Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Administración de la Empresa Industrial Tesis

Diagnóstico del proceso administrativo de una empresa de ganado bovino ubicada al norte del Estado de Puebla

Fernández Baro, Iñigo Alfonso

2017

http://hdl.handle.net/20.500.11777/3331

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE GANADO BOVINO UBICADA AL NORTE DEL ESTADO DE PUEBLA

DIRECTOR DEL TRABAJO
DOCTOR EDGAR MAURICIO FLORES SÁNCHEZ

ELABORACIÓN DE TESIS
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

Presenta

IÑIGO ALFONSO FERNÁNDEZ BARO

Puebla, Pue. 2017

Índice

Resumen/Abstract……..…….....……3

Introducción

Planteamiento del problema……..……...5

Antecedentes…….……..…….5

Justificación y área de oportunidad……..…….…….5

Objetivo General……..…….……..…6

Objetivos particulares…….…6

Alcances y limitaciones……..…….……...6

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 Aspectos generales de ganadería…….....8
- Instalaciones y equipo para el manejo y engorda del ganado
- Bovinos de Carne
- Razas de Bovinos de Carne
- Alimentación

1.2 Administración…….……14

1.3 Proceso Administrativo…….……16
- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

1.4 Funciones básicas de la organización…….……23

1.5 Auditoría administrativa……..……..24

1.6 Metodología de auditoría administrativa……..……..……26
- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

Capítulo 2. Marco contextual

2.1 Contexto histórico……..50

2.2 Contexto actual de operaciones……..……50

Capítulo 3. Metodología

3.1 Observación directa……..…….54

3.2 Entrevista……..55

Capítulo 4. Análisis de resultados

4.1 Observación directa. Diagnóstico preliminar……..58

4.2 Entrevista…….59

Conclusiones y recomendaciones……65

Bibliografía……69

Anexos……70

Resumen

El esquema de administración de la empresa ganadera sobre la que se realizó este trabajo no ha cambiado significativamente desde el inicio de sus operaciones, por lo que existe el interés por parte del propietario en realizar un diagnóstico del proceso administrativo actual para que, a su vez, se hagan recomendaciones generales sobre las cuales se inicie un proceso de cambio y formalización del negocio. En este trabajo se proporcionan las bases administrativas y metodología suficientes para diagnosticar el proceso actual, además se identifican áreas de oportunidad para las cuales se hacen recomendaciones específicas.

Abstract

The business way of management of the livestock company object of study in this paper has not changed significantly since the early beginning of the operations, due to this fact, it is of the owner's interest to make a diagnosis of the current administrative process in order to make general recommendations from this analysis and may be implemented into an improved process that can lead to the business formalization. In this paper, administrative basis, so as diagnosis methodology have been used to the present process, as well as the identification of opportunity areas with their corresponding specific recommendations.

Introducción

Planteamiento del problema

La industria ganadera, al igual que la mayoría de los sectores industriales, ha cambiado de muchas formas desde su inicio, y seguirá cambiando mientras exista. Las dos principales fuerzas que provocan los cambios en la ganadería son el cambio en la demanda de los consumidores y la aplicación de los resultados de la investigación para mejorar la eficiencia de la producción ganadera. La ganadería también es afectada por los factores económicos globales que impactan a los demás sectores industriales, el empresario ganadero deberá estar preparado para afrontarlos. Los empresarios ganaderos con intenciones de convertir sus ranchos en grandes negocios, deberán implementar sistemas administrativos eficientes.

En la industria ganadera es tan importante el adecuado cálculo de los costos de producción, como la fluctuación del mercado, la cual debe ser observada y analizada para hacer una planeación más precisa del desarrollo de las operaciones del negocio. El ganadero actual, para lograr ser competitivo, deberá ser una combinación de experto en zootecnia y administrador. Debe aprovechar las mejores prácticas probadas, no sólo las directamente relacionadas con la ganadería, también las administrativas, contables, financieras, logísticas, comerciales, entre otras.

Antecedentes

Este trabajo de investigación se realizó en un rancho de engorda y cría de ganado bovino ubicado al norte del Estado de Puebla, el dueño actual compró el rancho a otro ganadero en la década de los sesentas, hasta la fecha no ha cambiado el esquema de operaciones, ni la infraestructura, lo que se explicará más a detalle en este reporte en el apartado de resultados y conclusiones.

Justificación y área de oportunidad

La principal tarea de los productores de ganado bovino es aumentar la productividad de sus animales utilizando sistemas eficientes de producción, lo cual

será optimizado mediante sistemas administrativos que le permitan analizar y obtener información confiable y oportuna.

Existe el interés del propietario de la empresa en obtener mayor productividad del negocio. La alternativa ofrecida en este reporte de trabajo consiste en realizar un diagnóstico del proceso administrativo actual de la empresa para encontrar áreas de oportunidad en las actividades administrativas que integran la operación del negocio para hacerlo más rentable.

Objetivo General

Sugerir mejoras sobre el proceso administrativo de la empresa de ganado bovino ubicada en el norte del Estado de Puebla.

Objetivos particulares

1. Describir los procesos generales de la engorda de ganado bovino.
2. Analizar la teoría y los factores más significativos del proceso administrativo de la empresa.
3. Describir el contexto y las operaciones actuales de la empresa.
4. Evaluar el proceso administrativo actual de la empresa a través de la aplicación de instrumentos de diagnóstico y análisis.
5. Identificar los elementos del proceso administrativo actual en donde se encontraron áreas de oportunidad.

Alcances y limitaciones

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se consideraron y se establecieron los alcances y limitaciones descritos en los dos siguientes apartados.

Alcance:

Realizar análisis y sugerir medidas. El alcance de este trabajo de investigación es la recomendación de medidas sobre el proceso administrativo de la empresa, concluidas a través de los resultados

obtenidos de la aplicación de instrumentos de diagnóstico y análisis del proceso administrativo, dicha propuesta administrativa no será implementada.

Limitaciones:

Tiempo. La información para describir el proceso administrativo y las operaciones será obtenida mediante entrevistas aplicadas al propietario y a los empleados de la empresa, dicha información no será validada al cien por ciento a través de la observación de la operación del negocio, ya que no se tendrá tiempo suficiente para permanecer en el rancho, o desplazarse hasta él constantemente, sólo se realizará una visita para validar y obtener los datos más significativos.

Información: El análisis y diagnóstico del proceso administrativo actual de la empresa estará sujeto a la información encontrada o supuestos validados, ya que existe la posibilidad de que no existan registros.

Capítulo 1. Marco Teórico

En este capítulo, además de explicar brevemente aspectos generales de la ganadería, se exponen los elementos teóricos y conceptuales utilizados para realizar el diagnóstico del proceso administrativo actual de la empresa, así como las funciones básicas de la organización que fueron evaluadas.

1.1 Aspectos generales de ganadería

En este apartado se expone de forma general la información referente a la actividad ganadera para la producción de carne, las principales razas y sus características, así como los aspectos técnicos para entender a grandes rasgos la operación de este tipo de empresas.

Bovinos de Carne

Las características de los bovinos varían dependiendo de los fines para los cuales están destinados, bajo esta premisa es importante dividirlos en cuatro tipos (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010):

- Productores de carne
- Productores de leche
- Productores de doble propósito
- Animales de tiro

Para este trabajo de investigación los que competen son los bovinos productores de carne.

Entre las principales características que podemos distinguir en los bovinos destinados a la producción de carne podemos observar que su cuerpo es ancho y compacto, de extremidades cortas y abundante masa muscular, su piel es fina y elástica, y de tacto suave. Otra característica importante de los bovinos de carne es la precocidad, es decir la capacidad para desarrollarse y alcanzar la madurez sexual, esto conlleva a un mayor tamaño en menor tiempo, en comparación con el resto de los de la especie (Cheeke, P.R. 1991).

Razas de Bovinos de Carne

Para clasificar las razas de bovinos de carne, de acuerdo a la fuente consultada, las podemos dividir de acuerdo a la calidad de la carne que producen en carne de primera, segunda y tercera, tomando en cuenta su suavidad, jugosidad y sabor (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Razas que producen carne de primera:

- Aberdeen Angus
- Charolais
- Hereford
- Shorthotn

Razas que producen carne de segunda:

- Santa Gertrudis
- Brangus
- Charbray

Razas que producen carne de tercera:

- Cebú
- Criolla

Para este trabajo de investigación se evaluará, entre otras cosas, la factibilidad de mejorar el pie de cría actual, obteniendo bovinos para la producción de carne de segunda, por lo que sólo se describirán las características de las razas de ésta clasificación, ya que el clima subtropical de la zona de la ubicación del rancho no es apropiado para la producción de bovinos de carne de primera.

Raza Santa Gertrudis: desarrollada en Estados Unidos, es el resultado de la mezcla de las razas Brahman y Shorthorn. Al igual que el Cebú (raza productora de carne de tercera), soportan climas tropicales, sin embargo producen carne buena y tan abundante como el Shorthorn.

Raza Brangus: al igual que la raza Santa Gertrudis, es originaria de Estados Unidos, resultados de la cruza de las razas Brahman y la Angus. Es de conformación ancha y profunda, se adapta también a climas tropicales.

Raza Charbray: proviene de la cruza de las razas Brahman y Charolais. La raza Charbray tiene la capacidad de adaptarse a climas adversos conservando alta producción de carne. Es rústico y se adapta a climas tropicales (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Instalaciones y equipo para el manejo y engorda del ganado

A continuación se describen de forma general las instalaciones y equipo necesario para el manejo del ganado de una empresa ganadera, para lo cual es necesario consideran los siguientes factores:

- El sistema de producción, el tipo de ganado y la clase de alimentación.
- El tamaño de la empresa con respecto al número de animales.
- El grado de mecanización de la empresa.
- El terreno disponible, su extensión y topografía.
- Servicios de agua potable y electricidad.
- Posibilidad de drenaje y riego.
- Medios de comunicación con el mercado.
- Los factores climáticos.
- Materiales de construcción disponibles.

Para una empresa productora de ganado de carne bovino, es importante considerar la necesidad de las principales instalaciones, como pueden ser becerreras, toriles, sombreadores, establos, corrales de engorda y corrales de manejo (koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Becerreras: Son los alojamientos hechos para los becerros, necesarios para evitar la mortalidad cuando éstos son separados de la madre desde pequeños, aunque normalmente para las razas productoras de carne, permanecen con ésta

hasta el destete. Las becerreras son jaulas individuales de 60 cm de ancho por 1.65 m de largo, con piso de rejillas y dentro de una nave con alta ventilación.

Sombreadores: Se construyen con la finalidad de proveer espacios con sombra, lo que permite aumentar el bienestar de los animales y, por consiguiente, la producción, son indispensables en climas tropicales. Es una estructura abierta y movible, de 3.50 m de ancho por 3.50 de largo y el techo debe tener pendiente, por lo que de alto pueden ser de un lado de 2.15 m y 2.00 m del lado opuesto.

Toriles: Es el alojamiento que sirve para mantener encerrados a los toros. Está compuesto de una parte techada, un pasillo de alimentación separado del espacio donde se encuentra el toro, asoleadero y un pasillo de acceso. Las cercas deben tener un diámetro de 15 cm, y sostenidas por postes separados con una distancia de 2.40 m.

Establos: Son recomendables sólo en climas adversos. El ganado de pastoreo sólo necesita un refugio cuando los inviernos son muy marcados. Pueden ser construcciones parcialmente abiertas con techo volado y los lados por donde sopla el viento deben estar cerrados. En caso de instalarlo, es conveniente que se le utilice para otros fines además del resguardo de los animales, como bodega por ejemplo. El tamaño dependerá de las necesidades y tamaño de la engorda con respecto al número de animales. La altura debe ser mínimo de 2.75 m. Debe estar ventilado para que el suelo y la cama permanezcan secos.

Corrales: se clasifican en corrales de engorda y corrales de manejo. Los de engorda se utilizan en sistemas intensivos de producción, los de manejo se utilizan para la manipulación, selección, separación y tratamiento de los animales (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

El diseño de los corrales de engorda depende de la forma de suministrar el alimento. Si es mecanizado, deben equiparse con comederos que puedan ser abastecidos por sistemas automáticos o mediante remolques de descarga (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Para los corrales de engorda no es necesario incluir un resguardo, ya que los animales generan mucho calor como consecuencia de la digestión.

Otro tipo de corral necesario para la operación de un rancho ganadero es el corral de manejo, cuyo diseño y tamaño dependen del número y tipo de animales que se engordan. Los corrales de manejo simples están compuestos por un corral distribuidor, corral de manejo, embudo, manga de trabajo con puertas corredizas, corral separador y embarcadero. Adicionalmente para un corral de manejo más equipado se puede incluir báscula, baño garrapaticida, escurridero con piso de hormigón, corral secadero y corrales de engorda (Williams, D.W. 1965).

Para el manejo de bovinos de carne es necesario también determinados implementos y equipos, los más destacados son: comederos y bebederos, mangas, trampas, baños garrapaticidas, mesa de tratamiento, potro y equipo de manejo de heces y orina (Cheeke, P.R. 1991).

El diseño de los comederos varía según el tipo y tamaño de animal, así como la forma en que se suministra el alimento. Dentro de los corrales de engorda se utilizan comederos fijos de madera o de cemento, los cuales pueden ser abastecidos de forma automática o mediante remolques de descarga lateral. Es importante considerar que para climas lluviosos es necesario utilizar comederos techados.

Los comederos que se utilizan con mayor frecuencia en las engordas de ganado bovino son:

- Comederos de libre acceso para heno y ensilaje
- Comederos de libre acceso para concentrados
- Comederos para becerros
- Comederos para sales minerales
- Comederos automáticos

La importancia de los bebederos para una engorda de ganado bovino radica en que el consumo promedio de agua de un animal adulto es de cuarenta y

cinco litros. Los bebederos se pueden construirse de fierro galvanizado o de concreto. Los bebederos no son necesarios si los animales tienen acceso a depósitos naturales de agua.

Además de las instalaciones y equipo antes mencionado, debe considerarse el espacio necesario para el acomodo de las oficinas (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Alimentación

La alimentación del ganado depende del tipo de sistema de producción, los cuales pueden ser intensivos o extensivos (Williams, D.W. 1965).

El sistema extensivo consiste en la alimentación de los animales con pastos y henos, el crecimiento es moderado y se comercializan entre los cuatro y seis años. Para este sistema se requiere poca inversión para la engorda (Cheeke, P.R. 1991).

En el sistema intensivo de producción lo animales son alimentados con concentrados, se comercializan después de catorce o quince meses y la carne es tierna y jugosa (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Las formas de alimentación del ganado, dependerán del sistema de producción utilizado en la engorda, y éste a su vez, depende de la calidad de los pastos, de los forrajes y de la disponibilidad de los granos (Cubillos, O.G. 1974).

Las formas de alimentación pueden ser:

- Alimentación por pastoreo o extensiva
- Alimentación mixta, pastoreo y suplementación
- Alimentación mixta o mecanizada

El sistema de alimentación por pastoreo, se divide en tres tipos diferentes: pastoreo continuo, pastoreo diferido y pastoreo rotativo. En el sistema de pastoreo continuo, el ganado permanece todo el tiempo en el mismo potrero y puede dar resultados satisfactorios si la carga animal es moderada. En el sistema diferido, el

potrero se divide en cuatro o cinco partes, una de ellas se deja sin pastorear durante un año, con esto se permite la recuperación del pastizal. En el sistema rotativo, los potreros son consumidos durante un periodo relativamente breve (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

Es importante considerar que cuanto más alto es el número de animales por hectárea, menor será la pérdida de pastura, de modo que se aumenta la producción de carne por hectárea, sin embargo, si el espacio es saturado, el alimento por animal será inferior al que requiere para alcanzar su mayor peso en el tiempo óptimo (Cheeke, P.R. 1991).

El sistema de alimentación mixta es el utilizado más comúnmente, y consiste en engordar a los animales en potreros y después enviarlos a corrales donde son alimentados con concentrados para su finalización.

En el sistema intensivo los animales son engordados en corrales donde se les suministran concentrados y forrajes verdes, de modo que la engorda se realiza en menor tiempo (Koeslag, J. y Orozco, F. 2010).

En la empresa sobre la que se realizó este trabajo, el sistema de alimentación es extensivo y semi-estabulado, es decir, el ganado es alimentado al pastoreo y en la parte final del proceso de engorda se les suministra alimento de engorda.

1.2 Administración

La mayor parte del éxito de las empresas depende de la efectividad de la administración (Rodríguez, J. 2007), y es uno de los conceptos esenciales de este trabajo, por lo que a continuación se exponen algunas definiciones.

Henry Fayol nos dice que administrar es “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

Agustín Reyes Ponce define administración como “Un conjunto sistémico de reglas para lograr máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un

organismo social”

Las cuatro características de la administración son (Audirac, C. 2007):

- Universalidad. En donde quiera que existe un organismo social, se da la administración.
- Especificidad. Es un fenómeno específico y distinto a otros que existen en la organización.
- Unidad temporal. Los elementos administrativos se dan en todo momento de la vida de la organización.
- Unidad jerárquica. Todas las personas que tienen grado de jefe participan en distinto nivel de la administración.

Según Audirac (2007) la administración es un proceso fundamental en las organizaciones, y expone seis razones para considerarlo así:

1. Se da donde quiera que existe una organización.
2. El éxito de la organización depende de su buena administración.
3. Para las grandes instituciones es esencial, dada su magnitud y complejidad.
4. Para las medianas y pequeñas instituciones, quizá sea su única posibilidad de competir.
5. La adecuada administración garantiza el incremento de la productividad.
6. La calidad de la administración es base del desarrollo de las instituciones.

Existe una vinculación entre la función administrativa y el logro de objetivos, lo cual exige un equilibrio que permita la efectividad y la eficiencia en el manejo de los recursos humanos así como materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo (Rodríguez, J. 2007).

Además, la administración ofrece una serie de elementos con los que se inicia y mantienen en operación las organizaciones, con esta disciplina siempre habrá una manera de hacer las cosas (Rodríguez, J. 2007).

Con base en lo expuesto en este apartado, se puede inferir que para que la empresa sobre la cual se realizó este trabajo de investigación sea más competitiva

es fundamental realizar un diagnóstico sobre su situación administrativa actual, para lo cual también es necesario definir el proceso administrativo y sus etapas, así como determinar las funciones básicas de una organización.

1.3 Proceso Administrativo

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas fundamentales, las cuales son los medios por los cuales se realiza la acción de administrar (Fernández, J.A. 1991).

Las etapas que constituyen el proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control. Estas etapas son básicas y son ejercidas por los jefes de cualquier tipo de organización (Rodríguez, J. 2007). Reyes Ponce, además de las cinco etapas antes mencionadas, identifica una etapa previa a la planeación, la cual es denominada como previsión.

A continuación se definen cada una de las etapas del proceso administrativo.

Previsión

Es el diseño de los escenarios futuros en los que se visualiza la organización, y comprende tres etapas (Audirac, C. 2007):

- Objetivos. Es la fijación de los fines de la organización.
- Investigación. Análisis de los datos disponibles y los supuestos considerados.
- Alternativas. Es la determinación de los cursos de acción posibles.

La previsión se realiza con base en datos cualitativos y cuantitativos, en esta etapa existe riesgo para la organización, ya que nunca se podrá alcanzar una certeza en las investigaciones y análisis que se realicen (Galindo, L.M. y Gómez, F.P. 2010).

Algunos factores que se deberán tomar en cuenta durante esta etapa del proceso administrativo según Audirac (2007) son:

1. Factores externos: políticos, económicos, sociales, educativos, culturales, tecnológicos, ambientales.
2. Factores internos: objetivos fijados, capital disponible, recursos propios, estructura organizacional, infraestructura, abastecimiento, tecnología.
3. Mercados: demanda actual, competencia, desarrollo del mercado, desarrollo del servicio, promoción tendencias, productos alternativos.

Planeación

La función o etapa de la planeación consiste en influir en el futuro al tomar decisiones predeterminadas y lógicas en el presente, es la esencia de la operación efectiva que se planea para integrarse en los objetivos de la organización (Rodríguez, J. 2007).

La planeación involucra métodos, estrategias y alternativas diseñados para alcanzar los objetivos deseados. Las actividades de planeación pueden apoyar al desarrollo de la organización tanto en el presenta como en el futuro (Fernández, J.A. 1991).

En la planeación se decide cuál de los posibles cursos de acción determinados en la previsión se adoptará para el funcionamiento de la organización, determinando el marco de referencia que orientará las acciones y la sistematización de ellas a través del tiempo (Audirac, C. 2007).

Joaquín Rodríguez Valencia define planeación como “un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos”.

La planeación implica los siguientes elementos para su ejecución en las organizaciones (Audirac, C. 2007):

- Políticas. Principios para orientar la acción.
- Procedimientos. Secuencia de operaciones y métodos.
- Programas. Tiempos requeridos para cada acción.
- Presupuestos. Precisión de unidades y costos.
- Estrategia y tácticas. Esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios y concretos.

La importancia de la planeación para el buen funcionamiento de las organizaciones radica en que nos ayuda a evitar la improvisación para el logro de los objetivos, además nos permite establecer planes para concretar el principio de coordinación de la administración. A través de la planeación se logra que el esfuerzo de la previsión se vea reflejado en planes concretos (Audirac, C. 2007).

La planeación es una etapa básica del proceso administrativo y elemental para las otras etapas administrativas, como lo son la organización y la integración.

Organización

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue fijado previamente por la planeación. De esta etapa se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. A través de la organización se reúnen los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos en un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas (Rodríguez, J. 2007).

A través de la planeación y la organización no se logran de forma material los objetivos, sino que se ponen en orden los esfuerzos y se formula la estructura adecuada, así como la posición de las actividades que habrán de realizarse. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, une a los individuos en tareas interrelacionadas (Fernández, J.A. 1991).

La organización contribuye a suministrar los medios para lograr que los recursos humanos trabajen en forma efectiva hacia el logro de los objetivos

específicos (Rodríguez, J. 2007).

Audirac define organización como “el modo como se estructuran, de manera sistemática, las funciones, jerarquías y las responsabilidades tanto grupales como individuales, que requieren los procesos en las organizaciones para alcanzar sus metas con la mayor eficacia”.

Se identifican tres grandes etapas en la organización (Audirac, C. 2007):

- Funciones. Considera la identificación, especialización y asignación de las actividades requeridas para alcanzar las metas.
- Jerarquías. Considera definir la autoridad y la responsabilidad que cada nivel de la organización necesite para llevar a cabo las funciones asignadas.
- Puestos. Esta etapa consiste en describir de manera detallada las responsabilidades y las actividades que corresponden a cada área o unidad, que finalmente serán ejecutadas por personas concretas.

La importancia de la organización para las organizaciones radica en que permite complementar y especificar lo que las etapas de previsión y planeación han definido, referente a qué se quiere para las mismas. En esta etapa se afirma de manera concreta cómo y quién debe hacer cada actividad (Fernández, J.A. 1991).

La organización tiene objetivos básicos y complementarios (Audirac, C. 2007):

- Básicos: considerar las limitaciones propias de las unidades de la organización, establecer la infraestructura que permita la adopción de valores y alcanzar la eficacia de las actividades con la mayor eficiencia posible.
- Complementarios: generar sinergias, generar aprendizaje organizacional y favorecer el fenómeno de la especialización en el diseño de las tareas y la asignación de responsabilidades.

Integración

En esta etapa del proceso administrativo se hace llegar a la organización los elementos humanos y materiales que se definieron previamente a través de la previsión, la planeación y la organización (Audirac, C. 2007). En esta etapa se realiza todo lo que se ha planeado y organizado, a través de la integración se provee al organismo de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos (Rodríguez, J. 2007).

La integración es una función permanente, constantemente es necesario proveer de recursos para la operación normal, para ampliaciones, cuando existe rotación de personal, cuando es necesario sustituir equipos, adelantos tecnológico o renovación de proceso y sistemas (Fernández, J.A. 1991).

Dirección

La dirección es una etapa fundamental del proceso administrativo, ya que se puede planear y organizar pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se toman las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas (Rodríguez, J. 2007).

Es la etapa del proceso administrativo en la cual se lleva a la práctica aquello que se consideró en la planeación, por medio del personal que se ha integrado a la organización (Fernández, J.A. 1991).

En esta etapa se da la toma de decisiones, se resuelve la asignación de autoridad y se supervisa que se cumplan las instrucciones emitidas. En la dirección se impulsan, coordinan y vigilan las acciones de los integrantes de la organización, de modo que se realice todo lo planeado de la forma más eficaz posible (Audirac, C. 2007).

En la dirección se presentan las siguientes etapas:

1. Autoridad y mando. Diseñar los mecanismos para tomar decisiones.
2. Comunicación. Conocer todas las órdenes necesarias para las acciones de

cada unidad, debidamente coordinadas.

3. Delegación. Comunicar a los colaboradores la facultad d edecidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
4. Supervisión. Revisar si las cosas se están haciendo tal como se había planeado y ordenado.

La importancia de la dirección radica en que es la parte central y esencial de la administración, es la más real y cercana al comportamiento de las personas, se manejan los problemas reales, existe imprevisibilidad, rapidez y explosividad (Audirac, C. 2007).

Control

El control es la última etapa del proceso administrativo. Una vez planeado, diseñado la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con la información fluyendo, es cuando la etapa de controlar se vuelve importante. Es la fetapa que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, con el fin de que los objetivos sean alcanzados (Rodríguez, J. 2007).

Desde el momento en que una organización nace con el fin de alcanzar un objetivo, el control existe de modo natural. La etapa de control representa la esencia de la administración moderna. Lograr de manera eficaz los objetivos de las organizaciones es resultado directo de su ejercicio (Fernández, J.A. 1991).

La palabra control, según Joaquín Rodríguez (2007) tiene varios significados:

1. Verificar
2. Regular
3. Comparar con una norma
4. Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir y ordenar)
5. Limitar y restringir

El control es la comparación de los resultados obtenidos respecto de los planeados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Para controlar

se requiere la obtención sistémica de datos para conocer la ejecución de los planes, y se da en todas las funciones administrativas como medio de gestión, cerrando el ciclo de la administración (Fernández, J.A. 1991).

Para la implantación del control se aplican los siguientes principios (Audirac, c. 2007):

1. Carácter administrativo. Es necesario distinguir las operaciones de control de las funciones de control.
2. Estándares. Es imposible el control si no existen estándares prefijados, mientras más preciso y cuantitativos, mejor.
3. Carácter medial. Sólo debe usarse si el trabajo que implica justifica los beneficios que se obtendrán.
4. Principio de excepción. Es mucho más eficaz y rápido cuando se enfoca en los casos donde no se logró lo planeado.

Para la implantación del control es necesario distinguir las etapas de todo control, que son: establecimiento de los medios de control, operaciones de recolección y concentración de datos.

Otras consideraciones importantes de observar al implantar el control son (Audirac, C. 2007):

- Escoger los medios de control que sean estratégicos para la organización.
- Los medios de control deben reflejar la estructura de la organización.
- Con el fin de aplicar el medio de control que sea más fácil, es necesario tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada.
- Deben ser flexibles.
- A través de los medios de control se debe reconocer y reportar rápidamente las desviaciones.
- Deben ser claros para quienes los aplican.
- Deben llegar concentrados a los niveles organizacionales que los utilizan.
- Los controles deben conducir a acciones correctivas.

Según Audirac (2007), el control puede servir para:

1. Seguridad en la acción seguida
2. Corrección de defectos.
3. Mejoramiento de lo obtenido.
4. Nueva planeación general.
5. Motivación del personal.
6. Evaluación del desempeño.

1.4 Funciones básicas de la organización

Para lograr los objetivos de cualquier organización se requieren cuatro funciones básicas en las cuales se agrupan diferentes actividades dependiendo de su naturaleza (Fernández, J.A. 1991).

Las funcionas básicas de una organización son operación, mercado, finanzas y personal, las cuales se definen a continuación (Audirac, C. 2007):

1. Operación. Son las actividades requeridas para realizar la creación de productos y servicios que se ofrecen al cliente.
2. Mercado. Son las actividades necesarias para ubicar los productos de la organización ante sus clientes.
3. Finanzas. Son las actividades necesarias para garantizar la salud financiera de la organización, considerando la generación de utilidades y el uso eficiente de los recursos.
4. Personal. Son las actividades necesarias para garantizar el desarrollo del personal que integra la organización.

Algunas de las funciones específicas que se desprenden de las funciones básicas son (Audirac, C. 2007):

- Operación: Diseño e ingeniería, producción, abastecimiento y logística, aseguramiento de la calidad, mantenimiento, control ambiental, control de procesos, almacenamiento.
- Mercado: Publicidad, promoción, ventas, distribución, servicio al cliente,

estudio de mercados.

- Finanzas: Tesorería, cobranza, crédito, contabilidad, costos.
- Personal: Contratación, inducción, capacitación, remuneración, relaciones laborales, desarrollo personal, seguridad industrial, comunicación, integración.

1.5 Auditoría administrativa

Una auditoría administrativa es la evaluación integral o parcial de una organización, y se realiza con el objeto de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora (Franklin, E. 2001).

La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de la organización, ya que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones son convenientes para corregir deficiencias, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas, y un análisis que concilie los hechos con las ideas (Franklin, E. 2001).

Los objetivos de la auditoría que encamina las tareas a logros específicos según Enrique Benjamín Franklin son los siguientes:

- De control. Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación dela auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad. Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización. Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio. Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad. Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de

actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

- De cambio. Trasforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- De aprendizaje. Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones. Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

La auditoría administrativa tiene alcance y área de influencia en toda la organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Incluye aspectos tales como (Franklin, E. 2001):

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

La ejecución de la auditoría administrativa permite visualizar a una organización en su conjunto, considerando sus características particulares y

campo de trabajo, convirtiéndola en un factor estratégico para el cambio (Galindo, L.M. y Gómez, F.P. 2010).

1.6 Metodología de auditoría administrativa

El objetivo de la auditoría administrativa es el de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, además por medio de la metodología se unifican los criterios y se delimita la profundidad con que ser revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo, de modo que se garantice el manejo oportuno y objetivo de los resultados (Franklin, E. 2001).

Por otro lado, a través de la metodología el auditor identifica y ordena la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examinación, realización del informe y seguimiento (Sotomayor, A. 2008).

La metodología de auditoría se divide en etapas con el fin de hacerla lógica y accesible, en cada etapa se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas sean congruentes con lo previamente planeado (Franklin, E. 2001).

Las etapas que integran la metodología de la auditoría administrativa son (Sotomayor, A. 2008):

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

En los siguientes apartados se definen cada una de las etapas antes mencionadas.

Planeación

Por medio de la planeación de la auditoría plantemos los lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoría, garantizando que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudios, la investigación preliminar, el proyecto y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes (Franklin, E. 2001).

El objetivo de la planeación es determinar qué acciones se realizarán para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta los objetivos que deben alcanzarse en tiempo y lugar (Franklin, E. 2001).

Como parte de la planeación, también es necesario determinar qué factores son fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos aspectos: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte del funcionamientos (Sotomayor, A. 2008).

En el caso del proceso administrativo, se incorporan cada una de sus etapas y se definen las funciones que lo fundamentan, con lo cual se realiza un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan en forma natural y congruente todos sus componentes. Por otro lado, este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran la esencia de cada fase, formando el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos, servicios y entorno, con lo que es posible observar la interacción de todos en relación con su objeto (Sotomayor, A. 2008).

En el caso de los elementos específicos que forman parte del funcionamiento, se incluye una relación entre ellos que integran y complementan el proceso administrativo. Dichos elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, con lo que es posible determinar la contribución particular de cada uno de ellos al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización (Sotomayor, A. 2008).

Además de los factores a revisar, en la planeación se establecen las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo, a estas instancias se les denomina fuentes de estudio y pueden ser las siguientes (Franklin, E. 2001):

Internas:

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Comisiones, comités y grupos de trabajo
- Sistemas de información

Externas:

- Normativas
- Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias
- Redes de información
- Proveedores
- Clientes o usuarios

Una vez definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para el desarrollo de la auditoría requiere de una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización, lo que conlleva a revisar literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados. Lo anterior podría provocar una reformulación de los objetivos, estrategias y acciones de la auditoría (Cipriano, L.G.A. 2014).

Para realizar la investigación preliminar es importante considerar los

siguientes criterios (Franklin, E. 2001):

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificación de los factores que requieren de atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Especificación del perfil del auditor
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

Una vez recabad la información preliminar, se selecciona la que es necesaria para instrumentar la auditoría, la cual está compuesta de dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo (Sotomayor, A. 2008).

Propuesta técnica (Franklin, E. 2001):

- Naturaleza. Tipo de auditoría que se pretende realizar.
- Alcance. Áreas de aplicación.
- Antecedentes. Recuento de auditorías anteriores.
- Objetivos. Logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia. Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación. Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo. Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados. Beneficios que se espera obtener.
- Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo (Franklin, E. 2001):

- Identificación. Nombre del estudio.

- Responsable. Auditor a cargo de su implementación.
- Áreas. Universo bajo estudio.
- Clave. Número progresivo de las áreas, programas o proyectos.
- Actividades. Pasos específicos para captar y examinar la información.
- Fases. Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario. Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- Representación gráfica. Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato. Presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avances. Seguimiento de las acciones.
- Periodicidad. Tiempo dispuesto para informar avances.

Por último, en la planeación se debe realizar el diagnóstico preliminar, en el cual se debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que orientará el curso de acción de la auditoría (Franklin, E. 2001).

Para el diagnóstico preliminar se deberán realizar los siguientes pasos (Franklin, E. 2001):

1. Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría.
2. Afinar el objetivo.
3. Definir objetivos tentativos específicos por área.
4. Complementar la estrategia global.
5. Ajustar y concretar el proyecto de auditoría.
6. Determinar las acciones a seguir.
7. Delimitar claramente el universo a examinar.
8. Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información.
9. Plantear alternativas de medición.
10. Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
11. Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen.
12. Contribuir en la elaboración del informe.

13. Proponer mecanismos de seguimiento.

Instrumentación

Una vez realizada la planeación, sigue la etapa de instrumentación de la auditoría, en cual se seleccionan y aplican las técnicas de recolección de datos que estimen más variables, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva (Cipriano, L.G.A. 2014).

Recopilación de la información

En primer lugar se procede a la recopilación de información, la cual debe enfocarse al registro de los hallazgos y evidencias que hagan posible su examen, de otro modo, es posible incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, incluso a reprogramar o suspender la auditoría (Sotomayor, A. 2008).

Técnicas de recolección

Para recabar la información en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna o varias de las siguientes técnicas (Franklin, E. 2001):

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionario
- Cédulas

La investigación documental consiste en localizar, seleccionar y estudiar documentos que pueden aportar elementos de juicio a la auditoría. Las fuentes documentales básicas son (Franklin, E. 2001):

1. Normativa: acta constitutiva, reglamento interno, reglamentación específica, tratados o convenios, normas nacionales e internacionales.
2. Administrativa: Organigramas, manuales administrativos, sistemas de información, sistemas de normalización y certificación, cuadros de distribución del trabajo, estadísticas de trabajo, plantilla de personal, inventarios de mobiliario y equipo, redes para el análisis lógico de problemas, socio gramas, unidades de medida del desempeño, estudios de mejoramiento, auditorías administrativas previas.
3. Mercado: Productos y servicios, áreas, población, ingresos, comportamiento de la demanda, comportamiento de la oferta, determinación de precios.
4. Ubicación geográfica: Localización, ubicación especial interna, características del terreno, distancias y costo de transporte, alternativas de conexión con unidades nuevas, justificación en relación con el tamaño y los procesos.
5. Estudios financieros: Recursos financieros para inversión, análisis y proyecciones financieras, programas de financiamiento, evaluación financiera.
6. Situación económica: Sistema económico, naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía, aspectos sociales, variables demográficas, relaciones con el exterior.

La observación directa es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, de esta forma se podrán evaluar las condiciones de trabajo y el clima organizacional (Cipriano, L.G.A. 2014).

Otra técnica fundamental para la recolección de datos es el acceso a redes de información, con esto se puede detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras (Franklin, E. 2001).

Además de las ya mencionadas, existe la entrevista como medio de recopilación de datos, la cual consiste en reunirse con una o varias personas y

cuestionarlas de forma orientada para obtener información, este medio es uno delos que bien aplicados, puede brindar información más completa y precisa, ya que al tener contacto con el entrevistado, además de las respuestas, se perciben actitudes y se reciben comentarios (Sotomayor, A. 2008).

Los siguientes aspectos son importantes de considerar para que una entrevista se desarrolle positivamente (Franklin, E. 2001):

- Tener claro el objetivo. Se recomienda preparar una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener, al terminar la entrevista se puede validar si se cubrieron las necesidades predeterminadas.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a auditar.
- Concertar previamente la cita.
- Clasificar la información obtenida. Procurando no mezclar la situación real con las sugerencias para mejorarla.

Otra técnica de recopilación de información son los cuestionarios, los cuales se emplean para obtener información de forma homogénea y se constituyen por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos específicos. Es importante observar la estructura y forma de presentación, ya que de esto depende la calidad de la información que se obtenga. El cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, las preguntas deben ser claras, concisas y con un orden lógico y de redacción comprensible, además puede incluirse un instructivo de llenado (Cipriano, L.G.A. 2014).

La última técnica de recolección de información es el de llenado de cédulas, las cuales se utilizan para captar información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Las cédulas están compuestas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división del contenido, facilitando así su revisión y análisis (Franklin, E. 2001).

Medición

Posterior a la recopilación de la información, y como componente de la instrumentación de la auditoría, sigue la medición. La importancia de la medición radica en que para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida que parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de lso elementos específicos (Cipriano, L.G.A. 2014).

Las escalas que se empleen cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información registrada en los papeles de trabajo, que además servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría (Cipriano, L.G.A. 2014).

Para elegir las escalas de medición es necesario determinar la vinculación que existe entre ellas y las normas y directrices acordadas para la aplicación de la auditoría administrativa (Franklin, E. 2001).

Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos que fueron aplicados en la auditoría, así como las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llegaron una vez terminado el trabajo (Franklin, E. 2001).

Los papeles de trabajo son el soporte documental principal que el auditor incorpora al informe, ya que incluyen la observación, hechos y argumentos que lo respaldan, además apoyan la ejecución de la auditoría. Deben considerar los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre las situaciones detectadas. Además, en los papeles de trabajo, se indicarán las desviaciones que existan respecto de los criterio, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia. La forma y el contenido de los papeles de trabajo dependen de las condiciones en que se aplica la auditoría, ya que son el respaldo de los juicios y conclusiones (Sotomayor, A. 2008).

El contenido de los papeles de trabajo debe incluir (Franklin, E. 2001):

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Los papeles de trabajo no deben sobrecargarse con referencias operativas, la presentación debe ser homogénea, de modo que facilite su consulta, además deben ser lo suficientemente sólidos para que cualquier persona que los consulte pueda seguir la secuencia del trabajo. Los papeles de trabajo constituyen el elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes. Por último, es importante mencionar que los papeles de trabajo deben ser resguardado por un periodo considerable para que en caso de que exista la necesidad de hacer alguna aclaración o se realice alguna investigación posterior, puedan consultarse (Franklin, E. 2001).

Evidencia

Los hallazgos encontrados durante el ejercicio de la auditoría deben ser comprobados, esta necesidad se logra a través de la evidencia, la cual constituye el elemento con el cual el auditor fundamenta los juicios y conclusiones que formula (Franklin, E. 2001).

Al reunir la evidencia se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, también es importante considerar el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener. Es necesario que el auditor se apegue a la línea de trabajo acordad, a las normas en la materia y a los criterio

que se sigan durante el proceso de ejecución (Sotomayor, A. 2008).

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros (Franklin, E. 2001):

- Física. Es la que se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, objetos o sucesos. Se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Documental. Es la que se obtiene a través de análisis de documentos, por ejemplo contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos.
- Testimonial. Son las declaraciones de las personas obtenidas a través de la auditoría.
- Analítica. Son cálculos, comparaciones, razonamientos.

A su vez, la evidencia debe cubrir los siguientes requisitos para que sea útil y válida (Franklin, E. 2001):

- Suficiente. Es decir, que sea la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente. Debe ser consistente, convincente, confiable y previamente validada.
- Relevante. Aporta elementos de juicio para demostrar o refutar en forma lógica un hecho.
- Pertinente. Es decir, que existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Supervisión del trabajo

La supervisión es necesaria para tener la seguridad de que el programa de trabajo fue respetado.

La supervisión comprende (Franklin, E. 2001):

1. Revisión del programa de trabajo.
2. Vigilancia constante al trabajo de los auditores.
3. Aclaración oportuna de dudas.

4. Control del tiempo invertido en función del estimado.
5. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
6. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su objetivo.

En la supervisión del trabajo de auditoría, es importante considerar lo siguiente (Franklin, E. 2001):

- Que los papeles de trabajo incluyan anotaciones para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Preparar un informe que comprenda los logros y dificultades encontrados a lo largo del trabajo.
- Elaborar una propuesta general destacando las contribuciones detectadas y el camino para instrumentarlas.

Examen

El examen de los factores de la auditoría consiste en separar los componentes para conocer su naturaleza, características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la interacción entre ellos (Sotomayor, A. 2008).

El propósito del examen es el de la aplicación de las técnicas de análisis para lograr los fines propuestos con la extensión y profundidad requerida para el sujeto que se examina. El examen provee una clasificación e interpretación de hechos y de diagnósticos de problemas, así como de los elementos para evaluar (Franklin, E. 2001).

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos (Franklin, E. 2001):

1. Conocer el hecho que se analiza.
2. Describir el hecho.
3. Descomponerlo en sus elementos para percibir todos sus aspectos y detalles.
4. Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.

5. Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
7. Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender las causas que lo originaron.

De acuerdo a Enrique Benjamín Franklin (2001), un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática los seis siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Estos interrogantes planteados por Franklin, fueron aplicados en la entrevista realizada al propietario y también en la matriz de observación; esto se expone más adelante en el capítulo de Metodología y Análisis de resultados.

Además, en cada una de estas interrogantes, el auditor se deberá la pregunta ¿Por qué? De modo que el examen sea más crítico y las respuestas permitan respaldar las conclusiones y juicios. Como parte fundamental del examen, se emplean técnicas de análisis administrativo, que son los instrumentos de apoyo para complementar las observaciones y permiten al auditor comprobar cómo se ejecutan las etapas del proceso administrativo, evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos y examinar los resultados de la organización. Por otro lado, a través de las técnicas de análisis administrativos se revisan las circunstancias que inciden en los resultados, se conoce el uso de los recursos y se determina la medida de consistencia en procesos específicos (Franklin, E. 2001).

A continuación se enlistan y definen las técnicas que se pueden utilizar para

realizar análisis administrativo (Franklin, E. 2001):

Organizacionales

- Administración por objetivos. Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización, identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados, y usan esos objetivos como guías para su operación.
- Análisis de sistemas. Proceso de clasificación e interpretación de hechos, así como del diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras en un sistema.
- Análisis de costo beneficio. Estudio por el cual se determina la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor posible con la inversión realizada.
- Análisis de estructuras. Se realiza la evaluación detallada de la estructura para reconocer sus componentes, características y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.
- Análisis de criterio múltiple. Es una técnica cualitativa de proyección, que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterio de acuerdo a claves.
- Análisis factorial. Método de análisis donde se incluyen las variables que influyen en un proceso, las cuales se identifican en un número específico de factores, que además sirven para determinar el desempeño y resultado de la operación.
- Análisis FORD. Fuerza – Oportunidades – Amenazas – Debilidades.
- Análisis marginal. Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.
- Autoevaluación. Es el método a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances con los objetivos planteados.
- Benchmarking. Es la evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones líderes.
- Control total de la calidad. Está orientado a elevar en forma consistente la

calidad de los procesos, servicios y productos de una organización, previendo el error y haciendo un hábito de mejora continua con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

- Desarrollo organizacional. Proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
- Diagrama de afinidad. Permite agrupar por temas los planteamientos y propuestas sugeridos en una lluvia de ideas con el fin de identificar problemas. Se agrupa en pocos rubros un amplio número de opiniones.
- Diagrama de causa – efecto. Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico.
- Diagrama de Pareto. Herramienta gráfica para clasificar hechos sobre la base establecida de que el ochenta por ciento de los efectos surge del veinte por ciento de las causas.
- Empowerment. A través de este proceso se busca una relación de socios entre la organización y su personal.
- Ergonomía. Estudio del desempeño de la evaluación del personal con respecto a las actividades que realizan, el equipo que emplean y su entorno.
- Estudio de factibilidad. Análisis que permite precisar la situación y buscar alternativas de cambio.
- Estudio de viabilidad. Método que sirve para determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores como la oportunidad, exactitud, precisión, y costo de la información a obtenerse.
- Inteligencia emocional. Permite tomar conciencia de las emociones y sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, y permite acentuar la capacidad de trabajo en equipo y adoptar una postura empática para lograr el desarrollo y crecimiento personal.
- Reingeniería organizacional. Este proceso replantea y redirecciona los procesos y la estructura organizacional, con el objetivo de instrumentar

cambios para elevar el desempeño y la competitividad de la organización.

- Reorganización. Consiste en la revisión y ajuste de la organización, con el objetivo de hacerla más funcional y productiva.
- Técnica Delphi. Es un recurso que consiste en integrar a un grupo de expertos para efectuar pronósticos consensados, en donde los participantes no tiene contacto visual.
- Teoría de restricciones. Parte de la base de que en todos los sistemas existe alguna restricción, por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa – efecto en forma de diagramas.
- Teoría de la atribución. A través de este método se plantea y explica cómo se juzga a las personas de manera diferente, partiendo del significado que se atribuye a una conducta.

Cuantitativas

- Análisis de serie de tiempos. Interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etcétera, en periodos homogéneos.
- Cadenas de eventos. Serie de actividades en la cual la probabilidad de ue ocurra un evento depende del inmediato anterior, lo cual condiciona las posibilidades de las actividades futuras.
- Correlación. Es la determinación del grado de relación o influencia entre dos o más variables.
- Modelos de inventario. Especificación del tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer la demanda.
- Modelos integrados de producción. Reducción del costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
- Muestreo. Sirve para inferir información acerca de un universo de investigación a partir de una parte representativa.
- Números índices. Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo.

- Programación dinámica. Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo.
- Programación lineal. Consiste en la asignación de recursos de manera óptima en función de un objetivo, con la finalidad de maximizar los beneficios y minimizando los costos.
- Simulación. Es la imitación de una operación o método antes de su ejecución real para tomar decisiones.
- Teoría de colas o de líneas de espera. Permite la optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuidan los puntos críticos de tiempos de espera.
- Teoría de los grafos. Son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada de la elaboración de un proyecto.
- Teoría de las decisiones. Es la selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.
- Teoría de juegos. Es la determinación de la estrategia óptima de una situación de competencia.

La última etapa del examen es la formulación del diagnóstico administrativo. Es un recurso que traduce en información concreta los hechos y circunstancias, y es susceptible de cuantificarse y cualificarse. A través de él se diseña un marco global de análisis para sistematizar la información de la organización para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades. También, por medio del diagnóstico se identifican los factores más relevantes del funcionamiento de la organización para determinar los recursos disponibles para la solución de problemas. El diagnóstico sirve para encauzar las acciones necesarias que ofrecen atención efectiva (Cipriano, L.G.A. 2014).

Al fundamentar y transformar las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, el diagnóstico representa una mecanismo de estudio y aprendizaje, además permite evaluar tendencias y situaciones para formular un modelo

analítico de la situación de una organización. En el diagnóstico es necesario incorporar los siguientes aspectos para que aporte elementos de decisión sustantivos (Franklin, E. 2001):

1. Descripción de la organización, situación actual y trayectoria histórica.
2. Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría.
3. Definición de objetivo general y objetivos específicos por área.
4. Estrategia seguida.
5. Consecuencias de la implementación dela auditoría.
6. Nivel de aplicación del proceso administrativo.
7. Comportamiento de los elementos específicos que contribuyen con el proceso administrativo.
8. Efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas.
9. Racionalidad con la que se utilizan los recursos.
10. Calidad de vida de la organización.
11. Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
12. Índole de las relaciones con el entorno.
13. Identificación de tendencias internas y externas.
14. Detección de oportunidades de mejora.

Informe

Posterior al examen, se prepara el informe en el cual se consignen los resultados de la auditoría, donde se identifiquen claramente el área, sistema, programa, proyecto o proceso auditado, así como el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados (Sotomayor, A. 2008).

En el informe se señalan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidos a través de la auditoría, por lo que es indispensable brindar suficiente información sobre la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dichos hallazgos deberán estar documentados en los papeleas de trabajo (Cipriano, L.G.A. 2014).

Los atributos que deben reunir los resultados, las conclusiones y

recomendaciones son (Franklin, E. 2001):

- Objetividad. Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad. Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- Claridad. Fácil comprensión del contenido.
- Utilidad. Provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad. Apego a las normas del sistema de calidad.
- Lógica. Orden secuencial con respecto al objeto y prioridades establecidas.

El informe posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados en la auditoría fueron acordes a las necesidades reales de la organización (Sotomayor, A. 2008).

El informe debe presentarse de acuerdo a las premisas establecidas para orientar las acciones que se llevaron a cabo de forma operativa. Para Enrique Benjamín Franklin (2001) sugiere el siguiente orden:

1. Introducción. Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
2. Antecedentes. Información histórica y actual de la organización.
3. Justificación. Elementos por los cuales se consideró necesaria su aplicación.
4. Objetivos de la auditoría. Razones por las que se efectuó la auditoría y fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia. Cursos de acción seguidos durante la auditoría y recursos utilizados.
6. Recursos. Medios empleados, ya sean materiales, tecnológicos y humanos.
7. Costo. Recursos financieros utilizados para el desarrollo.
8. Alcance. Ámbito y cobertura del trabajo.
9. Acciones. Actividades realizadas en cada etapa.
10. Metodología. Marco de trabajo, técnicas e indicadores aplicados durante la auditoría.

11. Resultados. Hallazgos y la evidencia que los sustenta.
12. Conclusiones. Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
13. Recomendaciones. Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.
14. Alternativas de implantación. Programa y métodos viables.
15. Desviaciones significativas. Grado de cumplimiento de las normas de auditoría.
16. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas. Puntos de vista externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
17. Asuntos especiales. Aspectos que requieren de un estudio más profundo.

Tipos de informe

Dependiendo del destino y propósito que se quiera dar al informe, puede ser de diferentes tipos. Los más representativos son (Franklin, E. 2001):

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

El informe general contiene la siguiente información (Franklin, E. 2001):

- Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- Introducción. Información respecta a los motivos por los que surgió la necesidad de aplicar la auditoría, así como los mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión y el propósito y explicación general de su contenido.
- Antecedentes. Información histórica de la auditoría que influyó en la decisión de llevar a cabo la auditoría.
- Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos empleados para la obtención

de los resultados.

- Diagnóstico. Definición delas causas y consecuencias del estudio con las cuales se justifican los cambios posibles.
- Propuesta. Presentación de alternativas de acción, así como las ventajas y desventajas que pueden generarse a través su aplicación, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- Estrategia de implantación. Explicación de las etapas que deben seguirse para obtener y aplicar los resultados.
- Seguimiento. Mecanismos de información, control y evaluación que garanticen el cumplimiento de los criterios propuestos.
- Conclusiones y recomendaciones. Concentrado delos logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas seguidas para la consecución real de las propuestas.
- Apéndices y anexos. Todos los instrumentos de análisis administrativo que son elementos auxiliares para la presentación y soporte documental del estudio.

A diferencia del informe general, el informe ejecutivo contiene los siguiente (Franklin, E. 2001):

- Responsable.
- Periodo de revisión. Tiempo que comprendió el examen.
- Objetivos. Propósito de la auditoría.
- Alcance. Profundidad con la que se realizó el estudios.
- Metodología. Técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la información.
- Síntesis. Relación de los resultados obtenidos con los recursos asignados.
- Conclusiones.

El último informe sugerido por Enrique Benjamín Franklin (2001) es el de aspectos relevantes, en el cual se integran aspectos relacionados con obstáculos, deficiencias o desviaciones encontrados durante el examen de la organización.

Mediante este informe se evalúan y analizan los siguientes puntos (Franklin, E. 2001):

- Si el proceso de aplicación de la auditoría se realizó.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se programó o replanteó.
- Las horas – hombre realmente utilizadas.
- Los fundamentos de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Es importante considerar que si las observaciones planteadas concuerdan con alguna de las siguientes características, se les debe atribuir el carácter de relevantes (Franklin, E. 2001):

- Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, y programas, en relación con las condiciones establecidas.
- Inobservancia de la normativa aplicable.
- No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes o usuarios.
- Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de la operación.
- Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
- Presentación extemporánea de informes y reportes financieros
- Se requiere mejorar la cultura organizacional
- Necesidad de revisar la estrategia general de acción.
- Adecuación y actualización de los sistemas.
- Ampliar los programas de captación y desarrollo.
- Depurar los procesos esenciales.
- Replantear el manejo de funciones.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

En el apartado de conclusiones, se podrá apreciar que estos puntos de carácter relevante de Franklin, no son cumplidos en la empresa. No existen objetivos, metas, políticas ni programas. La normativa contable tampoco es cumplida, ya que no se realiza contabilidad. No existen sistemas de información, capacitación para los empleados. Por lo que se concluye que los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos no son aprovechados.

Propuesta de implantación

La propuesta de implantación constituye la transformación de las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. Se efectúa en tres fases (Franklin, E. 2001):

1. Preparación del programa. Determinando las actividades que deben cumplirse y su secuencia, así como el tiempo que durará cada actividad y el total de la implantación. En esta fase también se estiman los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo. Además se delimitan las responsabilidades del personal que ejecutará cada actividad.
2. Integración de recursos. Una vez estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Además en esta fase se desarrolla la base documental para fundamentar la técnica y normativa de la implantación
3. Ejecución del programa. Es la implantación del estudio empleando el método seleccionado y realizando las actividades programadas.

Seguimiento

El seguimiento de las observaciones que se obtienen por medio de la auditoría aportan crecimiento a la organización, lo que permite verificar que las acciones realizadas se lleven a cabo en los términos y fechas establecidos. El objetivo del seguimiento es el de establecer los lineamientos generales para asegurar la atención y la operación de las observaciones formuladas por el auditor (Franklin, E. 2001).

Los lineamientos generales en los que se basa el seguimiento son los siguientes (Franklin, E. 2001):

- Definir las áreas en que se comprobará la implantación con base en el informe de auditoría.
- Considerar, si es necesario, la participación de especialistas.
- Realizar pruebas para evidenciar la adopción de las sugerencias.
- Establecer mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de las sugerencias.
- Apoyar a las áreas involucradas durante el proceso de implantación.
- Evaluar los resultados producto de las propuestas.
- Replantear las recomendaciones en caso de ser necesarios.
- Reprogramar fechas compromiso en caso de haber si cumplidas.
- Establecer comunicación con el responsable del área para obtener elementos que no haya sido considerados durante el proceso de auditoría.

Capítulo 2. Marco contextual

En este capítulo se describen de forma general algunos datos históricos y actuales de la operación del negocio, así como la ubicación y extensión.

2.1 Contexto histórico

El rancho fue comprado por el propietario actual en los años sesentas, se compraron las doscientas hectáreas sin ninguna infraestructura adicional, sin ganado y con pasto forrajero sembrado. Entonces la operación del negocio consistía en engorda de ganado “a medias”, es decir, otro ganadero compraba las cabezas de ganado y eran engordados con el pasto forrajero de la propiedad hasta alcanzar el peso para la venta. El ingreso por la venta del ganado se dividía a la mitad. Posteriormente, una vez capitalizando las ganancias, el propietario compraba el ganado directamente para ser engordado. A su vez, se empezó a invertir en el pie de cría, es decir en sementales y vacas. Posteriormente la operación del negoció cambió a la cría de ganado, conservando este giro hasta la fecha.

2.2 Contexto actual de operaciones

Las actividades operativas son realizadas por dos empleados de planta y en determinadas temporadas se contrata mano de obra adicional. Las actividades administrativas son realizadas en su totalidad por el dueño del rancho, las cuales se explicarán con más detalle en el apartado de análisis de resultados. Esta información será profundizada en el apartado de análisis de resultados.

Como se muestra en la siguiente imagen, la empresa está ubicada al norte del Estado de Puebla, cerca de los límites con el Estado de Veracruz; la ciudad significativa más cercana es Poza Rica.

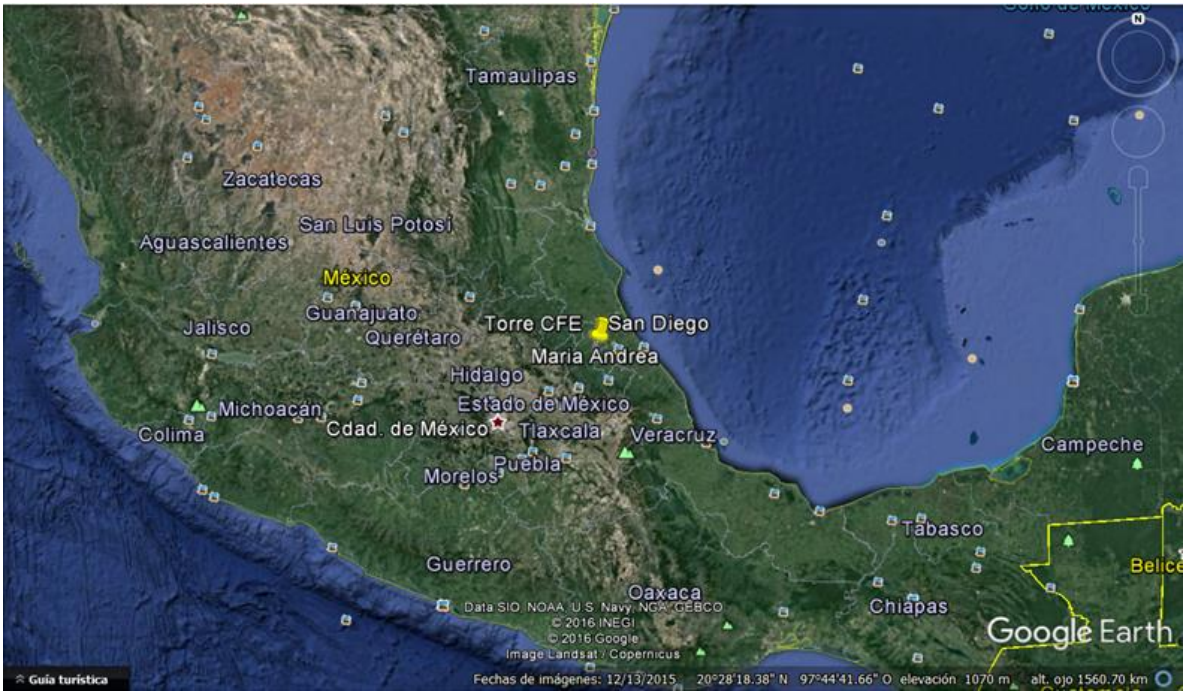

Imagen 1. Ubicación

Las comunidades cercanas de referencia son San Diego, Villa Lázaro Cárdenas y María Andrea.

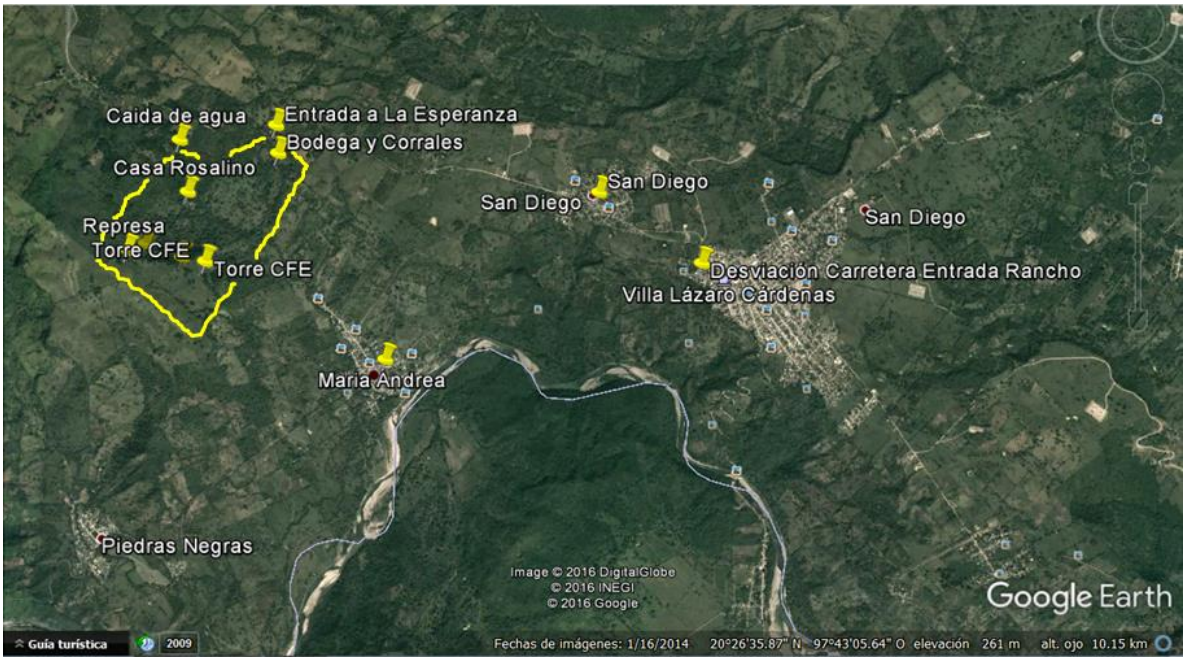

Imagen 2. Poblados de referencia

La extensión del rancho es de doscientas hectáreas y un inventario de trescientas cincuenta cabezas de ganado aproximadamente.

Imagen 3. Extensión

Capítulo 3. Metodología

La metodología utilizada para este trabajo de investigación fue cualitativa. La primera herramienta utilizada fue un cuadro de observación directa, lo que permitió realizar un diagnóstico preliminar sobre las operaciones del rancho, este cuadro de observación fue diseñado con base en la información descrita en el marco teórico de este reporte, donde se consideraron aspectos de la ganadería y aspectos administrativos.

Después de realizar el diagnóstico preliminar a través de la observación directa, acompañada de evidencia fotográfica, se realizó una entrevista al propietario del rancho, con el fin de obtener información más concreta sobre el funcionamiento y las operaciones de la empresa. Durante esta entrevista se solicitaron documentos y reportes financieros para ser evaluados, sin embargo no se obtuvo información documental.

La información obtenida a través de la observación, el cuadro de observación, fotografías y la entrevista fue contrastada con la teoría contenida en el capítulo uno, lo que permitió determinar conclusiones y sugerencias para formalizar el proceso administrativo del rancho

3.1 Observación directa

Para los datos recolectados a través de la observación directa se utilizó el siguiente cuadro. En la primera fila se tiene el encabezado que hace referencia al tema general en donde se clasifica la observación, en caso de existir evidencia fotográfica, se menciona el número de foto, la cual se encuentra en los anexos de este trabajo.

Cuadro de observación (anexo 1)

Recursos Naturales	Recursos Humanos	Activos Fijos	Proceso	Comercialización
Orografía diversa	Equipo de trabajo en malas condiciones	Falta de mantenimiento	Ganadería extensiva	Comercialización sujeta a demanda del introductor
Recursos acuíferos	Dos trabajadores de planta	Pasto corto	Finalización de novillonas con alimento	Rastro en la zona con instalaciones conforme a norma TIF
Difícil acceso	Familia del trabajador en condiciones de pobreza	Caballos en malas condiciones	Alimento comprado en la Asociación Ganadera de la zona	Zona Ganadera
Nueve hectáreas accesibles en camioneta	Poca proactividad	Básculas inservibles	Registros a mano	Ubicación del rancho a media hora del rastro
	Acceso a la casa del encargado sólo a caballo	Ganado criollo en buenas condiciones	No hay sistemas de información	
	*Liderazgo anticuado	Corrales de manejo en malas condiciones	No hay plan de producción	
	No hay supervisión del dueño	Comederos rústicos	No hay estados financieros	
	No hay evaluación del personal	Galera y corrales para borregos sin utilizar	No se hacen inventarios	
	Jornadas de trabajo no definidas	Bodega rústica y en malas condiciones	Control sobre el efectivo	
		No hay energía eléctrica	Pagos por trabajos a destajo sin validación del trabajo	
		Instalaciones para energía eléctrica sin terminar	Desgaste del rancho no valuado = posibles pérdidas	
			Falta de controles para salvaguardar activos	

3.2 Entrevista

La entrevista fue realizada al propietario del negocio, con el fin de obtener información sobre: operaciones del rancho, indicadores, documentos, estilo de liderazgo, control interno.

Entrevista (anexo 2)

No.	Etapa del PA/Función	Cuestionario	Respuesta
1	Planeación/NA	¿Existe misión y visión de la empres? ¿Cuál?	No
2	Planeación/NA	¿Existen metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo?	No
3	Organización/Personal	¿Cuántos empleados trabajan en el rancho?	fijos: 2, eventuales: 4-5 (desyerbe, pago por destajo)
4	Organización/Personal	¿Qué funciones desempeña cada trabajador?	Evaluar estado físico de animales, lienzos, potreros, siembra de árboles. Eventuales: chapeo de potreros
5	Organización/Personal	¿Se contratan servicios externos? ¿Cuáles?	Servicios veterinarios para medir avance de gestación en vacas preñadas
6	Dirección/Personal	¿Cómo se evalúa o se mide el desempeño de los empleados?	no
7	Dirección/Personal	¿Existe algún tipo de incentivo para los empleados adicional al sueldo?	no
8	Dirección/Personal	¿Se informan los objetivos a los empleados?	no
9	Dirección/Personal	¿Considera que los empleados están satisfechos con su trabajo? ¿Cómo se mide?	No se mide
10	Dirección/Personal	¿Considera que los empleados están satisfechos con la remuneración que reciben por su trabajo? ¿Cómo se mide?	Sin respuesta
11	Dirección/Personal	¿Existe capacitación para los empleados? ¿Cuál?	no
12	Dirección/Personal	Cuando algún empleado no cumple con las metas o con sus labores, ¿cómo se corrige?	Verbalmente
13	Control/Personal	¿Cómo se miden los objetivos?	No existen
14	Control/Finanzas	¿Cómo se miden los volúmenes reales de producción?	Cabezas de ganado vendidas.
15	NA/Finanzas	¿Existe información financiera? ¿Cuál?	no
16	NA/Finanzas	¿Cómo se mide la rentabilidad del negocio?	Dinero recibido menos dinero desmebolsado
17	NA/Finanzas	¿Cuántas cabezas de ganado se producen al año?	Nacimientos: 80, Becerros de media Ceba: 50
18	NA/Finanzas	¿Cuál es la vida útil de los activos biológicos? ¿Cómo se calcula?	No saben
19	NA/Finanzas	¿Se calcula la estimación por deterioro del suelo?	no
20	NA/Finanzas	¿Cuál es la utilidad bruta por cabeza o kilogramo producido? ¿Cómo se calcula?	60%

No.	Etapa del PA/Función	Cuestionario	Respuesta
21	NA/Finanzas	¿Se realizan inventarios físicos de los animales? ¿Con qué periodicidad?	Sí
22	NA/Operación	¿Cuál es el giro de la empresa?	Cría y engorda de ganado vacuno.
23	NA/Operación	¿Cuál es la superficie del rancho?	200 Ha.
24	NA/Operación	¿Cuántas cabezas de ganado hay actualmente en el rancho?	350
25	NA/Operación	¿Cuál es el índice de agostadero d ela zona?	1 por Ha.
26	NA/Operación	¿Existe alguna planeación para la producción?	no
27	NA/Operación	¿Cómo se planean los volúmenes de producción?	no
28	NA/Operación	¿Existe alguna estrategia para conservar o mejorar la productividad del rancho?	No
29	NA/Operación	¿Qué función del proceso de producción cumplen los animales?	Novillonas: hembras que no están en edad de procreción; vacas gestantes; vacas criando; machos en crecimiento (ganadería extensiva), becerros semiestabulados, sementales.
30	NA/Operación	¿Cada cuánto se reemplaza el pié de cría?	A consideración del encargado
31	NA/Operación	¿Cuál es la tasa de mortalidad del rancho?	10%
32	NA/Operación	¿Qué tipo de mantenimiento se realiza para los activos biológicos?	Corte de maleza nociva, para animales preventivo (vacunas p/prevenir mortalidad en época de frío)
33	NA/Operación	¿Qué activos fijos existen en el rancho?	Básculas y corrales, galera, bodega
34	NA/Operación	¿Qué tipo de mantenimiento se realiza para los activos fijos?	Cambio de elementos deteriorados
35	NA/Personal	¿Qué equipo de trabajo es indispensable para que los empleados realicen sus actividades?	Caballo, reatas, chaparreras, lámparas de mano, manga, machete, espuelas sillas de montar, herraduras
36	NA/Personal	¿Los trabajadores cuentan con el equipo necesario?	Sí
37	NA/Mercado	¿Existe algún requerimiento particular del cliente?	Aspecto y calidad de la carne
38	NA/Mercado	¿Existen controles sanitarios o normativa para la comercialicación del ganado?	Casetas de revisión de SAGARPA, numeración registrada, inspecciones de auditores en rastro
39	NA/Mercado	¿Existe alguna estrategia de mercado?	no
40	NA/Mercado	Las novillonas que se engordan, ¿cómo se comercializan?	Contacto con el introductor o mayorista de carne
41	NA/Mercado	¿Qué acciones se llevan a cabo para cumplir con la normativa para la comercialización del ganado?	Numeración, certificación por veterinario, guías de transporte en oficinas de asociación ganadera, fierro de identificación de la ganadería

Una vez realizada la entrevista, las preguntas y respuestas fueron clasificadas y ordenadas de acuerdo a la etapa del proceso administrativo y/o función de la organización que corresponde. Esto con el fin de facilitar el análisis y propuestas contenidas en el apartado de análisis de resultados y propuesta de este trabajo.

Como se puede observar en la entrevista, muchos de los conceptos de auditoría mencionados en el marco teórico de este reporte no son aplicados en la empresa, incluso algunos de ellos no fue posible incluir en la revisión ya que la información, procesos y administración de la empresa no está documentada. Una de las propuestas de mejora que se concluyen es implementar la documentación de información.

Capítulo 4. Análisis de resultados

Con base en la información teórica descrita en el capítulo dos, se realizó el diagnóstico de la empresa ganadera, el cual se presenta en este capítulo. Se utilizaron tres herramientas: observación directa de las operaciones, entrevista al propietario y evaluación de información documental existente.

4.1 Observación directa. Diagnóstico preliminar.

Para este primer acercamiento y evaluación de la situación actual de la empresa se realizó una visita al rancho para obtener evidencia fotográfica y así formar una percepción a través de la experiencia y observación directa, por medio de las cuales se obtuvieron conclusiones, sujetas a una evaluación formal posterior (anexo 1).

La **orografía** del rancho es diversa, existen partes planas y otras montañosas con barrancas, lo que hace difícil el acceso por medio de camioneta o automóvil, esto sólo es posible en las primeras nueve hectáreas de la superficie partiendo de la entrada que es delimitada por la carretera. Además se observó que los recursos acuíferos y la vegetación son abundantes. La orografía no afecta a la transportación de ganado para la venta, ya que la entrada del rancho está ubicada a la orilla de la carretera, además existe embarcadero, en el interior del rancho, el ganado es arreado a caballo.

En cuanto a los **recursos humanos**, se observó que existen dos trabajadores de planta, uno es padre del otro, y los dos habitan en la casa del rancho con sus familias, el acceso a esta casa sólo es posible a caballo y la condición de la vivienda es precaria. Se percibió poca proactividad de los trabajadores y un liderazgo anticuado por parte de la dueña, aunque durante el desempeño de sus actividades diarias no hay supervisión ni evaluación. Cabe mencionar que las jornadas de trabajo no están definidas y el equipo de trabajo está en condiciones deterioradas. Por ejemplo, en una de las visitas, durante el recorrido hecho a caballo, se observó que uno de los caballos no tenía herraje, por

lo que no pudo continuar con el recorrido. Las sillas de montar tienen más de diez años de uso, de acuerdo con información verbal dada por uno de los empleados.

Otros elementos observados durante la visita fueron los **activos fijos**, los cuales muestran falta de mantenimiento, se observaron básculas, corrales de manejo en malas condiciones y comederos de tablones de madera. La bodega donde se almacena el alimento y los minerales que se suministran al ganado es de tablones de madera y techo de lámina de cartón. Existe también en el rancho una galera con corrales para engorda de borregos que no es utilizada para propósito alguno. En el rancho no hay energía eléctrica, se observaron instalaciones para este fin, sin embargo no están terminadas, por lo que son inservibles. Los caballos de trabajo están en malas condiciones. Los pastos forrajeros de los potreros son cortos, de no más de quince centímetros de alto. El ganado está en buenas condiciones, aunque no es de raza pura, se observó en general una mezcla de razas cebú y suizo, y algunos toros de razas europeas.

En cuanto al **proceso de producción**, se observó que el rancho es de ganadería extensiva, conforme a las características descritas en el capítulo uno. El ganado es criado y trasladado a otro rancho para su engorda. Las novillonas que se comercializan a través del introductor son finalizadas con alimento. El alimento se compra en las instalaciones de la asociación ganadera de la zona, que cuenta con un molino para dar servicio a los socios. Los registros del ganado son llevados a mano, no se utiliza ningún sistema electrónico de información. No se cuenta con un plan de producción y comercialización, no se realizan inventarios físicos ni estados financieros. Se observó cierto control para el manejo del efectivo, pero no se validan visualmente los trabajos pagados a destajo. El desgaste del rancho no está valuado, ni existen controles para salvaguardar los activos.

La **comercialización** del ganado está sujeta a la demanda del introductor y/o a la capacidad del rancho donde se engorda el ganado. El rancho está ubicado en una zona ganadera, el rastro cuenta con instalaciones conforme a la norma TIF (Tipo Inspección Federal). Como alternativa de comercialización se sugiere hacer inversión para diversificar la producción, por ejemplo, producción de ganado para

carne orgánica o criar y engordar ganado ovino para carne Kosher. Otra alternativa es hacer inversión para construir un rastro y empacadora dentro del rancho para comercializar la carne cortada y empacada, que incluso podría exportarse.

4.2 Entrevista

El objetivo de esta entrevista fue el de evaluar la situación actual del proceso administrativo y las funciones básicas de la organización, por lo que dicha entrevista se dividió en dos bloques de preguntas como se puede ver en el anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de esta herramienta.

Proceso administrativo

Con base en la entrevista se determinó que el proceso administrativo de la organización es informal, no se cuenta con una misión ni visión, tampoco se planean los objetivos. El personal que labora en el rancho tiene funciones definidas, sin embargo, no están informados de los objetivos por lo que no hay una evaluación adecuada de su desempeño. Tampoco reciben incentivos de ningún tipo.

Como se mencionó en el apartado del diagnóstico preliminar, la planta laboral de la organización está formada por dos trabajadores, además se contratan servicios de cuatro o cinco empleados eventuales que desempeñan funciones de desyerbe de los potreros, a los cuales se les paga por destajo. Los trabajadores de planta realizan las siguientes funciones: evaluación del estado físico de los animales, revisión de lienzos y potreros, y siembra de árboles. Además de las actividades antes mencionadas, se contratan servicios veterinarios para medir el avance de gestación en vacas preñadas. El desempeño de los trabajadores no es evaluado con una metodología formal, ni se dan incentivos adicionales al sueldo.

Como se mencionó en el diagnóstico preliminar, se observó poca

proactividad por parte de los trabajadores, por lo que se preguntó a la propietaria del negocio si consideraba que estaban satisfechos con su trabajo y remuneración económica, sin embargo no se recibió una respuesta concreta de su parte. Cabe mencionar que no fue posible entrevistar a los trabajadores por los posibles conflictos laborales que pudieran generarse después de la evaluación.

Otro punto importante que surgió durante la entrevista que permite concluir que la etapa de dirección no es la adecuada, es que no existe un plan de capacitación que permita a los trabajadores desarrollarse y ofrecer un servicio adicional que contribuya a la mejora de los procesos de producción del rancho. Por ejemplo, contratar un veterinario o zootecnista por un periodo de tiempo en el que pueda compartir con los trabajadores conocimiento, otra propuesta, con beneficios a largo plazo, es que se promueva en los hijos de los trabajadores el término del nivel básico de estudios y posteriormente el estudio de alguna carrera técnica, o incluso una licenciatura. Por otro lado, se cuestionó a la dueña sobre la forma de corregir cuando existe alguna falta de desempeño, la respuesta fue que “verbalmente”, sin existir un seguimiento posterior o plan de mejora.

Con base en los párrafos anteriores se concluye que durante las diferentes etapas del proceso administrativo de la organización existen áreas de oportunidad, para las cuales, en el apartado de conclusiones se establecerán propuestas específicas.

Funciones de la organización

La segunda parte de la entrevista que se realizó tuvo como objetivo evaluar las funciones de la organización: de finanzas, de mercado, de operación y complementar la de recursos humanos, la cual fue evaluada en su mayoría a través del primer bloque de preguntas.

El giro de la empresa, de acuerdo a la entrevista, es el de cría y engorda de ganado vacuno, dicha información fue validada con lo observado en la visita previa. La superficie del rancho es de doscientas hectáreas, en donde pastan alrededor de trescientas cincuenta cabezas de ganado entre becerros, vacas y

toros. No hay una planeación para los volúmenes de producción, ni existe alguna estrategia para conservar o mejorar la productividad.

En cuanto a los activos fijos, la información dada por la propietaria durante la entrevista fue la misma que se obtuvo a través de la observación directa, el rancho cuenta con básculas, corrales, una galera y la bodega. El mantenimiento consiste en sustituir los elementos deteriorados.

Los animales o activos biológicos cumplen diferentes funciones del proceso:

- Novillonas, es decir hembras que no están en edad de procreación
- Vacas gestantes
- Vacas criando
- Machos en crecimiento
- Becerros semiestabulados
- Toros sementales

No existe un método formal para determinar cuándo es necesario reemplazar a las vacas de cría, ni a los toros. La tasa de mortalidad es del diez por ciento aproximadamente, según la propietaria. El cuidado y mantenimiento de los animales consiste básicamente en suministrarles vacunas para prevenir enfermedades en época de frío. Para el mantenimiento de los pastos se realiza corte de maleza nociva para el pasto forrajero.

La empresa no cuenta con información financiera que pueda ser evaluada y que facilite la toma de decisiones, la rentabilidad del negocio es medida simplemente restando las salidas de efectivo por gastos y compras, de las entradas generadas por la venta del ganado. El inventario de ganado se lleva en una libreta controlada por la propietaria, eventualmente se realizan inventarios físicos, los conteos son realizados por los trabajadores encargados de cuidar al ganado, por lo que no se cumple con “el principio de cuatro ojos”. Tampoco existe control de los activos fijos, ni de los biológicos, conforme a las Normas de Información Financiera, es decir, no se calculan las depreciaciones ni el deterioro del pie de cría; ni del suelo. Los costos ni la utilidad bruta por unidad de

producción se calculan. No existe ningún tipo de indicador, o base para calcularlos, que permita evaluar o medir la productividad ni la rentabilidad del negocio.

Otra de las funciones evaluadas a través de la entrevista es la de mercado, por lo que se cuestionó si existe algún requerimiento particular del cliente sobre el producto vendido, lo que es afirmativo: el introductor solicita que la carne tenga determinado aspecto y calidad, por ejemplo el color de la grasa no debe ser amarillento, sino blanco. La grasa del ganado finalizado (último periodo de engorda) con pasto, es amarillenta; la grasa del ganado finalizado con alimento, es blanca. Además, dependiendo de la raza del ganado, es la calidad y suavidad de la carne, como se mencionó en el capítulo uno. Otro factor que influye en el sabor de la carne es la adrenalina generada por el estrés que desarrollan los animales antes del sacrificio, por lo que se procura tener tiempos de descanso una vez que son desembarcados en el rastro, adicional a esto, después de haber muerto el animal, el canal es colgado en una cámara de pre-enfriado, donde escurren líquidos de la carne.

Además de los requerimientos del cliente final que se mencionaron en el párrafo anterior, existen controles sanitarios y normativa para la comercialización de la carne, que consiste en revisiones de la SAGARPA a través de numeración registrada del ganado, guías de transporte con el fierro de identificación de la ganadería, e inspecciones de auditores en los rastros para detectar en el cuerpo del ganado sustancias catalogadas como nocivas para la salud humana.

El ganado es comercializado a través de un introductor o mayorista de carne, quién contacta al ganadero para realizar su solicitud. El ganado puede ser vendido en pie o en canal, si es en canal, la cuota que se paga al rastro es cubierta por el productor.

Por último, y para complementar la información relativa a la función de los recursos humanos, se preguntó sobre el equipo indispensable para que los trabajadores realicen sus actividades diarias, el cual es de: caballo, reatas,

chaparreras, lámpara de mano, manga, machete, espuelas, silla de montar y herraduras para los caballos. Según la propietaria, sí cuentan con todos ellos, lo cual no fue observado durante la visita.

Conclusiones y recomendaciones

Para lograr el objetivo general del reporte, fue necesario plantear cinco objetivos particulares, también mencionados en el apartado de introducción. El primero de ellos fue describir los procesos generales de la engorda de ganado bovino, lo que fue alcanzado en el primer apartado del marco teórico del reporte, en donde se exponen los aspectos generales de la ganadería bovina: instalaciones y equipo, bovinos de carne, razas de bovino de carne y alimentación. Esta información fue útil para la evaluación de las operaciones de la empresa.

El segundo objetivo particular planteado fue el de analizar la teoría del proceso administrativo, lo que sirvió para tener las bases teóricas para la evaluación del proceso administrativo de la empresa y fue cubierto con los apartados 1.3 Administración, 1.2 Proceso Administrativo y 1.4 Funciones básicas de la organización. Para este objetivo fue necesario consultar, analizar y sintetizar información publicada de varios autores.

Una vez teniendo la información teórica referente a los procesos generales de la engorda de ganado bovino y por otro lado, la de la teoría del proceso administrativo, el tercer objetivo particular planteado fue el de describir el contexto y las operaciones actuales de la empresa, esta información está descrita en el capítulo dos del reporte, la cual, como se mencionó anteriormente, fue obtenida a través de observación y entrevista con el propietario.

El cuarto objetivo particular de este reporte fue el de evaluar el proceso administrativo actual de la empresa a través de instrumentos de diagnóstico y análisis. Para lograr este objetivo fue necesario también consultar, analizar y sintetizar información teórica publicada por autores especializados en este campo; esta información se expone en los dos últimos apartados del capítulo Marco Teórico de este reporte. Una vez teniendo esta información, se identificaron los elementos que sirvieron para realizar el análisis y diagnóstico del proceso administrativo de la empresa, como fueron la entrevista, observación directa y cuadro de observación. Cabe mencionar que la dificultad encontrada para realizar

el diagnóstico fue que en la empresa no se encontró información documental que pudiera ser evaluada y analizada, por lo que la mayor parte de los instrumentos de auditoría administrativa consultados, no fueron utilizados, salvo, como ya se mencionó, la entrevista, observación directa y el cuadro de observación.

El quinto y último objetivo particular planteado en este reporte fue el de identificar los elementos del proceso administrativo actual de la empresa en donde se encontraron áreas de oportunidad, este objetivo fue logrado a través del cuadro de observación y la matriz en donde se concentraron las respuestas de la entrevista, como se puede observar en estos dos instrumentos, se incluye en una de las columnas la etapa y/o la función del proceso administrativo a la que corresponde cada punto.

A través del logro de los objetivos particulares antes mencionados, se logra el objetivo general de este reporte que, como se menciona en el apartado de introducción, es el de sugerir medidas de mejora sobre el proceso administrativo de la empresa. A continuación se presentan las áreas de oportunidad y las mejoras sugeridas sobre cada hallazgo, con lo cual, se cumple el objetivo general ya mencionado.

- No se calculan indicadores ni existe información documental para tomarla como base para calcularlos. Se recomienda llevar registros electrónicos y un archivo de documentos impresos. Para esto será necesario concluir la instalación eléctrica o realizar dichos registros en la casa del propietario, que sí cuenta con electricidad.
- El proceso administrativo de la empresa es informal. Se recomienda implementar un proceso administrativo con todos sus componentes, con base en la teoría presentada en el apartado 2.3 Proceso Administrativo de este trabajo.
- No existe una planeación adecuada en la organización, ni se cuenta con objetivos específicos. Es importante que el propietario determine los objetivos específicos de la organización y que sean medibles, para así tener certeza de que la organización se desarrolla adecuadamente. Por ejemplo,

determinar un presupuesto anual de producción.

- La estructura organizacional es adecuada con respecto al tamaño de la empresa. El número de empleados que actualmente trabajan en la organización es congruente con las funciones y tamaño de la empresa, sin embargo, si se define como uno de los objetivos, crecer, se tendría que considerar si es necesario reclutar más personal.
- El estilo de dirección y liderazgo no contribuye al desarrollo de los trabajadores. Se recomienda un modelo de liderazgo que permita el desarrollo del personal en todos los aspectos, implementar un sistema de incentivos y premios que contribuyan a la distribución equitativa de la riqueza, plan de carrera, promover y apoyar la preparación académica.
- No se establecen metas específicas ni se mide el desempeño de los trabajadores. Es necesario establecer con cierta periodicidad las metas de los trabajadores, medirlas y premiarlos para mantenerlos motivados.
- No se cuenta con información financiera. Es indispensable llevar registros contables y estados financieros del negocio, éstos servirán para calcular indicadores y evaluar la situación financiera de la empresa. Considerar Normas de Información Financiera actualizadas.
- El control sobre el flujo de efectivo es eficiente. Derivado del temperamento del propietario, el efectivo es controlado minuciosamente, sin embargo, es necesario evaluar si este control es excesivo o no, y si agrega valor a la organización.
- El control de los activos fijos y biológicos no se apega a normas de información financiera. Es recomendable comenzar a valuar y controlar los activos biológicos de la empresa de acuerdo a las NIF.
- No existen controles de inventario. Es prioritario realizar inventarios físicos cada mes y llevar registros en hojas de cálculo (Excel).
- No se realiza una planeación de la producción. Es necesario planear la producción anual, llevar registros de natalidad, mortandad e incrementos de pesos para medir la producción y eficiencia del pie de cría.
- No se cuenta con una estrategia de mercado. La venta se realiza directo al

rastro de acuerdo a los pedidos, sin embargo es importante diseñar una estrategia de mercado, y de acuerdo a la capacidad de producción, evaluar otros canales de distribución o comercialización, incluso la posibilidad de inversión en un rastro y empacadora.

Bibliografía

- Apellido, Inicial. (año). *Título en cursiva*. País: Editorial
- Cheeke, P.R. (1991). Applied animal nutrition: feeds and feeding. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Koeslag, J.H. (2012). Bovinos de Carne. México: Trillas
- Williams, D.W. (1965). Ganado Vacuno para carne. Cría y explotación. México: LIMUSA – Willey.
- Cubillo, G. (1974). Sistemas intensivos de alimentación del ganado en pastoreo. Colombia: Cali.
- Audirac, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Consultoría. México: Trillas
- Fernández, J.A. (1991). El Proceso Administrativo. México: Diana.
- Galindo, L.M. & Gómez, F.P. (2010). Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall.
- Franklin, E. (2001). Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico. México: Pearson.
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. México: McGrawHill.
- Cipriano, L.G.A. (2014). Proceso Administrativo. México: Patria
- Rodriguez, J. (2007). Auditoría Administrativa. México: Trillas.

Anexos

Anexo 1. Cuadro de observación

Recursos Naturales	Recursos Humanos	Activos Fijos	Proceso	Comercialización
Orografía diversa	Equipo de trabajo en malas condiciones	Falta de mantenimiento	Ganadería extensiva	Comercialización sujeta a demanda del introductor
Recursos acuíferos	Dos trabajadores de planta	Pasto corto	Finalización de novillonas con alimento	Rastro en la zona con instalaciones conforme a norma TIF
Difícil acceso	Familia del trabajador en condiciones de pobreza	Caballos en malas condiciones	Alimento comprado en la Asociación Ganadera de la zona	Zona Ganadera
Nueve hectáreas accesibles en camioneta	Poca proactividad	Básculas inservibles	Registros a mano	Ubicación del rancho a media hora del rastro
	Acceso a la casa del encargado sólo a caballo	Ganado criollo en buenas condiciones	No hay sistemas de información	
	*Liderazgo anticuado	Corrales de manejo en malas condiciones	No hay plan de producción	
	No hay supervisión del dueño	Comederos rústicos	No hay estados financieros	
	No hay evaluación del personal	Galera y corrales para borregos sin utilizar	No se hacen inventarios	
	Jornadas de trabajo no definidas	Bodega rústica y en malas condiciones	Control sobre el efectivo	
		No hay energía eléctrica	Pagos por trabajos a destajo sin validación del trabajo	
		Instalaciones para energía eléctrica sin terminar	Desgaste del rancho no valuado = posibles pérdidas	
			Falta de controles para salvaguardar activos	

Anexo 2. Entrevista

No.	Etapa del PA/Función	Cuestionario	Respuesta
1	Planeación/NA	¿Existe misión y visión de la empres? ¿Cuál?	No
2	Planeación/NA	¿Existen metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo?	No
3	Organización/Personal	¿Cuántos empleados trabajan en el rancho?	fijos: 2, eventuales: 4-5 (desyerbe, pago por destajo)
4	Organización/Personal	¿Qué funciones desempeña cada trabajador?	Evaluar estado físico de animales, lienzos, potreros, siembra de árboles. Eventuales: chapeo de potreros
5	Organización/Personal	¿Se contratan servicios externos? ¿Cuáles?	Servicios veterinarios para medir avance de gestación en vacas preñadas
6	Dirección/Personal	¿Cómo se evalúa o se mide el desempeño de los empleados?	no
7	Dirección/Personal	¿Existe algún tipo de incentivo para los empleados adicional al sueldo?	no
8	Dirección/Personal	¿Se informan los objetivos a los empleados?	no
9	Dirección/Personal	¿Considera que los empleados están satisfechos con su trabajo? ¿Cómo se mide?	No se mide
10	Dirección/Personal	¿Considera que los empleados están satisfechos con la remuneración que reciben por su trabajo? ¿Cómo se mide?	Sin respuesta
11	Dirección/Personal	¿Existe capacitación para los empleados? ¿Cuál?	no
12	Dirección/Personal	Cuando algún empleado no cumple con las metas o con sus labores, ¿cómo se corrige?	Verbalmente
13	Control/Personal	¿Cómo se miden los objetivos?	No existen
14	Control/Finanzas	¿Cómo se miden los volúmenes reales de producción?	Cabezas de ganado vendidas.
15	NA/Finanzas	¿Existe información financiera? ¿Cuál?	no
16	NA/Finanzas	¿Cómo se mide la rentabilidad del negocio?	Dinero recibido menos dinero desmebolsado
17	NA/Finanzas	¿Cuántas cabezas de ganado se producen al año?	Nacimientos: 80, Becerros de media Ceba: 50
18	NA/Finanzas	¿Cuál es la vida útil de los activos biológicos? ¿Cómo se calcula?	No saben
19	NA/Finanzas	¿Se calcula la estimación por deterioro del suelo?	no
20	NA/Finanzas	¿Cuál es la utilidad bruta por cabeza o kilogramo producido? ¿Cómo se calcula?	60%

No.	Etapa del PA/Función	Cuestionario	Respuesta
21	NA/Finanzas	¿Se realizan inventarios físicos de los animales? ¿Con qué periodicidad?	Sí
22	NA/Operación	¿Cuál es el giro de la empresa?	Cría y engorda de ganado vacuno.
23	NA/Operación	¿Cuál es la superficie del rancho?	200 Ha.
24	NA/Operación	¿Cuántas cabezas de ganado hay actualmente en el rancho?	350
25	NA/Operación	¿Cuál es el índice de agostadero d ela zona?	1 por Ha.
26	NA/Operación	¿Existe alguna planeación para la producción?	no
27	NA/Operación	¿Cómo se planean los volúmenes de producción?	no
28	NA/Operación	¿Existe alguna estrategia para conservar o mejorar la productividad del rancho?	No
29	NA/Operación	¿Qué función del proceso de producción cumplen los animales?	Novillonas: hembras que no están en edad de procreción; vacas gestantes; vacas criando; machos en crecimiento (ganadería extensiva), becerros semiestabulados, sementales.
30	NA/Operación	¿Cada cuánto se reemplaza el pié de cría?	A consideración del encargado
31	NA/Operación	¿Cuál es la tasa de mortalidad del rancho?	10%
32	NA/Operación	¿Qué tipo de mantenimiento se realiza para los activos biológicos?	Corte de maleza nociva, para animales preventivo (vacunas p/prevenir mortalidad en época de frío)
33	NA/Operación	¿Qué activos fijos existen en el rancho?	Básculas y corrales, galera, bodega
34	NA/Operación	¿Qué tipo de mantenimiento se realiza para los activos fijos?	Cambio de elementos deteriorados
35	NA/Personal	¿Qué equipo de trabajo es indispensable para que los empleados realicen sus actividades?	Caballo, reatas, chaparreras, lámparas de mano, manga, machete, espuelas sillas de montar, herraduras
36	NA/Personal	¿Los trabajadores cuentan con el equipo necesario?	Sí
37	NA/Mercado	¿Existe algún requerimiento particular del cliente?	Aspecto y calidad de la carne
38	NA/Mercado	¿Existen controles sanitarios o normativa para la comercialicación del ganado?	Casetas de revisión de SAGARPA, numeración registrada, inspecciones de auditores en rastro
39	NA/Mercado	¿Existe alguna estrategia de mercado?	no
40	NA/Mercado	Las novillonas que se engordan, ¿cómo se comercializan?	Contacto con el introductor o mayorista de carne
41	NA/Mercado	¿Qué acciones se llevan a cabo para cumplir con la normativa para la comercialización del ganado?	Numeración, certificación por veterinario, guías de transporte en oficinas de asociación ganadera, fierro de identificación de la ganadería

Anexo 3. Fotografías