de Decisiones	90	80
3,4 Motivación	70	40
4,0 CONTROL	300	200
4,1 Naturaleza	150	110
4,3 Niveles	150	90

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	70	DE:	82

TOTAL	1000	670
--------------	-------------	------------

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	71	DE:	82


INFORME

Una vez que el equipo auditor terminó el examen, se preparó el informe final de la auditoria. Se verificó exhaustivamente que en el informe no se excluyera ningún hallazgo e incluir en cada caso los elementos probatorios.

Informe de aspectos relevantes.

- El proceso de aplicación de la auditoria se finalizo satisfactoriamente
- Se efectuaron recomendaciones suficientes para la mejora de la empresa
- Dentro de los resultados obtenidos no existe una relación constante entre misión, objetivos y metas.
- No hay estrategias, políticas y programas establecidos.
- En general se brinda un servicio y atención que cumple con las expectativas de los clientes.
- La relación con los proveedores se da de manera oportuna y eficiente.
- Se requiere mejorar la cultura organizacional
- No existe una estrategia general de acción.
- Se necesita implementar programas de capacitación y desarrollo.
- No hay manejo de funciones.
- Es necesario enfocar las acciones de la organización hacia una cultura de mejora y aprovechamiento de los recursos de la empresa.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	72	DE:	82

Informe General de la Auditoria Administrativa Aplicada a FARMACIA “SAN CARLOS”.

Durante las acciones realizadas (visitas, investigación documental, entrevistas, etc.), se detectó que las actividades que realiza cada uno de los trabajadores se ejecutan de manera empírica o de acuerdo las ordenes que se les dictan. No hay un direccionamiento en las acciones de la gerencia que permitan alcanzar de una manera más eficaz los objetivos de la empresa.

A partir de lo anterior el grupo auditor ha llegado a las siguientes conclusiones con respecto al proceso administrativo:

PLANEACIÓN


Visión

El 100% de los empleados expresa coincidir con la visión de la organización en sus aspiraciones personales, sin embargo, el no estar formalizada la visión provoca una indiferencia e inconsistencia en el grado de compromiso

Recomendación:

Se debe contar con una definición de visión por escrito y darla a conocer a la organización a través de un medio formal.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	73	DE:	82

Objetivos

Los objetivos están definidos a nivel dirección, pero la parte operativa no los conocen lo cual provoca que los esfuerzos se dispersen en el día con día, y requiera de una exhaustiva supervisión.

Recomendación:

Es necesario el conocimiento de los objetivo a alcanzar por parte de los empleados de la empresa a través de un medio formal para el logro de un mayor involucramiento y compromiso para el logro de los mismos.

ORGANIZACIÓN

Organigrama

La empresa cuenta con un organigrama en su mayor parte representativo de la estructura organizacional real.


Recomendación:

El grupo auditor ha anexado al final de la auditoria una propuesta para el organigrama .

Estructura organizacional

- Existe una clara definición de los niveles de autoridad .

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02		PÁGINA:	74	DE:	82

Recomendación:

A pesar de que existe una clara definición de los niveles de autoridad, el grupo auditor propone la generación de manuales de organización en los que se especificará los puestos, la jerarquía y las funciones dentro de la organización para lograr un mayor grado de formalización.

Funciones

La carta de organización establece bien los niveles de autoridad y responsabilidad, aunque en la práctica se observó una indefinición en las responsabilidades del gerente y subgerente.

Recomendación:


Es necesario la implementación de un medio de información interna en el cual se formalicen las decisiones de la gerencia así como contar con políticas y procedimientos que faciliten el desempeño de las funciones.

DIRECCION

Comunicación

Existe solamente una comunicación verbal sobre cualquier asunto a comunicar, procesar o retroalimentar. Lo cual no constituye un medio eficiente, por las fallas mismas que conlleva el medio como son la idea del emisor y la interpretación del receptor, esto evita tener la posibilidad de confirmar o comprobar lo emitido y lo entendido.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	Av. Fco. I. Madero No. 734 Col. Centro Aguascalientes, Ags. Tel. (01-449) 9-15-62-02	PÁGINA:	75	DE:	82

Recomendación

Se recomienda que la dirección tenga reuniones periódicas con el personal además de incluir dentro de la organización tableros y memorandos con la información reciente.

Liderazgo

El poder de influencia esta ejercido en base a un estilo de liderazgo democrático, lo cual observamos hace sentir al empleado como parte importante de la organización.

Recomendación:

Utilizar la influencia del estilo de liderazgo democrático para fortalecer el sentido de pertenencia y lograr una mejor disposición en las actividades de los empleados.

Motivación


No existen incentivos por logro de objetivos que satisfagan la necesidad de reconocimiento ni comisiones para el personal de mostrador

Recomendación:

La dirección deberá implantar un tipo de motivación para que el personal se sienta que es importante y que su trabajo es reconocido. La motivación no necesariamente deberá ser de tipo económico sino también de autoestima.

Toma de decisiones

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
--	---	--

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	76	DE:	82

El proceso de toma de decisiones es por consenso y lluvia de ideas, involucrando solamente a las partes necesarias y con ello intenta reducir el riesgo y la incertidumbre. Sin embargo observamos que el 80% de las decisiones son tomadas unilateralmente por el gerente.

Recomendación:

Se recomienda fomentar la participación del personal para expresar sus puntos de vista sobre aspectos relacionados con su labor cotidiana, ya que por el conocimiento de la misma se constituye en una fuente confiable de información para la toma de decisiones.

CONTROL

Naturaleza

Los controles están establecidos principalmente en función de las reglamentaciones gubernamentales y sanitarias, relajando los controles internos como inventarios, conciliaciones bancarias y las cuentas por pagar.


Observamos un intento de establecer controles en función de clientes, proveedores y nivel de servicio, sin embargo no se ha logrado estabilizarlos.

Recomendaciones:

Desarrollar un sistema de información diario en el cual se pueda determinar el nivel de existencias, rotación, ventas ,etc. Para tener un mejor conocimiento de las preferencias de los clientes sobre los productos ofrecidos, a la vez que permita tener un mejor control sobre los proveedores.

Niveles

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---


	Auditoría Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	77	DE:	82

El gerente y sub-gerente mencionaron que se establecen en base a un despliegue de objetivo, sin embargo no se cuenta con evidencia escrita y el nivel operativo no los conoce.

Recomendaciones

Establecer un seguimiento periódico del logro de los objetivos el cual permita evaluar las acciones a seguir para el correcto cumplimiento de los mismos.


ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	78	DE:	82

CONCLUSIONES GENERALES


- La organización, de acuerdo a su tamaño y ramo, desempeña aceptablemente su función, sin embargo, por la falta de aplicación de un proceso administrativo integral, la empresa adolece principalmente de una planeación eficiente.
- La dirección debe manejar una comunicación eficaz a través de medios escritos y visuales en los cuales se les informe a los miembros de la empresa los aspectos críticos y esenciales del negocio.
- Se debe tomar en cuenta y darle mayor participación en la lluvia de ideas para el proceso de toma de decisiones a los empleados operativos.
- Otorgar una mayor motivación por medio de una remuneración atractiva a través de incentivos y buenas prestaciones, para provocar en el empleado una orientación hacia el cliente.
- Supervisión directa y frecuente para vigilar el desempeño de la organización
- La dirección deberá tener una visión mas amplia para otorgar capacitación a sus empleados
- La dirección deberá estar abierta a recibir propuestas de sus trabajadores para el mejor funcionamiento de la organización ya que éstos son la parte operativa del negocio
- Adaptar un sistema de información en el que sea digerible para todos los elementos en la organización y controle eficientemente lo mínimo indispensable como es clientes, proveedores y ventas.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoría Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	79	DE:	82

ANEXOS

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA "SAN CARLOS"		FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>		PÁGINA:	80	DE:	82

CARTA CONVENIO

Fecha: 18 de agosto de 2005

Nombre del cliente: Martha Ruiz Esparza

Cargo: Gerente

Institución: Farmacia San Carlos

Dirección: Av. Fco. I Madero # 734. Centro


Estimada señorita:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaremos a cabo para la auditoria administrativa. Las condiciones son las siguientes:

➤ **Período**

Este convenio será por un período de 1 mes iniciándose 19 de agosto del presente, ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de 30 días antes de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte. En caso de terminación, como auditores, seremos compensados por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---

	Auditoria Administrativa FARMACIA “SAN CARLOS”	FECHA:	22 de Agosto de 2005		
	<i>Av. Fco. I. Madero No. 734</i> <i>Col. Centro</i> <i>Aguascalientes, Ags.</i> <i>Tel. (01-449) 9-15-62-02</i>	PÁGINA:	81	DE:	82

➤ **Obligaciones**

Nuestras obligaciones incluyen:

1. Aplicación de una auditoria administrativa
2. Presentación de reportes semanales sobre el progreso del proyecto
3. Preparación del informe final y exposición ante la gerencia de la organización, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Atentamente
Grupo Auditor.

Institución:
Universidad Autónoma de Aguascalientes
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

ELABORÓ: Rosalinda Avendaño López Efraín Heredia Meza Rafael Díaz de León Cervantes Jorge Milonás Ortiz Alejandro González de Luna.	REVISÓ: Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ: Lucía Landín Ruiz Esparza
---	--	---



Auditoria Administrativa
FARMACIA "SAN CARLOS"

FECHA:

22 de Agosto de 2005

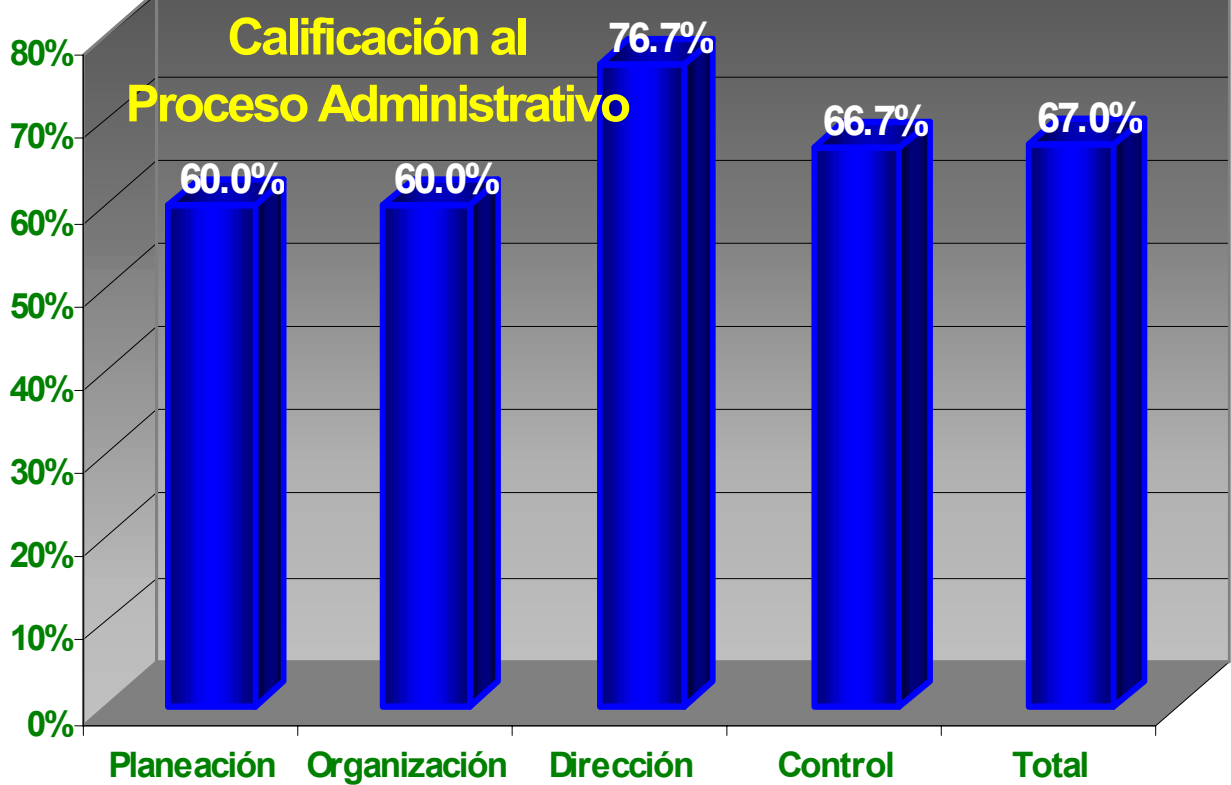
*Av. Fco. I. Madero No. 734
 Col. Centro
 Aguascalientes, Ags.
 Tel. (01-449) 9-15-62-02*

PÁGINA:

82

DE:

82



ELABORÓ:

Rosalinda Avendaño López
 Efraín Heredia Meza
 Rafael Díaz de León Cervantes
 Jorge Milonás Ortiz
 Alejandro González de Luna.

REVISÓ:

Enrique Benjamín
 Franklin Fincowski

AUTORIZÓ:

Lucía Landín Ruiz Esparza