

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS  
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

EXAMEN **FINAL**

MATERIA: **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

FECHA: **Enero 31 de 2011**

ALUMNO: .....

**TEMA 1 (60 puntos)**

**CASO PRÁCTICO**

**CASO INTEGRADOR: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GRUPO ADECO,S.A.**

**ANTECEDENTES**

La empresa GRUPO ADECO, S,A DE C.V. se constituyó el 22 de octubre de 2002 mediante contrato de sociedad anónima de capital variable. Posteriormente, el 27 de junio de 2003, se protocolizó el acta de asamblea de la sociedad para el aumento del capital variable. Desde el inicio de sus actividades, la empresa ha encaminado sus esfuerzos para cumplir puntualmente con su objeto:

- 1- Construir, remodelar, demoler, conservar, edificar y mantener todo tipo de obra civil.
- 2- Compraventa, importación y exportación de toda clase de materiales, herramientas, maquinaria y accesorios para la construcción.
- 3- Prestar servicios de diseño, planeación, remodelación, construcción y mantenimiento, relacionado con toda clase de bienes inmuebles.
- 4- Prestar servicios relacionados con la ingeniería civil y las áreas eléctrica y electromecánica en general.
- 5- Prestar servicio de asesoría en las actividades descritas.

**VISIÓN**

El desarrollo de ideas que puedan convertir opciones tecnológicas en conceptos susceptibles de ser traducidos en soluciones económicas creativas que satisfagan cualquier necesidad.

**FILOSOFÍA**

Ofrecer al cliente la asesoría técnica y financiera adecuada y de forma personal para que pueda encontrar dentro de una versátil gama de opciones, aquella que siendo de vanguardia, llene sus exigencias y requerimientos,

**VALORES**

- Compromiso.
- Transparencia.
- Integridad.
- Respeto,

**DIAGNOSTICO PRELIMINAR**

Con base en las reuniones y pláticas con el personal de la empresa, así como en el análisis de la documentación disponible, el equipo de Auditoría preparó un prediagnóstico basado en los siguientes elementos,

• Génesis de la organización:

- 1- La empresa tiene tres años en operación.
- 2- Ha sufrido una modificación en su acta constitutiva.
- 3- Hasta el momento ha mantenido una línea de actuación acorde con su objeto con una estrategia de negocio básica basada más en la supervivencia que en la rentabilidad.
- 4- La delegación de facultades es muy limitada,

•Infraestructura:

- 1- La empresa opera con base en funciones, aunque sus proyectos tienden a administrarse como procesos.
- 2- La estructura organizacional no ha sufrido modificaciones.
- 3- No existe un programa de trabajo,
- 4- El nivel de desarrollo tecnológico es casi nulo.

•Forma de operación:

- 1- El desempeño técnico de la empresa es aceptable, no así el administrativo.
- 2- Los logros alcanzados se centran en algunas licitaciones ganadas y dos proyectos importantes.
- 3- A pesar de que se han logrado buenos resultados, la empresa presenta problemas de operación.
- 4- La toma de decisiones está centralizada en la dirección general.

•Posición competitiva:

- 1- La empresa es una constructora pequeña concentrada en la prestación de servicios, provisión de materiales, mano de obra y equipos para obra en caminos en el ramo de la construcción.
- 2- Existe una alta competencia en la administración de proyectos de mano de obra.
- 3- La cartera de clientes, el padrón de proveedores y la relación de competidores están documentados,

Del **análisis administrativo** realizado a la empresa del GRUPO ADECO S.A., se obtuvo lo siguiente:

FODA	ETAPA	OBSERVACIONES
		<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>
		El comportamiento organizacional es poco convencional, ya que predomina el carácter familiar en todas las acciones de la empresa.
		La empresa ha logrado buenos resultados económicos pero a costa de la calidad de su servicio.
		El margen de eficacia con que se desempeña la empresa es muy alto en cuanto al proceso de ingeniería y excesivamente bajo en lo administrativo.
		El propósito estratégico se cumple específicamente en cuanto a constituirse en estándar en la industria,
		La ventaja competitiva de la empresa radica en sus capacidades distintivas para agregar valor a los procesos de ingeniería.
		La cultura organizacional es de bajo contexto, con cierto grado de adaptabilidad e informalidad.
		El enfoque estratégico se centra en el desempeño a nivel nacional, tener una diferenciación respecto de los competidores y a una integración vertical,
		La administración de los proyectos vía proceso los convierte en procesos estratégicos.
		Los valores radican en los lazos familiares; esto es, carece de valores sociales e institucionales bien definidos,
		El trabajo en equipo no es sólido, porque es más bien a nivel grupal, Además, está dividido en dos grandes bloques (ingeniería y administración), que no interactúan entre sí.
		La calidad de vida de la organización es escasa
		La empresa debe replantear su estructura dentro de la cadena de valor.
		Es necesaria una reingeniería de las competencias centrales para abrir nuevas oportunidades de negocio,
		Es necesario implementar un proceso de cambio que fundamente su gestión,
		En la medida que la empresa controle eficazmente sus procesos estratégicos podrán innovar.

Con base en la información proporcionada, se pide lo siguiente:

- 1) Anotar en los espacios en blanco del cuadro anterior a qué elementos del FODA y a qué etapa corresponden cada una de las observaciones del análisis administrativo. **(15 puntos.)**
- 2) Utilizando cualquiera de las siguientes herramientas administrativas: Benchmarking, Empowerment, Downsizing, determine cuál de ellas podría resultar más conveniente para mejorar el desempeño del grupo ADECO. S.A. Señalar los beneficios de dicha herramienta y que problemas ayudaría a resolver. **(15 puntos)**
- 3) Considerando la información contenida en la **tabla de evaluación final** que se presenta a continuación calcule el porcentaje (%) obtenido por cada factor y cada etapa así como el porcentaje de evaluación global del Proceso Administrativo. **(5 puntos)**
- 4) A partir de los porcentajes obtenidos y las observaciones del diagnóstico preliminar y análisis administrativo (cuadro), formule las recomendaciones por cada etapa sobre las medidas más urgentes que la empresa debería adoptar para corregir y/o mejorar las situaciones observadas. **(25 puntos)**

#### EVALUACIÓN FINAL

Etapas del proceso administrativo	PUNTOS MÁXIMOS			% global
	Establecidos	Obtenidos	% obtenidos	
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>200</b>	.....		
Visión	10	7.0		
Misión	10	1.5		
Objetivos	20	14.0		
Metas	10	6.0		
Estrategias/Tácticas	20	16.0		.....
Procesos	30	10.0		
Políticas	10	0.7		
Procedimientos	20	8.6		
Presupuesto	10	6.0		
Enfoques	20	20.0		
Niveles	20	11.4		
Horizonte	20	17.8		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>200</b>	.....		
Estructura organizacional	30	2.1		
División y distribución de funciones	20	4.2		
Cultura organizacional	20	14.4		.....
Recursos humanos	20	0		
Cambio organizacional	40	40.0		
Estudios administrativos	40.0	14.4		
Instrumentos técnicos de apoyo	30	8.4		
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>350</b>	.....		
Liderazgo	120	108.0		
Comunicación	50	36.5		.....
Manejo de estrés, conflicto y crisis	60	16.8		
Toma de decisiones	120	64.8		
<b>CONTROL</b>	<b>250</b>	.....		
Naturaleza	60	14.5		
Sistemas	70	28.4		.....
Herramientas	70	30.0		
Calidad	50	14.5		
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	.....		.....