



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO



FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

# “AUDITORIA DE AGROPECUARIA ADLT”

*Asignatura: Auditoria Administrativa*

*ALUMNA: Blando Garay Consuelo*

*Grupo: 1757*

*Profesor: Dr. Enrique Benjamín Franklin F.*

Ciudad Universitaria, Diciembre de 2007

INDICE	Pág.
INTRODUCCION	3
ANTECEDENTES	6
JUSTIFICACION	9
METODOLOGIA	11
PLANEACION	13
PLAN DE TRABAJO	11
DIAGNOSTICO PRELIMINAR	18
INSTRUMENTACION	21
INDICADORES	23
EXAMEN	26
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	36
ANALISIS MULTINIVEL	38
INFORME	39
ANEXOS	51

introduction

## INTRODUCCION

Bayer HealthCare es una filial de Bayer AG y pertenece a las empresas innovadoras líderes en el área del cuidado de la salud con medicamentos y productos médicos. El objetivo de Bayer HealthCare es investigar, desarrollar, producir y comercializar productos para mejorar la salud de seres humanos y animales en todo el mundo.

Bayer trabaja para el mercado veterinario de México desde hace más de cincuenta años. En un inicio, se ofrecían tan sólo productos para la cría de ganado vacuno. Hoy, la división Animal Health dispone de una gran variedad de productos medicinales para el mercado pecuario, avícola y porcícola, así como el cuidado de animales domésticos, cubriendo también el sector de higiene ambiental y control de plagas en explotaciones pecuarias, estableciendo programas de bioseguridad.

Los productos de esta división están destinados al cuidado, alimentación e higiene de los animales y abarcan: garrapaticidas, mosquicidas, rodenticidas, antibióticos, desparasitantes, especialidades farmacológicas (vitamínicos y reconstituyentes, tranquilizantes y anestésicos), así como productos biológicos, desinfectantes y productos para el control de plagas.

Bayer de México ocupa es uno de los líderes en el mercado veterinario nacional. La empresa se ha caracterizado por ser pionera y mantenerse con éxito especialmente en el sector de los garrapaticidas, completando la línea más amplia del mercado, que le ofrece al productor la solución adecuada a cada necesidad.

En el campo de los antibióticos, ofrece además una línea completa para combatir eficazmente las infecciones en los animales.

Bayer también es líder en el segmento de productos para mascotas, ofreciendo una protección más segura contra parásitos externos e internos como pulgas, garrapatas y gusanos, que representan no sólo un problema de salud para las mascotas, sino posibles repercusiones al ser humano que rompen la convivencia armoniosa entre ambos.

Otra importante área es la de los caballos. Y posee una línea muy completa para uso pecuario.

Bayer de México es una de las primeras compañías que tiene bien diferenciada su producción con un área específica para la fabricación de productos de Animal Health, siendo así una de las más modernas del mercado veterinario mexicano.



# ANEXOS

## ANTECEDENTES

La empresa “Agropecuaria ADLT”, que por sus Iniciales se lee como, “Agropecuaria Antonia De Lucas Tron.” Dedicada a la comercialización y distribución de productos agropecuarios del laboratorio Bayer, Surge en 1982. Con ubicación en Río Papaloapan # 115, Colonia Paseo de los arcos, Querétaro, Qro.

Surge con la necesidad de Álvaro Azcona y su esposa Antonia de Lucas Tron para emprender un negocio que les permitiera tener ingresos económicos estables, así como brindarles atención a sus pequeños hijos.

En un inicio la empresa se dedicaba a la distribución de productos de diversos laboratorios, a lo que se conoce como; distribuidor multimarcas, que visitaban los ranchos de la zona, para ofrecer y vender los productos.

Para 1985, Álvaro azcona, decide ir a las oficinas centrales del laboratorio Bayer, para solicitar la concesión de distribuidor autorizado, del la región del Centro del país y así convertirse en círculo Bayer de la línea HealthCare.

Esta concesión, es autorizada, por lo que la empresa tuvo un cambio, ya que dejaron de comercializar productos de diferentes marcas, para volverse exclusivamente a la distribución y comercialización de productos agropecuarios del laboratorio Bayer,

Al convertirse la Agropecuaria ADLT en círculo Bayer, obtuvo diversos beneficios, entre ellos;

- contar con accesorio del laboratorio Bayer, por medio de un manager, un representante y un promotor técnico, exclusivo para su zona. Para atender las necesidades de sus clientes en cuanto a la aplicación de los productos, diagnostico y cura de enfermedades de los animales. Así como brindar accesorio a los vendedores y supervisar sus visitas a los ranchos de la zona.
- Beneficios de financiamiento.

En el año 2005 Álvaro Azcona y su esposa deciden convertir a sus dos hijos en socios de la empresa, por lo que la empresa esta dividida en partes iguales entre el matrimonio y sus hijos.

Actualmente la distribuidora Agropecuaria ADLT se encarga de distribuir y comercializar los productos agropecuarios Bayer a través de sus dos líneas de productos;

1. Control de plagas y Bioseguridad
2. Medicina general de grandes especies.

Atiende la zona centro del país, en especial los siguientes estados:

- ♦ Hidalgo
- ♦ Querétaro
- ♦ Guanajuato
- ♦ San Luís Potosí (excepto Ciudad Valles)
- ♦ Estado de México ( Jilotepec, Aculco, Arroyos Arco, Polotitlan)



# JUSTIFICACION

## JUSTIFICACION

La auditoria administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, todo vez que permite detectar en que áreas se requiere de un estudio mas profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias , como superar obstáculos y , sobre todo , realizar un analisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Por lo tanto la auditoria administrativa se convierte en un factor estratégico para lograr el cambio.

Una vez que se les plantío a los socios de la distribuidora los beneficios que le traería a su empresa el realizar una auditoria administrativa, autorizaron su aplicación para identificar las oportunidades de mejora que le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones estables para su personal.

Ya que ellos mismos identificaron que en su empresa se esta presentando algunos problemas administrativos y contables, que les están ocasionando problemas con el proveedor, clientes y con su personal.

# METODOLOGIA

## METODOLOGIA

La metodología que se aplicara para realizar la Auditoria administrativa, tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan de forma programada y sistemática, se unifique criterios y se delimite la profundidad con que se revisara y aplicaran los enfoques del analisis administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Las etapas que integran la metodología son las siguientes:

✕ **Planeación:** se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoria administrativa para garantizar la cobertura de los factores prioritarios.

✕ **Instrumentación:** en esta etapa se seleccionan y aplican las técnicas de recolección más viables, se eligen indicadores, manejo de los papeles de trabajo, evidencia y la supervisión eficaz.

✕ **Examen:** consiste en dividir o separa los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento.

✕ **Informe:** en este se establecen los resultados de la auditoria e identifican claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, su duración, alcance, recursos y los métodos empleados.

✕ **Seguimiento:** en esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben sujetarse a un seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, si no también a evitar su recurrencia.

# PLANTACION

## PLANEACION

Los factores a revisar van enfocados directamente a las etapas que comprenden el proceso administrativo.

## PROCESO ADMINISTRATIVO.

Etapa	Factor	Propósito Estratégico.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Misión</li> <li>◆ Visión</li> <li>◆ Objetivos</li> <li>◆ Metas</li> <li>◆ Políticas</li> </ul>	Definir el marco de actuación de la Organización.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estructura organizacional</li> <li>◆ División y distribución de funciones</li> <li>◆ Cultura Organizacional</li> <li>◆ Recursos Humanos</li> </ul>	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Liderazgo</li> <li>◆ Comunicación</li> <li>◆ Motivación</li> <li>◆ Grupos y equipos de trabajo</li> <li>◆ Tecnología de la información</li> <li>◆ Toma de decisiones</li> </ul>	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Naturaleza</li> <li>◆ Áreas de aplicación</li> <li>◆ Herramientas</li> </ul>	Medición del Progreso de las acciones en función del desempeño.

## ELEMENTOS ESPECIFICOS.

Elementos	Atributo Fundamental
Adquisiciones.	Abastecimiento de Recursos.
Almacenes e inventarios.	Resguardo y canalización de recursos.
Marketing.	Desplazamiento y ubicación de producto.

### Fuentes de información.

#### Internas.

- ✓ Socios
- ✓ Empleados
- ✓ Promotor técnico de Bayer.
- ✓ Sistemas de información. (sistema de control de inventarios.)

#### Externas.

- ✓ Clientes.

### Investigación Preliminar

Con base en la observación directa, me pude dar cuenta que la empresa tiene estabilidad y posibilidades de crecimiento. Pero me percate de que tiene problemas de organización, comunicación con sus empleados y control en el otorgamiento de créditos a sus clientes, ya que tienen dificultades para la cobranza.

### Preparación del proyecto de Auditoria

#### Propuesta Técnica

1. Naturaleza: Auditoria Administrativa.
2. Alcance: toda la empresa
3. Antecedentes: En la Agropecuaria ADLT, nunca se ha realizado una auditoria.
4. Objetivos:
  - a) Identificar la aplicación del proceso administrativo y los factores que causan problemas en el, dentro de la empresa.
  - b) mejorar las condiciones en las que trabajan los empleados.
  - c) Proporcionar posibles soluciones a los problemas organizacionales de la empresa que mejoren su desempeño.
  - d) Identificar fortalezas y oportunidades de la empresa. Así como las debilidades convertirlas en fortalezas.

#### 5. Estrategia:

Realizar visitas a la empresa, para la aplicación de cuestionarios a los empleados y a los dueños. Así como realizar observación directa de la organización de la empresa.

#### 6. justificación:

Identificar los problemas administrativos de la empresa y buscar soluciones a estos para mejorar su desempeño y promover su crecimiento.

#### 7. Acciones:

- a) Aplicación de la metodología.
- b) Visitas frecuentes a la empresa.
- c) Aplicación de cuestionarios y cédulas.
- d) Observación directa dentro de la empresa.
- e) Registro y análisis de información.
- f) Realizar el informe sobre las observaciones.
- g) Proporcionar las recomendaciones pertinentes a los problemas de la empresa.

#### 8. Recursos:

Auditor y Apoyo tecnológicos como es; computadora, Internet, impresora, disco extraíble (USB), cámara fotográfica.

#### 9. Costos: sin costo

#### 10. Resultados:

- a) Proporcionar las guías necesarias para establecer una organización eficaz en la agropecuaria ADLT.



- b) Contribuir al crecimiento de la empresa como al de sus empleados.

Plan de trabajo

Inicio: 03 de Sep. 2007

Terminación: 31 de Nov. 2007

Responsable: El Auditor

N°	Actividad	Septiembre				Octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección de la empresa para realización de auditoria								
2	Levantamiento de información								
3	Aplicación de cuestionarios a los dueños								
4	Aplicación de cuestionarios y cédulas a empleados								
5	Aplicación de cuestionarios y cédulas al promotor técnico								
6	Análisis de los resultados								
7	Formulación del informe								
8	Ajustes								
9	Presentación del informe								

Elaboró:  
Consuelo Blando Garay

Revisó:  
Enrique Benjamín Franklin F.

## Diagnostico Preliminar

Las instalaciones de la empresa Agropecuaria ADLT, se encuentran ubicadas en Río Papaloapan, Querétaro, Qro. Es la adecuación de una casa, a oficina propiedad de los dueños; el patio trasero de la casa funciona como estacionamiento exclusivo para las camionetas de reparto de los vendedores. En un cuarto se almacenan los productos es decir, funciona como bodega.



Al llevarse acabo el levantamiento de información, se encontró con la situación de que la empresa no cuenta con ningún manual de organización, por lo cual no cuentan con misión, visión.

Los objetivos no están establecidos, solo se fundamentan en el nivel de ventas, que son establecidas por el laboratorio Bayer.

Las políticas y reglamento de la empresa son comunicados al personal, verbalmente, una vez que son contratados.

No cuentan con una estructura organizacional, y por lo tanto dificulta el establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, además de que la empresa cuenta con cuatro dueños de los cuales tres participan activamente en ella, por lo que no es clara la supervisión, de los empleados.

Por lo anterior tampoco se tiene canales de comunicación claros, por lo que resulta deficiente su comunicación.

El promotor técnico que colabora con ellos tiene autoridad también sobre los vendedores, e interviene en la toma de decisiones de abastecimiento y ventas. Asimismo capacita a los vendedores periódicamente.

La tecnología con que cuenta la empresa para desarrollar su actividad es adecuada, ya que se proporciona a los vendedores un celular con radio, para

comunicarse a las oficinas, y se esta analizando la posibilidad de otorgarles "Palm" para controlar sus ventas.

En la oficina se cuenta con computadora, fax e impresoras de reciente adquisición.

La cultura predominante en la organización es burocrática y autocrática, ya que en las decisiones no se toma en cuenta a los empleados, lo que ocasiona que, al no sentirse parte de ella, no se sientan motivados a participar ni para mejorar el desempeño.

El ambiente de trabajo se torna hostil ante las presiones del aumento o disminución de la demanda de los productos. No hay un manejo adecuado del estrés.

El control de inventarios es deficiente, ya que han presentado, problemas con la caducidad de los medicamentos, lo que ocasiona perdidas. También compran cantidad excedente de algunos productos, que redundan en un estancamiento en la rotación de inventarios.

La contratación del personal, es por medio de anuncios en el periódico, internet y bolsa de trabajo de las universidades locales. Los requerimientos principales, para la contratación de vendedores son;

- Conocimientos generales de veterinaria.
- Conocer las zonas de distribución y algunos ranchos.
- Tener habilidad verbal y experiencia en ventas.

Con frecuencia se contrata a personal recomendado o a familiares de los mismos empleados. El gran problema con la contratación de personal es que no cuentan con contrato ni con prestaciones de ley, lo único que se les otorga es una semana de vacaciones al año; esta condición influye en que los empleados muestren angustia e inestabilidad emocional.

En el ambiente externo de la empresa la principal competencia son los distribuidores multimarcas, los cuales manejan precios más bajos en los productos de laboratorios. Como competencia indirecta se cuentan laboratorios como Pfizer, Lapsisa, Virbac y Nova-litton, entre otros.

Su único proveedor es el laboratorio Bayer, quien les otorga un crédito de 30 días. Para la distribución, se proporciona a la fuerza de ventas, los siguientes vehículos.

- 3 EuroVan Diesel. Carga 3 Puertas. De la Volkswagen (2005)
- 3 Nissan estafitas (2005)
- 2 Renault-Trafic (2005)

El área de Bioseguridad cuenta con;

2 Chevrolet S-10 Pick-Up

El transporte es almacenado en las oficinas y de ahí cada vendedor debe llegar por las mañanas a las 8:30, y sacar la camioneta para realizar su recorrido y deben regresarla alas 6:00 de la tarde. Además, la empresa cuenta con una camioneta de carga, Chevrolet , Silverado (2006) para uso diverso.

El problema que se presenta con el transporte es que la empresa no cuenta con un área encargada del mantenimiento de los vehículos, si se llegara a descomponer alguno de estos, es reportado por los vendedores al dueño y este se encarga de llevarlo al servicio, lo que les ocasiona mayores costos.

# INSTRUMENTACIÓN

## INSTRUMENTACION

### *Recopilación de Información.*

Se debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo.

Técnicas de recolección.

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Cuestionarios.
- Cédulas
- Acceso a redes de información.

Investigación documental.

Las fuentes documentales a las que se acudieron son;

- a) Normativa.
  - Reglamento interno.
- b) Mercado.
  - Productos.
  - Áreas.
- c) Ubicación Geográfica.
  - Localización.

### *Observación directa.*

A través de la observación directa realizada en la empresa, se encontró los diferentes problemas.

- Falta de control en el almacén de productos.
- Falta de coordinación y comunicación entre los dueños y los empleados.
- Desinterés por parte de los dueños en los problemas y estado de ánimo de su personal.
- El personal no recibe capacitación constante para desempeñar su trabajo.

### *Medición.*

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma, utilizando las escalas de medición; y de fondo, a través del proceso administrativo e indicadores.

## INDICADORES

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permite ordenar las acciones en función de los resultados que se pretende alcanzar.

Los indicadores que se emplearon para auditar la agropecuaria ADLT fueron los siguientes.

ETAPA:	PROPÓSITO ESTRATÉGICO:
Planeación.	Definir el marco de actuación de la organización.

## OBJETIVOS

### Indicadores cualitativos

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
- Grado en que orientan las acciones.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \frac{2}{3} = 0.67 \quad \text{El 67\% de los objetivos definidos se han alcanzado.}$$

## METAS

### Indicadores cualitativos

- Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones.
- Nivel en que se determinan el alcance de las acciones.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}} = \frac{1}{3} = 0.33 \quad \text{El 33\% de las metas establecidas se han alcanzado, es decir menos de la mitad.}$$

## ESTRATEGIAS

### Indicadores cualitativos

- Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.

- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

#### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{3}{4} = 0.75$$

Las estrategias que se emplean son el 75% del total de estrategias.

### **POLITICAS**

#### Indicadores cualitativos

- Grado en que las políticas de la organización regulan la gestión.
- Forma en que apoyan las acciones
- Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

#### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{3}{6} = 0.5$$

Se han cumplido el 50% de todas las políticas establecidas. Por lo que no son muy importantes para la empresa.

$$\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{6}{4} = 1.5$$

ETAPA:	PROPOSITO ESTRATEGICO
organización	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### Indicadores cualitativos

- Nivel en que define el perfil de la organización.
- Forma en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.
- Modo en que representa los símbolos, rituales, mitos y prácticas que dan razón de ser a la organización.
- Manera en que se convierten en una fuente de cambio organizacional.



### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional.}}{\text{Acciones propuestas}} = \frac{2}{2} = 1.0$$

Las acciones propuestas para mejorar la cultura organizacional, son todas aceptadas y puestas en práctica.

$$\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}} = \frac{17}{20} = 0.85$$

## **RECURSOS HUMANOS**

### Indicadores cualitativos

- Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.
- Grado en que se considera tales recursos como capital intelectual.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}} = \frac{0}{20} = 0$$

No se cuentan con analisis de puesto en la empresa.

$$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}} = \frac{0}{20} = 0$$

No se realiza una valuación de puestos en la empresa.

$$\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}} = \frac{20}{20} = 1.0$$

Todo el personal de la empresa es de base.

$$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}} = \frac{15}{20} = 0.75$$

Del total de los empleados el 75% cuenta con alguna capacitación, aunque no es constante.

$$\frac{\text{Personal con prestaciones}}{\text{Total de personal}} = \frac{0}{20} = 0$$

La empresa no ofrece prestaciones a ninguno de sus empleados.

ETAPA:	PROPOSITO ESTRATEGICO:
Dirección	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

## LIDERAZGO

### Indicadores cualitativos

- Forma en que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
- Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.

### Indicadores cuantitativos

Personal que identifica el estilo	=	$\frac{13}{20} = 0.65$	El 65% del personal identifica el estilo de liderazgo.
Total de personal			
Personal que acepta el estilo	=	$\frac{15}{20} = 0.75$	El liderazgo tiene buena aceptación por parte de los empleados, ya que representa el 75%.
Total de personal			

## COMUNICACIÓN

### Indicadores cualitativos

- Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.
- Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.
- Grado en que se constituye como una red de comprensión emocional.

### Indicadores cuantitativos

Canales de comunicación utilizados	=	$\frac{2}{2} = 1.0$	Utilizan todos los canales de comunicación que conocen.
Canales de comunicación establecidos			
Canales empleados	=	$\frac{2}{2} = 1.0$	La empresa y los empleados hacen uso de todos los medios con que cuentan, para su comunicación.

Medios establecidos 2

$$\frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}} = \frac{2}{2} = 1.0$$

## MOTIVACIÓN

### Indicadores cualitativos

- Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
- Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización.
- Forma en que promueve la equidad en el trato.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}} = \frac{7}{20} = 0.35$$

$$\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}} = \frac{1}{1} = 1.0$$

Del total de personal el 35% recibe incentivos, el cual es monetario y son los vendedores.

## GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

### Indicadores cualitativos

- Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos.
- Manera en que integra capacidades y conocimientos que atienden un fin común.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Total de personal}}{\text{Equipos de trabajo}} = \frac{20}{2} = 10$$

La empresa cuenta con 20 empleados y de estos se forman solo 2 equipos de trabajo.

$$\frac{\text{Equipos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}} = \frac{2}{5} = 0.4$$

De las 5 áreas de organización con que cuenta la empresa, los equipos de trabajo solo están en el área de ventas.

## TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

### Indicadores cualitativos

- Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Tecnología autorizada}}{\text{Tecnología Propuesta}} = \frac{2}{2} = 1.0$$

La empresa hace uso de la tecnología con que cuenta.

ETAPA:	PROPOSITO ESTRATEGICO:
Control	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

## NATURALEZA

### Indicadores cualitativos

- Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.
- Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos.
- Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tienen para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles Preventivos}}{\text{Total de controles}} = \frac{3}{6} = 0.5$$

Del total de controles el 50% de estos son preventivos.

$$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}} = \frac{0}{6} = 0$$

$$\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}} = \frac{3}{6} = 0.5$$

El restante de los controles es de retroalimentación, en especial los referentes a las ventas.

## AREAS DE APLICACIÓN

### Indicadores cualitativos

- Forma en que la organización determina el área de influencia de los controles.
- Grado en que especifica el ámbito de aplicación de los controles en función de su objeto.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles en áreas sustantivas}}{\text{Áreas de la organización.}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

El 80% de los controles se aplican en las áreas de ventas y adquisiciones.

$$\frac{\text{Controles en áreas adjetivas}}{\text{Áreas de la organización.}} = \frac{2}{5} = 0.4$$

Solo se cuenta 2 controles en el área de contabilidad y sistemas de información.

$$\frac{\text{Controles descentralizados}}{\text{Total de controles}} = \frac{0}{6} = 0$$

Los controles están centralizados en la empresa.

$$\frac{\text{Controles desconcentrados}}{\text{Total de controles}} = \frac{0}{6} = 0$$

## HERRAMIENTAS

### Indicadores cualitativos

- Forma en que enmarcan la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles Presupuestales}}{\text{Total de controles}} = \frac{4}{6} = 0.66$$

El 66% de los controles son basados en el presupuesto y la contabilidad.

$$\frac{\text{Controles basados en redes de información}}{\text{Total de controles}} = \frac{1}{6} = 0.16$$

Solo se tiene un control el manejo de la información.

## ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

ELEMENTO ESPECIFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Almacenes e inventarios	Resguardo y canalización de recursos.

### Indicadores cualitativos

- Capacidad que tienen los almacenes para salvaguardar el patrimonio de la organización.
- Modo en que posibilitan el puntual control de los recursos.

### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Almacenes Propios}}{\text{Total de Almacenes}} = \frac{1}{1} = 1.0$$

La empresa cuenta con una bodega en don de almacena todos los productos para su comercialización.

$$\frac{\text{Catalogo de productos disponibles}}{\text{Catálogos necesarios.}} = \frac{130}{140} = 0.92$$

Se cuenta común 92% de catálogos disponibles sobre los productos que comercializa.

$$\frac{\text{Productos con código de barras}}{\text{Total de productos que se manejan}} = \frac{0}{140} = 0$$

Los productos no cuentan con un código de barras que facilite su inventariado.

$$\frac{\text{Monto de las pólizas de seguro de almacenes}}{\text{Total de seguros en la organización.}} = \frac{0}{0} = 0$$

La empresa no tiene pólizas de seguro para su almacén.

ELEMENTO ESPECIFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Marketing	Desplazamiento y ubicación de productos y / o servicios.

### Indicadores cualitativos

- Grado en que el marketing constituye un vínculo estratégico entre la organización y sus clientes.

- Forma en que posibilita el posicionamiento de la organización.
- Medida en que representa una fuente de ingresos fundamental.

#### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Fueras de Ventas}}{\text{Total de personal}} = \frac{7}{20} = 0.35$$

La fuerza de ventas representa el 35% del total de los empleados.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Fuerza de ventas}} = \frac{\$2,000,000}{7} = \$285,714.28$$

$$\frac{\text{Canales de distribución empleados}}{\text{Canales de distribución posibles}} = \frac{2}{2} = 1.0$$

Los canales de distribución empleados son los ranchos de su zona y farmacias veterinarias.

$$\frac{\text{Comisiones}}{\text{Ventas}} = \frac{\$59000}{\$2,000,000} = 0.0295$$

El pago de comisiones representa solo el 2.95% del total de las ventas.

ELEMENTO ESPECIFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Adquisiciones	Abastecimiento de recursos.

#### Indicadores cualitativos

- Capacidad de la organización para obtener los recursos que satisfacen los requerimientos para su correcto funcionamiento.
- Medida en que las adquisiciones representan una alternativa para reducir los costos y mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios.

#### Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Monto de las adquisiciones}}{\text{Presupuesto de las adquisiciones}} = \frac{\$2,000,000}{\$2,500,000} = 0.80$$

El monto de las adquisiciones representa el 80% del presupuesto destinado a estas.

$$\frac{\text{Base de datos de clientes}}{\text{Total de base de datos}} = \frac{1}{4} = 0.25$$

Se tiene un registro de los clientes, de los cuatro registros existentes en la empresa.

### **Evidencias**

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoria.

Las evidencias a utilizar son:

- **Física**

Se obtuvo mediante inspección u observación directa de las actividades cuando se realizaron las visitas a la empresa.

- **Testimonial**

Se obtuvo de los empleados como al promotor técnico de Bayer.



# EXAMEN

## EXAMEN

CRITERIOS DE PUNTUACION			
	Puntos máximos		
Elementos específicos	Establecidos	Obtenidos	%
<b>1.0 PLANEACION</b>	<b>200</b>	<b>75.67</b>	
1.1 Misión	33	0	20%
1.2 Visión	33	0	
1.3 Objetivos	34	22.67	
1.4 Metas	33	11.0	
1.5 Estrategias	34	25.5	
1.6 Políticas	33	16.5	
<b>2.0 ORGANIZACIÓN</b>	<b>200</b>	<b>60</b>	
2.1 Estructura organizacional	5	0	20%
2.2 División y distribución de funciones	5	0	
2.3 Cultura Organizacional.	5	42	
2.4 Recursos Humanos.	5	18	
<b>3.0 DIRECCION</b>	<b>300</b>	<b>189</b>	
3.1 Liderazgo	6	42	30%
3.2 Comunicación	6	42	
3.3 Motivación	6	21	
3.4 Grupos y equipos de trabajo	6	48	
3.5 Toma de decisiones	6	36	
<b>4.0 CONTROL</b>	<b>300</b>	<b>190</b>	
4.1 Naturaleza	10	50	30%
4.2 Áreas de Aplicación	10	80	
4.3 Herramientas	10	60	
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>514.67</b>	100%

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO				
	Establecidos		Obtenidos	
Almacenes e Inventarios	33	100	23.1	77.5
Marketing	34		27.2	
Adquisiciones	34		27.2	

### **¿Qué trabajo se hace?**

La Agropecuaria ADLT, se dedica a la comercialización de productos veterinarios Bayer

### **¿Para qué se hace?**

Para mejorar la salud de los animales de campo, destinados al consumo humano, cubriendo también el sector de higiene ambiental y control de plagas.

### **¿Quién lo hace?**

Los dueños de la empresa y su equipo de vendedores.

### **¿Cómo se hace?**

A través de la promoción y venta personal.

### **¿Con qué se hace?**

Con el uso de vehículos (7) para la entrega de los pedidos, hasta la puerta de los establecimientos de sus clientes.

### **¿Cuándo se hace?**

Todos los días de la semana excepto el domingo y las dos ultimas semanas de Diciembre, que no realiza labores la empresa.

### **¿Por qué se hace?**

Por que se tiene que cubrir con la cuota de ventas fijada por los dueños de la empresa y por el laboratorio Bayer de México.

## DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

### a) Contexto

- ♦ La fisonomía de la organización esta dentro del sector de comercialización a nivel regional.
- ♦ La manera en que opera la empresa es la comercialización de productos con la base de la experiencia de sus fundadores.
- ♦ La esfera de acción de la empresa es principalmente a los ranchos ganaderos de la zona centro y, en menor proporción, las farmacias veterinarias de la región.
- ♦ La posición en el mercado de la empresa es de gran participación a nivel regional, ya que cubre las zonas ganaderas de los estados de la zona centro del país.
- ♦ Ciclo de vida de la organización, se presenta con grandes oportunidades de crecimiento siempre y cuando la empresa fortalezca su capacidad de respuesta rápida ante las exigencias de su mercado.

### b) Información operativa

- ♦ La base de operación de la empresa es la comercialización y distribución de productos veterinarios Bayer.
- ♦ La coordinación de las acciones entre patrón y empleados es deficiente.
- ♦ La administración de la tecnología de la información es bastante limitada, ya que aunque se dispone de ella no es usada al 100%
- ♦ El proceso administrativo se desarrolla de forma empírica, por lo que no están definidas las etapas que lo integran.

### c) Desempeño

- ♦ El comportamiento organizacional se basa en las decisiones familiares de los dueños de la empresa.

- ♦ Los resultados alcanzados cumplen los objetivos económicos, el resto se han cumplido en un 50% promedio.
- ♦ El margen de efectividad de ADLT es muy alto en la venta de sus productos, pero muy bajo en su organización como empresa

#### **d) Estrategia competitiva**

- ♦ El propósito estratégico de la empresa está en cambio, ya que está buscando cubrir nuevas zonas.
- ♦ El enfoque estratégico es orientado a nivel regional y bajo una alianza estratégica con el proveedor con una integración vertical hacia delante.
- ♦ La ventaja competitiva de ADLT es la de brindar el servicio de asesorías a sus clientes y la de facilidad de pago.

#### **e) Liderazgo**

- ♦ La cultura organizacional es aceptable ya que existen valores entre trabajadores y patrón.
- ♦ Los valores con que cuenta ADLT son sociales e institucionales y estos son aceptados por todos los integrantes de la empresa.
- ♦ Par el trabajo en equipo, la empresa dispone de 2 grupos: 1. Control de plagas y, 2. Bioseguridad y medicina general; entre los cuales la comunicación es deficiente.
- ♦ La calidad de vida de la organización es baja.

#### **f) Perspectivas**

- ♦ Estructura, la empresa debe de diseñar un organigrama, para definir su estructura organizacional.
- ♦ En materia de oportunidades de negocio la empresa tiene que fortalecer su posición resolviendo todos los aspectos que inciden en su bajo desempeño.
- ♦ La capacidad de innovación de la empresa esta limitada por ser una concesionaria de la empresa Bayer.
- ♦ El control de la empresa es por retroalimentación lo que hace que reaccione, más que prevea los resultados.

## ANALISIS MULTINIVEL

Una vez realizado el análisis de los indicadores de gestión y del diagnóstico administrativo, se examinó la información captada para detectar los problemas reales de la organización, e identificar la causa-efecto, para proceder a buscar las soluciones y recomendaciones, para luego presentar el informe.

La captación de esta información se realizó a través de la observación, aplicación de cuestionarios y cédulas.

En este análisis se encontraron factores importantes y determinantes en el desempeño de la empresa ADLT, los cuales son: la falta de una *planeación* a corto y largo plazo, con objetivos y metas que sean comunicados a todo el personal de la empresa; una *organización* estratégica que facilite el logro de los objetivos y las metas así como la determinación de funciones; una dirección que permita una mejor comunicación y una mayor motivación de los trabajadores y, un *control* más efectivo de los inventarios y una mejor coordinación del control que ejerce la empresa Bayer.

Un punto importante que se observó es la forma de contratación, la cual está fuera de la ley, de no corregirse puede traer grandes problemas a la empresa. Además de que es determinante en la alta rotación de los empleados.

La falta de un liderazgo auténtico se refleja en el bajo desempeño de los trabajadores; el liderazgo existente de uno de los dueños, es formal y legal, por lo que los trabajadores no se identifican con él.

# INFORME

## INFORME

FACTOR	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN.
Misión	La empresa no cuenta con un enunciado de misión.	Redactar el enunciado de misión, en la cual se establezcan los propósitos de la empresa y se involucre a todo el personal de la misma, para que estos se sientan identificados con ella.
Visión	La empresa no cuenta con una visión de cómo se visualiza en un futuro.	Establecer las metas que persigue la organización a mediano y largo plazo, para encaminar los objetivos al logro de esta.
Objetivos, metas y estrategias	La empresa tiene definidos estos tres elementos, pero no son de conocimiento de todo el personal. Además de que las estrategias no se están cumpliendo, por lo que se dificulta el logro de los objetivos y las metas de la empresa.	Revisar las estrategias y replantearlas en función del objeto de la empresa.
Políticas	La empresa cuenta con políticas orientadas a las ventas.	Diseñar e implementar políticas para las áreas sustantivas y adjetivas.

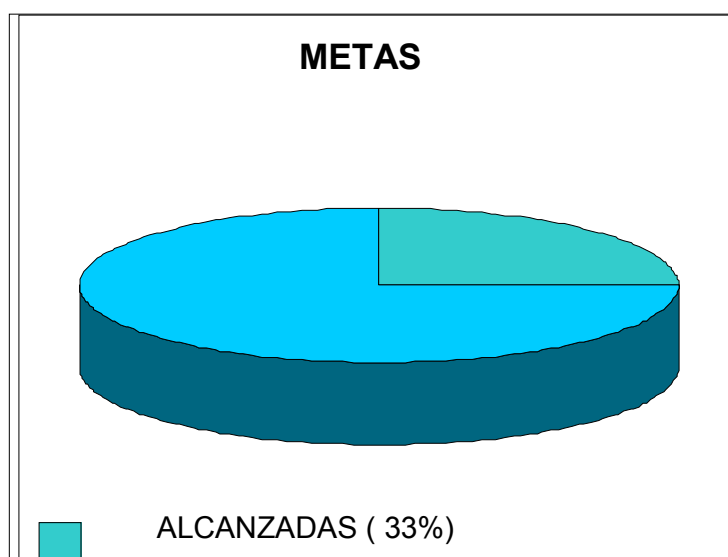
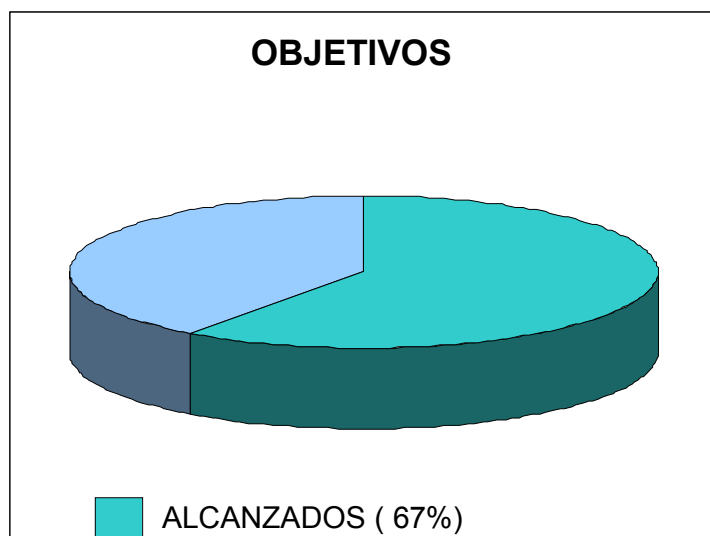


FACTOR	CONCLUSION	RECOMENDACION
Estructura organizacional	La empresa no tiene un organigrama que establezca las líneas de autoridad, responsabilidad, lo que propicia la duplicidad de mando y la falta de respuesta adecuada.	Elaborar un organigrama que distribuya las funciones y defina claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.
Cultura organizacional	La empresa cuenta con una cultura organizacional aceptable ya que se preocupa por inculcar y mantener valores entre el personal. El personal por su parte esta de acuerdo y participa activamente en mejorar la cultura organizacional.	Preparar un reglamento interno y llevar a cabo un recuento de valores con la participación de todo el personal para lograr un compromiso cifrado en el consenso.
Recursos Humanos	La empresa no cuenta con análisis y valuación de puestos, tampoco con una evaluación del desempeño. Asimismo, el tipo de contratación es riesgoso y esta fuera de la ley, y la capacitación es muy deficiente.	Elaborar el manual de organización y complementarlo con un cuerpo de lineamientos de apoyo, particularmente para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, socialización y capacitación del personal.
Liderazgo	El estilo de liderazgo de la empresa es carismático y autocrático; es reconocido por la mayoría del personal como dirección, más que como liderazgo.	Fomentar un estilo de liderazgo que el personal identifique y respete. De preferencia transformacional.

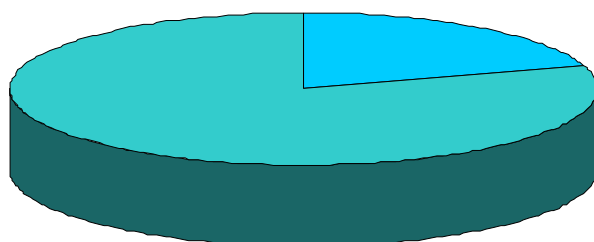
Comunicación	La comunicación de la empresa mala a pesar de que se utilizan todos los canales disponibles	<p>Redefinir el proceso de comunicación con base a la estructura organizacional.</p> <p>Realizar juntas mensuales con todo el personal, para retroalimentar sobre los problemas que se presentan y la forma de hacerles frente.</p>
Motivación	La motivación para la empresa no juega un rol importante. Solo se otorgan dan incentivos monetarios, en especial a la fuerza de ventas.	<p>Adoptar nuevos medios de motivación como incentivos por ventas mayores a las cuotas asignadas o logro de pronto pago.</p> <p>También fomentar el trabajo a distancia y el trabajo creativo.</p>
Control	El control dentro de la empresa es de retroalimentación centrado en administrar los inventarios y las ventas.	Implementar controles preventivos en áreas clave de la empresa como en el almacén de productos, ventas y cuentas por cobrar
Almacén e Inventarios	El control de inventarios se lleva en una base de datos que se actualiza constantemente de acuerdo con las fechas de caducidad de los productos.	Establecer un sistema de inventarios PEPS (primeras entradas, primeras salidas) para evitar la caducidad de los medicamentos.
Logística	ADLT no cuenta con un área de servicio de mantenimiento para su transporte.	Firmar un convenio con un taller mecánico para que se encargue de dar mantenimiento a los vehículos.

Marketing	La función de marketing recae principalmente en la fuerza de ventas.	<p>Manejar paquetes promocionales para motivar la compra.</p> <p>Efectuar promociones especiales a los productos que no se venden con frecuencia y en cantidad, para acercarlos a los clientes.</p>
Adquisiciones	El manejo del presupuesto para las compras es adecuado, por lo que no se tiene problema con el presupuesto.	<p>Comprar aquellos productos que representan un mayor volumen de ventas, así como aquellos que van directamente ligados al giro de la empresa. Para no tener productos en el almacén por un largo período de tiempo.</p>

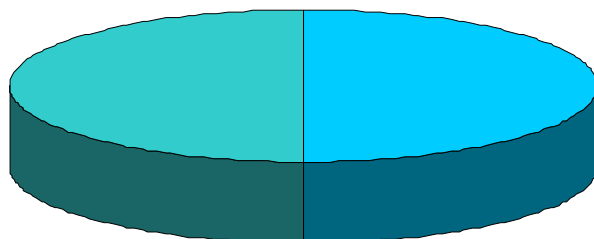
## GRÁFICOS



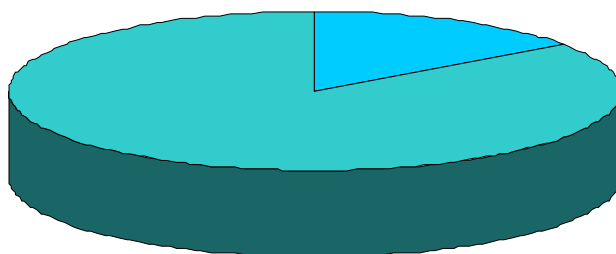
## ESTRATEGIAS



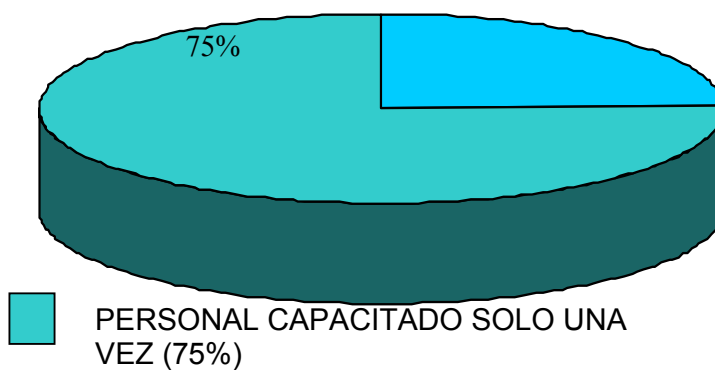
## POLITICAS



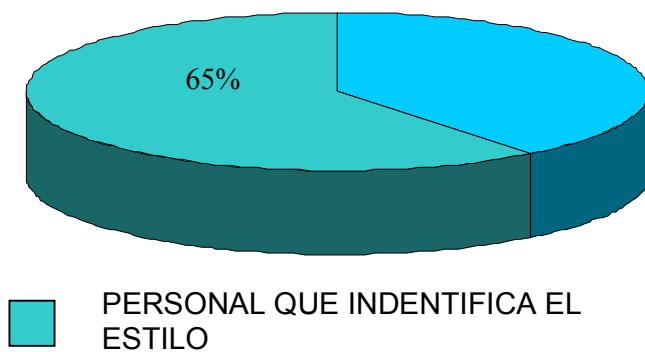
### CULTURA ORGANIZACIONAL



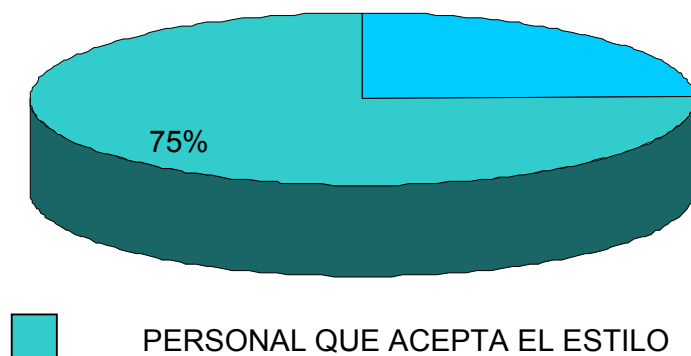
### REURSOS HUMANOS



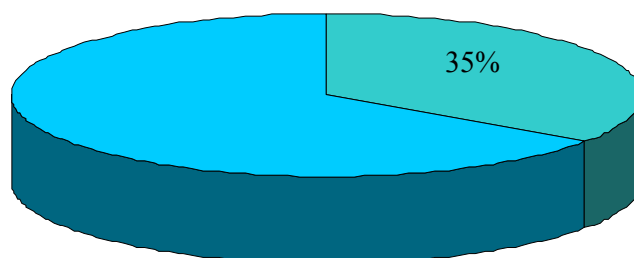
### LIDERAZGO



### LIDERAZGO

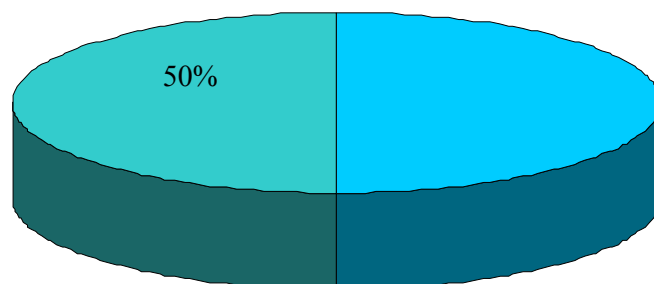


### MOTIVACION



PERSONAL QUE RECIBE INCENTIVOS (35%)

### NATURALEZA DEL CONTROL

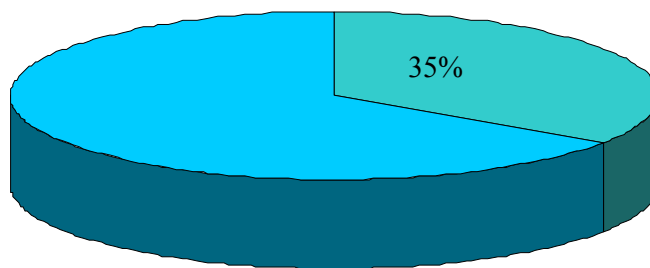


CONTROLES PREVENTIVOS (50%)

CONTROLES DE RETROALIMENTACION (50%)

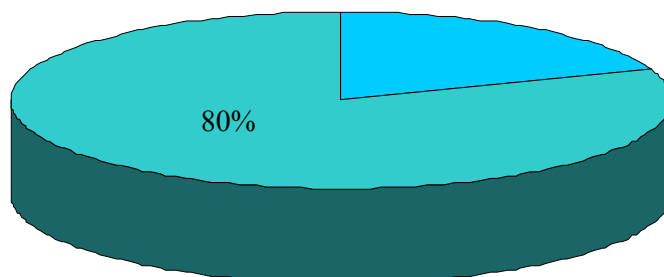



### MARKETING

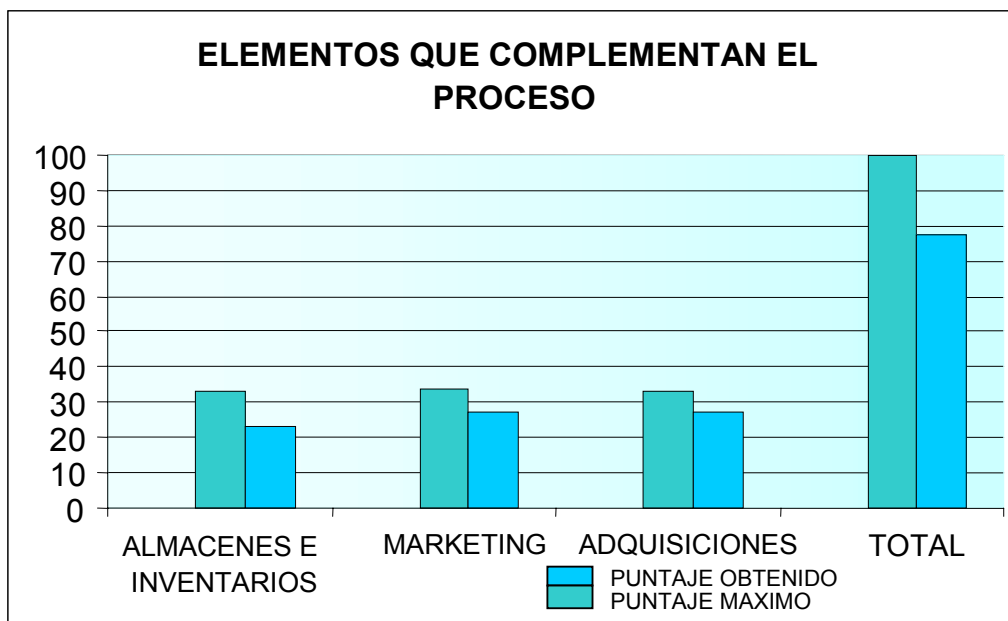
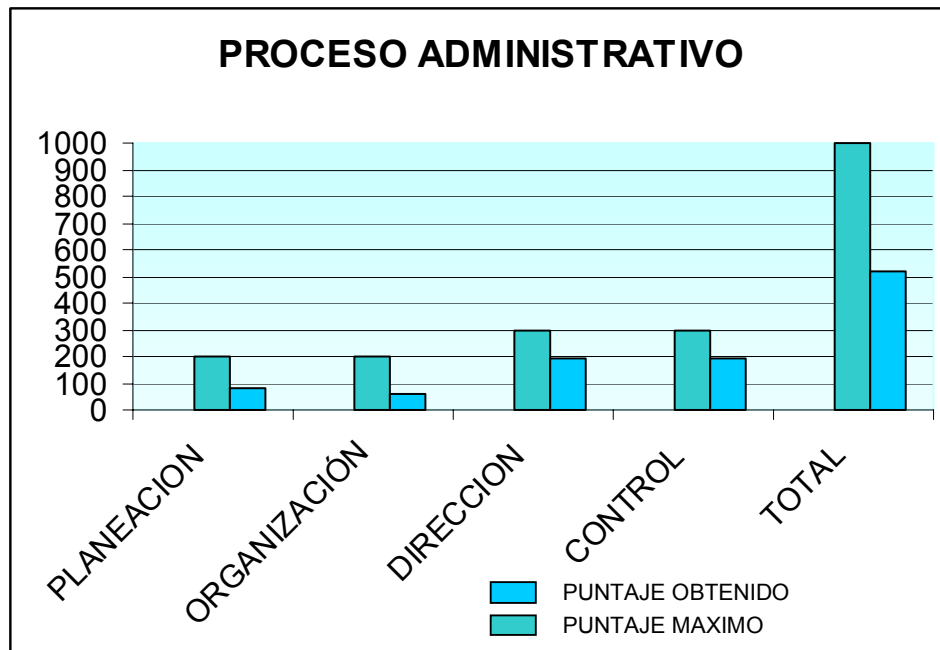


 FUERZA DE VENTAS (35%)

### ADQUISICIONES



 MONTO DE LAS ADQUISICIONES DEL PRESUPUESTO (80%)



# ANEXOS

# CUESTIONARIOS.

## PLANEACIÓN

1. ¿en quien recae la responsabilidad de la planeación de la organización?

---

2. ¿Cómo se allega la empresa información para definir el marco de la planeacion?

---

3. ¿Qué tipo de planes desarrolla la empresa?

- a) permanentes.
- b) Únicos.
- c) Contingentes.
- d) Para administrar la crisis.

4. ¿El proceso formal para formular los planes considera etapas tales como?

- a) analisis situacional.
- b) Metas y planes alternativos.
- c) Evaluación de metas y planes.
- d) Selección de metas y planes.
- e) Implementación.
- f) Monitoreo y control.

5. ¿De que manera se relacionan planes y controles?

---

---

## Visión

1. ¿La empresa cuenta con visión?

- A) si
- B) no ( si la respuesta es negativa, se termina la entrevista)

1. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?

---

2. ¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?

---

3. La esencia de la visión considera el perfil de :

- a) clientes
- b) Proveedores
- c) Competidores
- d) mercado

e) Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Considera tal visión como un elemento primordial en la planeación.?

---

5. La visión de la organización considera creencias tales como:

- a) Ser la mejor
- b) La importancia de realizar bien el trabajo
- c) La importancia que tienen los empleados como personas
- d) Ofrecer una calidad y servicios superiores
- e) Que aspira a ser

6. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?

---

---

#### Misión

1. ¿La empresa cuenta con una misión?

- a) sí
- b) no ( si la respuesta es negativa , se termina la entrevista)

2. ¿Cómo se definió el enunciado de la misión?

---

---

3. ¿Quién participo en la definición?

---

4. ¿Qué representa para la organización la misión?

---

---

5. ¿Es la misión realmente una guía de actuación?

---

---

#### Objetivos

1. ¿Quién define los Objetivos?

---

2. ¿Los objetivos se formulan internamente o se toma algún marco de referencia?

---

---

3. ¿A quién se toma como parámetro y porque?

---

---

4. ¿A qué plazos se definen los objetivos?

---

---

5. ¿Quién participa en su determinación?

---

---

---

6. ¿Qué criterios se siguieron para su definición?

---

---

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

---

---

8. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?

---

---

9. Están subdivididos los objetivos por:

- a) área
- b) proceso
- c) función
- d) programa
- e) proyecto
- f) actividad.

10. ¿Los objetivos son de dominio de toda la organización?

---

---

11. ¿A que nivel de la organización se difunden los objetivos?

---

---

12. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos?

---

---

13. ¿A cargo de quien esta la evaluación?

---

---

14. ¿Existe un consenso de aceptación de los objetivos?

---

#### Metas

1. ¿Son coincidentes con los objetivos?

---

---

2. ¿Qué relación existe entre meta y desempeño?

---

---

3. ¿Cómo se fijan las metas?

---

#### Estrategias

1. ¿Quién define las estrategias?

---

2. ¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?

---

3. ¿Cómo se instrumentan las estrategias?

---

4. ¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesarias ajustarlas? y  
¿Por qué?

---

#### Políticas

1. ¿Se cuenta con políticas definidas?

---

2. ¿En que medida influyen en la cultura organizacional?

---

3. ¿Qué tipo de políticas existen?

---

4. ¿Las políticas son de aplicación general o por área específica?

---

5. ¿Quiénes participan en la formulación de políticas?

---

6. ¿En donde se consignan las políticas?

---

7. ¿Quién las aprueba?

---

8. ¿Cómo se transmiten?

---

9. ¿Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones?

---

10. Con que mecanismos interactúan:

a) proveedores

b) clientes

c) competencia

d) grupos de interés

e) grupos de afiliación

11. ¿Qué acciones se toman cuando no se cumplen las políticas?

---

- 
- 
12. ¿Se toma en cuenta las observaciones de los diferentes niveles jerárquicos para redefinir las políticas?
- 
- 

## ORGANIZACIÓN

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?
- 

2. Cómo funciona el área por:

- a) por programa
- b) proceso
- c) función

### Estructura Organizacional

1. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
- 

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

- a) tratado
- b) convenio
- c) ley
- d) reglamento
- e) decreto.
- f) acuerdo

3. ¿Qué factores se consideraron en su diseño?
- 

4. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?

- a) organización vertical
- b) organización horizontal

5. ¿se han realizado modificaciones a la estructura?
- 

6. ¿Por qué?
- 
- 

### Cultura Organizacional

1. ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?
- 

2. ¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos?
-



---

3. ¿Cómo influye la comunicación en desarrollo de un contexto cultural?

---

4. ¿Qué tipo de culturas forman este contexto?

- a) de alto contexto: en la cual la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales.
- b) De bajo contexto: en la cual la comunicación se usa para intercambiar hechos e información.

5. ¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización?

- a) adaptable
- b) de logro
- c) de clan
- d) burocrática

6. ¿La cultura es informal o formal?

---

7. Se han planteado retos tales como:

- a) cultura ética
- b) cultura de innovación
- c) cultura sensible a los demás
- d) cultura sensible al cliente.

8. ¿Están identificadas las reglas del juego no escritas que forman parte de la cultura?

- a) motivadores
- b) facilitadores (quien es importante para el personal)
- c) indicadores

9. ¿De qué manera influyen en la cultura organizacional la ética y la responsabilidad social?

---

10. ¿Es la cultura un vínculo para elevar el desempeño del trabajo en equipo?

---

11. ¿En qué medida imprimen cohesión a la cultura organizacional la ubicación de las personas por su percepción de valores?

- a) teóricas (valoran la verdad) son empíricas, críticas.
- b) con sentido económico
- c) estéticas
- d) sociales
- e) religiosas

¿Hasta donde ha contribuido la cultura organizacional al posicionamiento de la empresa?

---

---

## RECURSOS HUMANOS

1. ¿En quien recae la responsabilidad de la función de recursos humanos?

---

2. ¿Se dispone de un inventario actualizado de de personal?

---

Análisis y Valuación de puestos.

1. ¿Se efectúa el analisis de puesto?

---

2. ¿Quién es el responsable de efectuarlos?

---

3. ¿Para que se efectúa el analisis de puesto?

---

4. ¿Qué técnicas se utilizan para el analisis de puesto?

---

5. ¿Se actualiza periódicamente la información del analisis de puesto?

---

Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y socialización.

1. ¿Existe algún documento que consigné los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?

---

2. ¿Qué tipo de reclutamiento emplea la organización?

a )interno

b )externo

c )electrónico

3. ¿Que fuentes de reclutamiento emplea?

a)contacto personal

b) agencias de empleo

c) bolsas de trabajo

d) colegios profesionales.

e) instituciones de escuelas superiores

f) periódicos y revistas

g) Internet

4. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?

---

5. ¿Se entrevista a los aspirantes?

---

- 
6. Se aplica a los aspirantes exámenes sobre:
- a) conocimientos generales
  - b) conocimientos requeridos para el puesto
  - c) habilidades y destrezas
7. ¿Qué procedimiento se utiliza para contratar e inducir al personal?
- 

8. ¿Se recaba información socioeconómica.?
- 

9. Qué información se proporciona al empleado de nuevo ingreso:

- a) misión y visión de la organización.
- b) objetivos
- c) políticas
- e) funciones
- d) tipo de productos.
- e) campo de trabajo.
- f) prestaciones

10. se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de :

- a) bienvenida
- b) historia de la organización
- c) políticas
- d) otros

#### Remuneración del personal.

1. ¿Existe un sistema de compensación eficaz?
- 

2. El nivel de compensación se determina en base a:

- a) tipo de trabajo
- b) tipo de empresa
- c) rentabilidad de la empresa
- d) ubicación de la empresa
- e) desempeño del empleado

3. ¿se dispone de una base de datos para efectuar el pago de sueldos?
- 

4. ¿Qué número de empleados corresponde a cada renglón?

- a) Base ( )
- b) Confianza ( )
- c) servicio temporal ( )

5. Existe formas de compensación como:

- a) pago por resultados
- b) pago basado en destrezas.

6. ¿se elabora nomina internamente o con ayuda de alguna institución?
- 

7. ¿El pago se efectúa en efectivo, cheque o deposito bancario?
-

- 
- 
8. ¿Cómo se reembolsan los gastos de: gasolina, representación, refacciones?
- 
- 

#### Capacitación y Desarrollo.

1. ¿Esta claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo en relación con los productos que comercializa la organización?
  2. ¿cuenta la organización con un programa de capacitación?
  3. Que técnicas de capacitación se emplean:
    - a) estudio de casos
    - b) juegos de negocios
    - c) conferencias y video.
    - d) aprendizaje mediante la practica
    - e) capacitación en laboratorios
  4. ¿se considera la función de capacitación como un costo o inversión?
  5. ¿Se cuenta con un analisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?
- 
- 

#### Seguridad.

1. ¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?
  2. ¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene?
  3. ¿Está definida una política para atender casos de violencia en el trabajo?
  4. ¿Con qué periodicidad se efectúan inspecciones a las instalaciones?
  5. ¿Se efectúan exámenes médicos periódicamente?
  6. ¿Cuenta la empresa con un consultorio medico?
  7. ¿El personal cuenta con seguro para accidentes?
- 
-

Prestaciones.

1. ¿Existe un plan de prestaciones para el personal?

2. ¿Qué prestaciones se otorgan.?

---

---

---

**DIRECCION**

1. ¿La dirección dicta las pautas o linamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto?

---

---

Liderazgo.

1. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

---

2. ¿Se consideran características del liderazgo tales como?

- a) empuje
- b) motivación
- c) congruencia
- d) confianza
- e) conocimiento

3. ¿Se conocen las dimensiones de la personalidad del líder?

- a) emoción
- b) empatía
- c) apertura

4. El ejercicio del poder es:

- a) legítimo
- b) de referencia
- c) experto
- d) recompensa
- e) coercitivo

5. El estilo de liderazgo es:

- a) autocrático
- b) democrático
- c) liberal

6. ¿Existe liderazgo informal?

---

7. ¿El liderazgo carismático impulsa y motiva al personal?

---

8. ¿El tipo de actuación del liderazgo carismático ha permitido la formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza?

---

---

## Comunicación

1. Para la organización ¿que representa la comunicación?

---

2. ¿Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación?

---

3. ¿La comunicación es interpersonal y organizacional?

---

4. La comunicación fluye de manera:

- a) ascendente
- b) descendente
- c) diagonal
- d) lateral

5. La comunicación ascendente incluye:

- a) reportes de actuación
- b) quejas y sugerencias.

6. la comunicación descentente incluye:

- a) implementación de metas y estrategias
- b) instrucciones de trabajo
- c) retroalimentación sobre actuación.

7. ¿cuales son los canales de comunicación mas usados?

---

8. ¿Qué tipos de asuntos son los que propician más comunicación?

---

9. ¿Se tiene claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal?

---

10. ¿Se controla la comunicación informal?

---

11. ¿Qué clase de comunicación predomina, dialogo o discusión?

---

12. ¿Qué clase de equipos utiliza para comunicarse?

- a) teléfono
- b) fax
- c) computadora
- d) otros: \_\_\_\_\_

13. ¿De qué manera influye la comunicación en el trabajo?

---

---

#### Motivación

1. ¿Es la motivación una prioridad para la organización?

---

---

2. ¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?

- a) logro
- b) poder
- c) filiación

3. ¿Qué modelo de motivación se emplea?

---

---

4. El modelo contempla:

- a) necesidades
- b) conducta
- c) recompensa

5. Dispone la organización de programas de motivación para:

- a) profesionales calificados
- b) empleados eventuales
- c) personas con poca calificación.

#### Grupos y equipos de trabajo

1. ¿Que tipo de equipos se han formado:

- a) interdisciplinarios
- b) estratégicos
- c) funcionales
- d) autodirigidos
- e) de investigación y desarrollo?

2. ¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?

---

---

3. ¿Son estas normas de conducta compartidas por los miembros del equipo de trabajo y guía de su comportamiento?

---

---

4. ¿Permiten tales normas mejorar el desempeño?

---

---

#### Toma de decisiones

1. ¿Cómo se lleva acabo el proceso de toma de decisiones?

2. ¿Cómo se concilian las presiones de tiempo con la calidad de las decisiones?

3. ¿Cómo influye la falta de estructura en la toma de decisiones?

4. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en una crisis?

5. ¿Qué tendencia muestra el proceso de toma de decisiones?

## CONTROL

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

- a) experiencia obtenida con el tiempo.
- b) Proveedores
- c) Clientes
- d) Condiciones del mercado
- e) Tipo de producto?

2. ¿Cómo se ejerce el control?

3. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?

## Naturaleza.

1. Están definidos controles con atención a un enfoque:

- a) preventivo
- b) concurrente
- c) de retroalimentación

2. ¿El control preventivo se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros?

3. ¿El control de retroalimentación esta enfocado a los productos finales de la organización?

4. ¿De qué manera se afronta la resistencia al control?



---

---

Áreas de Aplicación.

1. ¿Cómo influye el diseño de la estructura organizacional en la aplicación de controles?

- 
2. ¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición y aplicación de controles?
- 

Herramientas.

1. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición de desempeño?

- 
2. ¿Se lleva acabo analisis financieros?
- 

3. ¿A qué plazos se presupuesta?
- 

4. ¿Cómo agrega valor los controles a la gestión administrativa?
- 
- 

**AREAS DE APLICACIÓN POR ELEMENTO ESPECÍFICO.**

**ADQUISICIONES.**

1. ¿Qué papel juegan las adquisiciones en las estrategias de la organización?

- 
2. ¿Quién es el responsable de realizar las adquisiciones?
- 

3. ¿De que manera se interrelacionan las áreas de ventas y adquisiciones?
- 

4. ¿Existe un programa anual de adquisiciones?
- 

5. ¿Se dispone de una línea de créditos de los proveedores?
- 

6. ¿Sobre que bases?
-

---

7. ¿El área administrativa emite los pagos a proveedores puntualmente?

---

---

8. ¿Se cuenta con un sistema computarizado de compras?

---

---

9. ¿Qué papel desempeña las adquisiciones en la posición competitiva de la organización?

---

#### Almacén e Inventarios.

1. ¿Cuenta la organización con recintos propios para el almacenamiento de equipos y productos?

---

---

2. ¿Dónde esta localizado?

---

---

3. ¿Se llevó acabo un estudio para su ubicación?

---

---

4. La recepción de equipos y productos esta relacionada con:

- a) producción interna
  - b) Disponibilidad presupuestas
  - c) situación del mercado
  - d) compromisos con clientes
5. ¿se verifica la recepción con facturas?
- 

---

6. ¿Se manejan muestras promocionales de los productos?

---

---

7. ¿Se revisan la condición en que se encuentran los equipos y productos?

---

---

8. ¿Se clasifican los productos?

---

---

9. ¿Se dispone de catálogos de productos?

---

---

10. ¿Se emplea un sistema de computó para el manejo de equipos y productos?

---

---

11. ¿Quién tiene acceso al sistema?

---

---

12. ¿Emplean código de barra?

---

13. ¿Se cuenta con las instalaciones necesarias para la conservación de los productos?

---

14. ¿Están actualizados los inventarios?

---

#### Marketing.

##### Planeación de ventas.

1. ¿Existe un plan de marketing?

---

2. ¿Cómo esta integrado?

---

3. ¿Están definidos los objetivos de ventas, corto, mediano y largo plazo?

---

4. ¿Se ha determinado la necesidad de capacitación para la fuerza de ventas?

---

5. ¿Qué clase de capacitación y con que frecuencia?

---

6. ¿La fuerza de ventas dispone de:

- a) manuales
- b) catálogos
- c) lista de precios
- d) muestrarios?

7. ¿La fuerza de ventas opera por:

- a) cliente
- b) territorio
- c) sector
- d) producto
- e) tipo de venta (crédito, contado)?

8. ¿Quién supervisa el desempeño de la fuerza de ventas?

---

#### Condiciones de mercado

1. ¿Cuáles son las características de los mercados en que participa la organización?

2. ¿Dónde esta ubicado el mercado?

3. ¿Dónde se localizan los clientes?

#### Estudio de mercado

1. ¿Se cuenta con un estudio de mercado?

2. ¿Se ha detectado las necesidades reales de los clientes?

3. ¿Se conoce los hábitos de compra de los clientes?

4. ¿Se ha estimado las tendencias de aumento de su demanda?

#### Competencia

1. ¿Se tiene detectados a la competencia?

2. ¿Cuál es su origen?

3. ¿en que compiten con la organización?

4. ¿Qué productos ofrecen?

5. ¿Cuáles son los segmentos de mercado en que están mejor posicionados los competidores?

6. ¿En que se diferencian los productos de la organización de los sustitutos?

- a) precio
- b) garantía
- c) calidad

LA AUDITORIA SE REALIZO EN LA EMPRESA ADLT.

DIRECCION: Río Papaloapan # 115, Colonia Paseo de los arcos, Querétaro, Qro.

RESPONSABLE: EMILIO BLANDO. Promotor técnico de bayer, y medico veterinario responsable de la empresa.

TEL. 0454422302303