

29 No 76

PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA EN EL D. F.

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

Licenciado en Administración

P R E S E N T A N :

Margarita Rosa Díaz Guerrero

Miguel Angel López González Pliego

Ana María Rodríguez Hernández

Efrén Velázquez Gómez

DIR. DEL SEMINARIO

L. A. E. Adrian Méndez Salvatorio



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCION	3
CAPITULOS	
I. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ...	6
A) Antecedentes de la Auditoría Administrativa .	6
B) Definición de Auditoría Administrativa	11
C) Auditoría Administrativa Interna y Externa ..	20
D) El Auditor Administrativo Externo	29
1. Características Básicas	29
2. Profesión Idónea	31
3. Etica Profesional	33
E) La Consultoría	35
1. Qué es la Consultoría	37
2. Los Despachos de Consultoría	38
II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	41
A) Objetivos Generales y Particulares	41
B) Hipótesis	42
C) Determinación de Fuentes de Información	43
D) Determinación del Universo y de la Muestra ..	47
E) Diseño de Cuestionarios	56

F) Levantamiento de Información 65
 G) Tabulación de la Información 67
 H) Análisis e Interpretación de la Información . 68

III. LA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EX---
 TERNA Y SUS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO EN MEXICO
 DISTRITO FEDERAL 128

A) Tipos de empresas que solicitan más comunmen-
 te Auditorías Administrativas 128
 B) Frecuencia y Alcances de las Auditorías Admi-
 nistrativas más comunes 130
 C) Quién realiza las Auditorías Administrativas. 131
 D) Factores que impulsan u obstaculizan la rea-
 lización de las Auditorías Administrativas --
 Externas 132
 E) Perspectivas de desarrollo a corto y largo --
 plazo de la Auditoría Administrativa Externa. 135
 1. Punto de Vista del Auditor Administrativo
 Externo 136
 2. Punto de Vista del Empresario 138

ANEXOS

A) Aclaraciones, Definiciones y Criterios Básicos 140
 B) Cuestionarios Diseñados para el Levantamiento
 de Información 148
 C) Cartas de Presentación 159
 D) Cuadros Generales de Tabulación 162

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

A) Conclusiones Generales 172
 B) Recomendaciones Generales 178

BIBLIOGRAFIA 180

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación debe su origen a dos necesidades igualmente importantes, la primera es la de cubrir satisfactoriamente el Seminario de Investigación o Tesis Profesional siendo éste un requisito indispensable para la obtención del Título de Licenciado en Administración al que aspiramos.

La segunda es la de delimitar la perspectiva de desarrollo que presenta la Auditoría Administrativa como un servicio de consultoría, tomando como base la información y opiniones que sobre la misma nos proporcionaron tanto los empresarios que la han solicitado como los consultores que prestan dicho servicio, de manera que su naturaleza general, sus beneficios y limitaciones puedan comprenderse mejor.

En muchas compañías, la auditoría ha ido más allá de la certificación de los activos, para abarcar también la medición del empleo racional de los recursos y el progreso hacia los objetivos institucionales.

Al igual que muchos adelantos en el campo de la administración de negocios la técnica de la Auditoría Administrativa ha progresado bastante más rápido que su tecnología básica, es decir, su necesidad se ha hecho cada vez mayor, aún cuando sus métodos de evaluación no han sido lo suficientemente depurados y comprendidos.

Es por ello que en nuestra investigación tratamos de aclarar ciertos factores que han limitado su desarrollo y apuntar las opiniones de quienes forman el círculo del servicio, quien lo da y quien lo recibe, obteniendo de ésta forma una visión global de la situación actual de la Auditoría Administrativa Externa y su perspectiva

Cabe mencionar que conciliar los puntos de vista de cada una de las partes y mantenerse imparcial no fue tarea fácil, ya que consideramos la opinión de cada grupo como representativa de su realidad, e indiscutiblemente respetable.

Con el análisis de las respuestas obtenidas, queremos aclarar que nuestro objetivo no fue determinar quien tenía la razón, sino más bien determinar la realidad del fenómeno Auditoría Administrativa Externa en el ámbito empresarial y consultor del Distrito Federal, con el propósito de delinear la tendencia de su utilización y como una inquietud despertada en el aula universitaria y realizable en el campo de la experiencia práctica.

Agradecemos la valiosa cooperación de todos y cada uno

de los sujetos encuestados, Organismos Colegiados, Instituciones Públicas y profesores que con su información y orientación hicieron posible la realización de este trabajo.

Capítulo I

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A) Antecedentes de la Auditoría Administrativa

La auditoría es tan antigua como la civilización misma ya que seguramente se empleó en el Antiguo Egipto, en el Imperio Romano y, por supuesto, en los grandes establecimientos de la Edad Media; mientras que la Auditoría Administrativa, realizada formalmente, por un profesional o equipo de especialistas, interna o externamente, constituye una actividad profesional de reciente desarrollo.

Podemos mencionar que entre los principales estudiosos de la administración, que empezaron a considerarla, aunque no como la conocemos actualmente, se encuentra el Padre de la Administración, Henry Fayol, que en una entrevista, realizada en el año de 1925, mencionó que:

" el mejor método para examinar a una organización y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organi-

zación, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa está bien administrada."

El Dr. James Mc. Kinsey, entre los años 1935 y 1940, - llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una "auto-auditorfa", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Los primeros antecedentes escritos sobre la auditorfa administrativa, parecen provenir del Instituto de Auditorfa Interna Norteamericano, de una discusión de panel realizada en 1945 sobre el alcance de la auditorfa interna de operaciones técnicas y de un artículo de Arthur H. Kent de la --- Standar Oil Company of California aparecido en 1948 sobre -- auditorfa de operaciones citados en el libro Brandford Cadmus, Operational Auditing Handbook de 1964.

En los últimos años de la década de los cuarentas, los analistas financieros, así como los banqueros, manifestaron un repentino aumento en su interés por obtener información - adecuada para evaluar tareas gerenciales y administrativas.

Muchos otros grupos, como los inversionistas y los organismos gubernamentales han buscado, cada vez, mayor información mediante la cual puedan juzgar la calidad de su administración.

Además, en 1953, varias asociaciones, principalmente--

estadounidenses, han auspiciado un número significativo de seminarios y conferencias referentes a la materia.

Posteriormente en 1959, se publicó un libro editado por Victor Lazzaro, *Systems and Procedures - A Handbook for Business and Industry*, del cual se desprende el libro de William P. Leonard en 1962, bajo el título de "The Management Audit", ambas publicaciones traducidas al español, convirtiéndose ésta última en uno de los mayores testimonios del nacimiento de la auditoría administrativa tal y como se conoce actualmente, pasando a ser uno de los clásicos en la materia.

Un conocido antecedente de la auditoría administrativa en México, es el libro "Guía para Estudios de Economía Industrial" de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México.

Desde el año de 1970, en el medio empresarial se menciona, casi como una práctica venerable, a la auditoría administrativa, abusándose con mucha frecuencia, de las ventajas de ésta disciplina, por lo que cabe mencionar que lo importante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

El campo común de la auditoría, a través de la historia, lo ha constituido el examinar, verificar e informar, sin embargo, aún cuando en esencia sigue siendo la misma, las técnicas para su realización han ido evolucionando y me-

JORANDO CON EL TIEMPO.

DURANTE LA MAYOR PARTE DE LA EXISTENCIA DE LA AUDITORÍA, ÉSTA SE HA DIRIGIDO HACIA LA EXACTITUD DE LOS REGISTROS CONTABLES Y LA FIDELIDAD DE LAS ACTIVIDADES REFLEJADAS EN ELLOS; ADEMÁS ESTUVO TAN ASOCIADA A LA CONTABILIDAD, QUE LLEGÓ A CREERSE QUE FORMABA PARTE DE ELLA EXCLUSIVAMENTE, YA QUE LA AUDITORÍA EN LA EMPRESA, SE LIMITABA, EN SU MAYOR PARTE, A LA SITUACIÓN FINANCIERA Y A LOS RESULTADOS DE LA OPERACIÓN MERCANTIL.

HA SIDO TRADICIONAL QUE AL HABLAR DE AUDITORÍA, EN TÉRMINOS GENERALES, CASI SIEMPRE ESTÉ IMPLÍCITA LA IDEA DE AUDITORÍA CONTABLE, MÁS, SIN EMBARGO, AÚN CUANDO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APARECE EN FORMA NATURAL COMO UNA EXTENSIÓN DE LA AUDITORÍA FINANCIERA, ÉSTA VA MÁS ALLÁ DE LAS FUNCIONES GENERALMENTE ATRIBUIDAS A LA CONTABLE.

AL CRECER LAS EMPRESAS, LA ADMINISTRACIÓN SE HIZO MÁS COMPLICADA, COBRANDO MAYOR IMPORTANCIA LA COMPROBACIÓN Y EL CONTROL INTERNO, DEBIDO A UNA MÁS EXTENSA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A LOS FUNCIONARIOS; LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA RESPONDE A LA DEMANDA DE UNA INFORMACIÓN MÁS ÚTIL SOBRE RESULTADOS, DE LA CUAL APARECE ÚNICAMENTE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

CUANDO SE DESEA ACLARAR LA NATURALEZA Y EL VALOR DE UN INSTRUMENTO DE ADMINISTRACIÓN, CONVIENE PREGUNTARSE PRIMERO SI EL INSTRUMENTO EN CUESTIÓN ES REALMENTE NECESARIO, YA QUE

de lo contrario no podría justificarse su existencia.

La auditoría administrativa satisface, evidentemente, una necesidad, tomando en cuenta que su origen se remonta a la insuficiencia de las fuentes de información, para cumplir plena y satisfactoriamente los requisitos de quienes dirigen y toman decisiones a diferentes niveles en muchas de las estructuras actuales de organización.

Específicamente, la auditoría administrativa, tomó forma a partir de las necesidades de gerentes responsables de áreas fuera de su observación directa, de las empresas, tanto en lo concerniente a tamaño, como a variedad de productos o servicios y amplitud de mercados, para quienes resulta imprescindible poseer información objetiva y completa acerca de lo que ocurre en las unidades bajo su control, por lo que se impone la frecuente revisión y valoración de sus métodos de operación.

Son muchos los ejecutivos que han reconocido esta necesidad, y para efecto de reducir la posibilidad de error al mínimo, en las decisiones que se tomen y mantener un buen control, los hombres de negocios modernos, han tenido que perfeccionar sus medios para predecir y enfrentar los crecientes riesgos, por ello, el mejor instrumento con que cuenta es la auditoría administrativa, por que a través de ella se puede mantener la eficiencia de la administración, aunque el tiempo se vea reducido y la complejidad de ésta

las redes de comunicación hayan aumentado.

B) Definición de Auditoría Administrativa

Debido a la reciente creación de ésta disciplina, tal y como la conocemos hoy, el concepto aún se enfrenta a constantes reestructuraciones, dando lugar a una amplia diversificación de criterios, respecto, tanto al nombre más adecuado como a la definición más acertada de la misma.

En ésta segunda parte, trataremos de hacer un breve análisis tanto de los diferentes nombres que se manejan, como de las distintas definiciones que se han elaborado, con el propósito fundamental, no de dar un nombre y una definición propia, sino más bien, de unificar criterios y elegir los -- que a nuestro juicio estén apegados a la realidad, tratando de dar con ello mayor congruencia a nuestro trabajo.

Comencemos por hacer mención de los nombres que algunos autores manejan indistintamente, para ésta técnica (1):

1. Diagnósis de la productividad
2. Análisis potencial de la productividad

(1) Carlos Enrique Anaya Sánchez, Auditoría Administrativa (México, D.F., ECASA, a980) Pág. 16

3. Auditoría operacional
4. Análisis de operaciones
5. Anatomía de operaciones
6. Revisión administrativa
7. Glosa empresarial
8. Diagnóstico industrial
9. Fiscalización empresarial
10. Diagnóstico de la empresa
11. Revisión del proceso administrativo
12. Auditoría de la empresa
13. Organoterapia empresarial
14. Análisis factorial
15. Examen funcional
16. Auditoría industrial
17. Exploración administrativa
18. Análisis administrativo
19. Investigación de la empresa
20. Auditoría de funciones
21. Auditoría administrativa

Analizando los términos anteriormente expuestos, consideramos para efectos de nuestro trabajo, que el término -- "Auditoría Administrativa" es el más completo y el más comprensible, ya que los demás, en su mayoría implican solamente algunas fases de las actividades que se realizan en la -- auditoría administrativa, o en algunos casos como observamos

limitan su ámbito de aplicación a todo organismo, ya sea industrial, comercial y de servicios, así como público o privado, mencionando sólo el término "industrial".

Analicémos el término elegido, comenzando por definir las palabras que lo integran:

Antiguamente "auditar" consistía en escuchar, sin embargo, el significado actual del término es mucho más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar cuáles son las causas, como se ha formado, por qué, con que objeto y que efectos producen o producirán.

En otras palabras el concepto implica revisión, examen, análisis, evaluación e información.

La palabra "administrativa" que según el diccionario significa "perteneciente o relativo a la administración" nos lleva a definir lo que éste último término significa.

El significado etimológico de la palabra administración es:

Ad: hacia, dirección

minus: comparativo de inferioridad

minister: mando

ministrativo: mando

lo que quiere decir:

"trabajo que se desarrolla bajo el mando de otro"

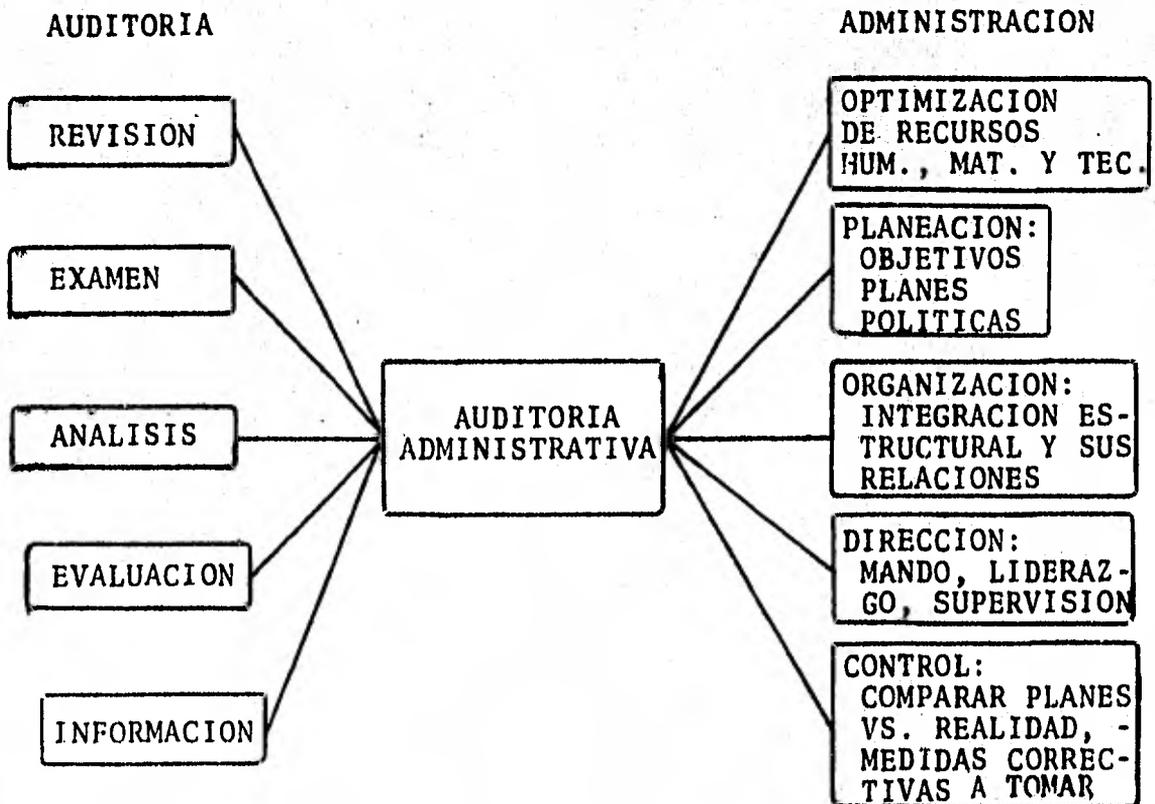
Obviamente, ésta definición no satisface del todo lo que actualmente conocemos por administración, para nosotros-

administración es:

"la optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa, con el propósito de lograr los objetivos de la misma, por medio de la planeación, organización, dirección y control de dichos recursos".

De todo lo anterior se desprende que el término "auditoría administrativa" implica la evaluación del ejercicio de la administración, en el sentido más amplio de ambos términos, evaluación y administración.

ESQUEMA DEL DESGLOCE DE TERMINOS



Una vez que se comprende que la esencia del concepto de auditoría administrativa consiste en que si los que dirigen y toman decisiones desean operar en forma penetrante y creativa, necesitan algún tipo de sistema de alarma para detectar problemas potencialmente destructivos, así como oportunidades para mejorar su administración, quedamos en posibilidad de determinar cuál será la definición más acertada de auditoría administrativa, procurando que ésta sea congruente a lo que su nombre indica.

Aún cuando existen tantas definiciones de auditoría administrativa como estudiosos de la materia, todas ellas implican principios comunes que nos permitirán identificar aquella que reúna las características esenciales del término y precise el campo al que ésta se circunscribe, haciéndola realmente única e independiente de otros tipos de auditorías.

La definición clásica de auditoría administrativa se atribuye a William P. Leonard, que la describe como:

"El examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos, materiales y técnicos, con el propósito de descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus posibles remedios"

Otras definiciones importantes son las siguientes:

Dr. Roberto Macías Pineda:

"La auditoría administrativa constituye la oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. Suministra la oportunidad específica para el examen de todas las partes de las actividades de las relaciones de los empleados en el negocio".

Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas:

"La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen".

M.B.A. Edward F. Norbeck:

"La auditoría administrativa es un método constructivo, incorporado para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa, llamandosele la atención sobre cualquier rompimiento de los controles operativos, sugiriéndole actividades en las que puede obtener reducciones de costos y mejoras operativas y señalando las fallas existentes en el cumplimiento de las responsabilidades funcionales".

Dr. Billy E. Goetz:

"La auditoría es una técnica que analiza y valora la situación de la empresa con el propósito de precisar en donde está y adonde va con la administración actual y si es ne-

cesario revisarla y modificarla".

Dr. y C.P. Carlos Enrique Anaya Sánchez:

"La auditoría administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".

Roy A. Liendberg y Theodore Cohn:

"La auditoría administrativa es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar que condiciones pueden mejorar".

Alfonso Mejía Fernández:

"La medición de la actuación de la gerencia, está en la justificación de sus operaciones y no quiere decir que todas las operaciones estén respaldadas por documentos, sino que su origen haya obedecido a una finalidad específica, para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos".

Manuel D' Azaola:

"Formar un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra el ejercicio o ciclo de operaciones".

José Antonio Fernández Arena:

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".

Instituto Americano de la Administración:

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Análisis Factorial del Banco de México:

"Es el análisis de la potencialidad de la productividad".

Asociación nacional de Colegios de Licenciados en Administración., A.C.

"Examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración".

Después de citar las definiciones más comunes de auditoría administrativa, podemos darnos cuenta que todas y cada una de ellas responden, básicamente, a las necesidades de quienes las han estructurado (por cierto, observamos que contrariamente a lo que pudiera pensarse, la mayoría de ellas fueron elaboradas por Contadores Públicos, lo que consideramos debido al origen de ésta disciplina, en la audito-

ría contable) y que sus diferencias radican más bien, en --
cuestiones semánticas, ya que aún con diferentes palabras la
esencia del concepto es la misma, lo que comprobamos por me-
dio de un breve análisis de ellas.

Todas las definiciones, o por lo menos la mayoría, de-
una u otra forma implican:

1. "Revisión, examen, análisis, evaluación e información", -
elementos fundamentales del concepto de auditoría adminis-
trativa, que en términos generales indican la investigación
y determinación de causas y efectos presentes y futuros".
2. "Método ordenado, sistemático, completo y constructivo", -
palabras que indican el seguimiento de un programa específi-
co y bien delineado, aún cuando ésto no significa que sea u-
na "receta de cocina" igual en todos los casos, éste método
es flexible a las necesidades de quien lo aplica, así como -
también periódico, convirtiéndose en un instrumento de pre-
vención, más que de curación de problemas.
3. "Para toda la empresa o para alguna parte de ella", lo --
que manifiesta nuevamente su flexibilidad, ya que puede ser-
Integral o Parcial, es decir, para toda la empresa en gene-
ral o para un área, departamento o función, dándole un al-
cance ilimitado.
4. "Revisión de objetivos, planes, políticas, procedimientos,
utilización de recursos humanos, materiales y técnicos, es-
tructura orgánica, administración", lo que sugiere la valo--

ración de la administración, de como se cumple el proceso -- administrativo en cada una de sus fases. Si bien, ésta valoración se considera subjetiva o cualitativa, existen métodos para cuantificarla para darle mayor validez.

5. "Con el propósito de ayudar a descubrir problemas actuales o potenciales u oportunidades de mejoras en la administración, sugiriendo las mejoras pertinentes en cada caso", -- lo que muestra que es un instrumento valioso para una mejor toma de decisiones, además de proporcionar una visión objetiva de la situación en la que se encuentra la empresa y lo que le espera de seguir así, más completa de la que puede -- encontrarse en los estados financieros.

En términos generales, nuestro análisis muestra que -- las citadas definiciones son más o menos completas, por lo -- que tratar de elaborar otra resultaría un tanto redundante, -- por lo que para efectos de nuestro trabajo, nos inclinamos -- por la definición de William P. Leonard para identificar la -- auditoría administrativa, sin restar, en ningún momento, -- importancia a las demás, aún cuando las consideramos derivaciones aumentadas o derivadas de la definición clásica.

C) Auditoría Administrativa --
Interna y Externa

La auditoría administrativa como un servicio de admi--

nistración especializado, puede ser realizada tanto por personal propio como por personal externo a la empresa objeto de estudio, ésto es, puede realizarse por una unidad especializada o por un departamento de la propia empresa (como puede ser su departamento de auditoría interna) o en su defecto, puede contratarse para tal fin un auditor o equipo de auditores independientes.

De una u otra forma, la auditoría administrativa sigue los mismos principios básicos, por lo que la única diferencia entre una y otra forma, recae en el vínculo que guarda, respecto a la empresa a auditar y el personal que la realiza.

Sin embargo, siendo la auditoría administrativa solo una, de hecho existe ésta clasificación, y ambas formas tienen causas y efectos bien definidos que constituyen los elementos por los que las empresas se inclinan hacia una u otra o en ocasiones, hacia ambas.

Hablemos en principio de la Auditoría Administrativa Interna.

Generalmente la magnitud de la empresa determina la existencia de un departamento de Auditoría Administrativa, o de un departamento que entre sus funciones realice auditoría administrativa, ya sea integral o parcial.

Lo anterior obedece a que una empresa que cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para mantener un programa más o menos continuo de auditoría, forma su pro-

pio equipo de auditores, con lo que gana ciertas ventajas -- frente a las empresas que carecen de él, tales ventajas son:

a) Disponer del personal de auditoría administrativa en ---- cualquier momento, además de que éste permanece más tiempo - en la empresa.

b) Mayor control del trabajo de los auditores, y

c) Mayor confianza del personal de la empresa hacia los au- ditores.

Sin embargo, esto también tiene sus desventajas, que - en un momento determinado pueden afectar la productividad de dicho departamento, éstas desventajas son las siguientes:

a) Los auditores no se arriesgan lo suficiente cuando se tra ta del descubrimiento de fallas, por temor a perder su --- puesto.

b) Existen problemas que les son familiares, y por lo tanto no les prestan la atención adecuada.

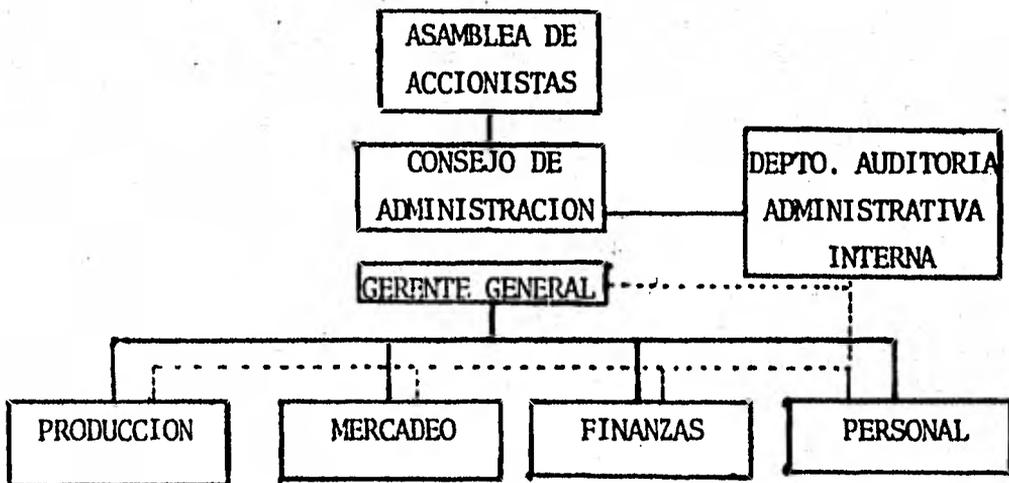
c) Sus juicios pueden resultar poco prácticos, ya que en mu- chas ocasiones, su experiencia se limita a la empresa a la - que pertenecen.

d) Los compañeros de trabajo, pueden no reconocer su autori- dad al solicitarles información, por la misma confianza que- se tienen, y

e) Sus juicios pueden estar influenciados por intereses pro- pios , ya que el auditor o auditores trabajan en "esa" em--- presa.

Por lo tanto, la creación de un departamento de auditoría administrativa interna al implicar el uso permanente de recursos humanos como financieros, deberá estar plenamente justificada, esto es, que el volumen de operaciones sea lo suficientemente adecuado para que dicho departamento no resulte ocioso y contraproducente para la empresa.

Desde el punto de vista estructural, el departamento de auditoría interna puede posicionarse, dentro de la empresa, de la forma siguiente:



Cómo se aprecia en el organigrama anterior, el departamento de auditoría administrativa interna, se encuentra a nivel "Staff", esto quiere decir que su autoridad no es lineal, no puede tomar decisiones que afecten directamente a toda la empresa, los auditores que lo integran solamente pueden sugerir los cambios pertinentes, pero corresponde a

los directivos de la empresa la facultad de tomar dichas decisiones.

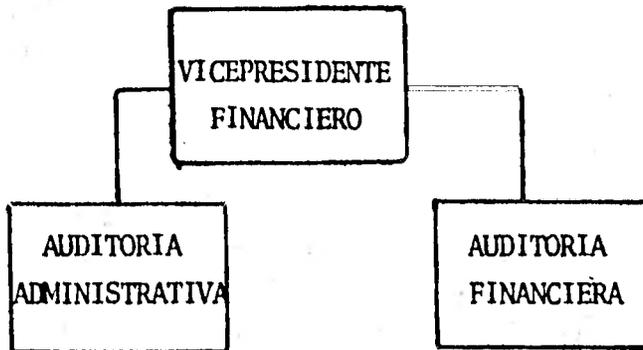
Las funciones básicas de un departamento de auditoría administrativa interna son:

- a) Dotar a los directivos de la empresa de elementos básicos para la toma de decisiones.
- b) Instrumentar a las diferentes áreas de la empresa con los mecanismos operacionales necesarios para su mejor funcionamiento.
- c) Evaluar los parámetros previamente definidos y detectar desviaciones que pudiesen afectar el logro de los objetivos planeados en el principio de las operaciones, informando a la dirección y proponiendo, en su caso, las medidas alternativas de corrección.

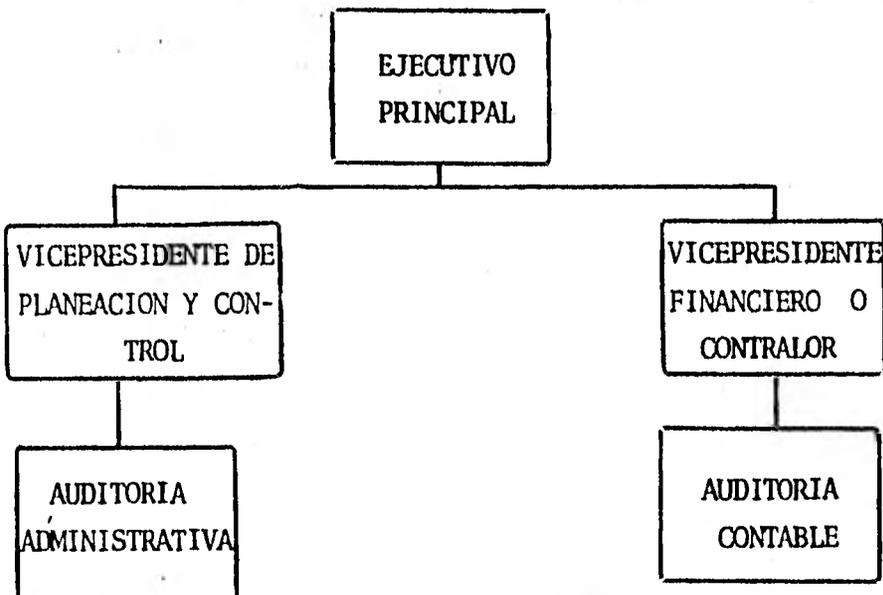
La posición de la auditoría administrativa interna, -- dentro de la organización de un departamento de Auditoría -- Interna, corresponde, en muchos casos, a la dependencia que tenga la primera en relación a la auditoría financiera, las estructuras organizativas más comunes, tomando en cuenta el criterio anterior, son las siguientes (2):

(2) Edward F. Norbeck, Auditoría Administrativa, (México D.F., Ed. Técnica, S.A., 1978) Pág. 15, 16.

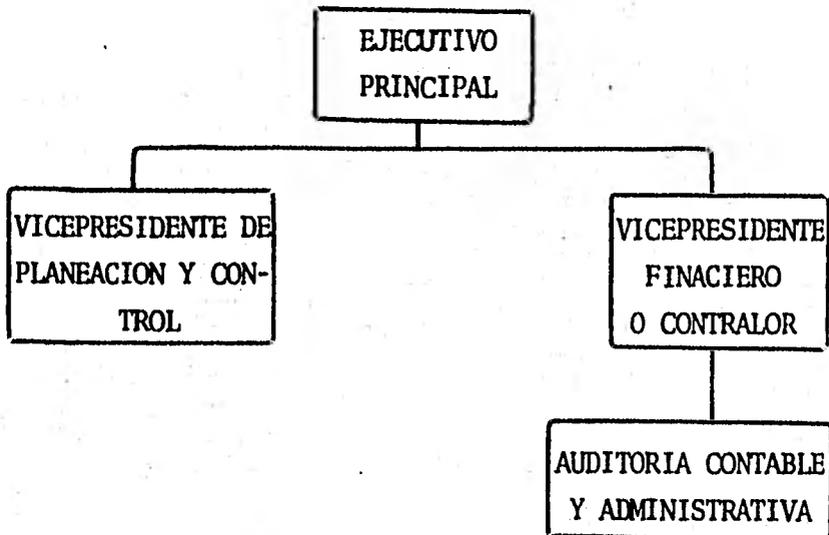
1. Como una extensión de la auditoría financiera interna:



2. Como una función independiente de la administración financiera:



3. Como una función integrada en forma departamental a la -- auditoría financiera:



Nuestra opinión al respecto, considerando a la Auditoría Administrativa como una técnica específica, con sistemas y procedimientos bien definidos, es que debe considerarse -- como una actividad independiente de la administración financiera, como se muestra en el organigrama número 2, ya que de otra forma la auditoría administrativa siempre seguirá considerándose como un apéndice de la auditoría financiera, de la que surgió, pero a la cual a superado en muchos aspectos, tales como una evaluación cualitativa de la administración, no sólo en base a números fríos como los estados financieros.

Refirámonos ahora a la auditoría administrativa realizada por personal externo a la empresa.

Como ya mencionamos, la creación de un departamento o área que se encargue de ésta función, implica una inversión considerable de recursos tanto humanos como financieros, así como un volumen de actividades tal que se justifique la creación de dicho departamento, lo cual sólo puede llevarse a cabo por empresas que cuenten con dichos recursos.

¿Qué pasa entonces con aquellas empresas que no cuentan con los recursos suficientes para mantener un programa permanente de auditoría administrativa?

Existe la posibilidad de contratar un equipo de auditores independientes, para que ellos se encarguen de la evaluación de la administración de la empresa, siendo éste procedimiento igualmente válido que el anterior.

Este es el caso de un gran número de empresas pequeñas y medianas que, por decirlo así, se encuentran en "vías de desarrollo" y que consideran a la auditoría administrativa como uno de los instrumentos que les permitirá alcanzar el pleno desarrollo.

Esta forma de llevar a cabo la auditoría administrativa presenta también ventajas y desventajas para la empresa que la solicita y que deben tomarse en cuenta.

Las ventajas de contratar personal independiente de la empresa son:

a) Los auditores pueden emitir juicios más objetivos, debido a su mayor experiencia en otras empresas,

- b) Los auditores se atreven a correr mayores riesgos, ya que no pertenecen a la empresa auditada,
- c) Tienen una visión más fresca de los problemas de la empresa,
- d) Existe una menor posibilidad de que mezclen sus propios intereses con su trabajo, y
- e) Resulta menos costoso que un equipo permanente.

Entre las desventajas más importantes que podemos citar se encuentran las siguientes:

- a) Se requiere de cierto tiempo para que conozcan la empresa.
- b) El personal de la empresa puede sentir desconfianza hacia los auditores externos,
- c) No se puede contar con los auditores todo el tiempo deseado,
- d) Mucho del trabajo se realiza fuera de la empresa, por lo que no es posible controlarlo tanto como el interesado quisiera, y
- e) Los auditores no gozan de ningún tipo de autoridad sobre el personal de la empresa, más que la que les es otorgada por los directivos de la misma.

Una situación ideal para las empresas sería contar con un equipo de auditores tanto internos como externos, logrando con esto mayores ventajas, tales como la experiencia de trabajar en otras empresas, lo que da al auditor un criterio más amplio en el tratamiento de los problemas de la empresa,

y por otra parte la confianza y el conocimiento de la empresa de los auditores que trabajan dentro de ella; más sin embargo no es muy frecuente encontrar dicha situación debido a que resulta muy costoso.

D) El Auditor Administrativo Externo

Uno de los principales factores que deben tomarse en cuenta cuando se desea contratar el servicio de auditoría -- administrativa es la búsqueda de un equipo de auditores competentes que garanticen la obtención de resultados objetivos y confiables, ya que éstos servirán de base para la atinada toma de decisiones importantes.

Es por ésto que citaremos ahora las características -- básicas del buen auditor administrativo, la ética que regula su actuación y la profesión que se considera más adecuada -- que debe tener.

1. Características Básicas

De hecho, no se puede hablar de características exclusivas del auditor independiente, sin embargo, existen requisitos esenciales que el auditor administrativo, ya sea interno o externo debe cumplir con el óptimo desempeño de su trabajo.

Dichos requisitos abarcan desde la preparación académica necesaria, hasta las características personales que se suponen más adecuadas para éste profesionista, que conjugados conforman el perfil básico de éste.

Características Académicas:

- a) Preparación académica a nivel universitario
- b) Conocimientos básicos de administración
- c) Estudio y práctica en administración en general
- d) Conocimientos básicos del método científico
- e) Manejo de técnicas y procedimientos de auditoría administrativa
- f) Conocimientos integrales de la actividad administrativa - desde el punto de vista funcional (producción, comercialización, finanzas, recursos humanos) y del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- g) Sin ser un especialista, debe procurar obtener los conocimientos adicionales necesarios que le hagan falta y/o buscar la colaboración de otros profesionistas con dichos conocimientos
- h) Se espera que el auditor administrativo tenga conocimientos superiores o al menos iguales a los que poseen los altos directivos de la empresa auditada, para que realice satisfactoriamente su función crítico-constructiva.

Adicionalmente a su preparación académica, muchos auditores consideran que las cualidades personales son también

muy importantes.

Características personales:

- a) Mente inquisitiva y aptitud observadora
- b) Inclinação hacia el análisis y la crítica constructiva
- c) Aptitud creativa
- d) Habilidad para escribir y expresarse en forma clara y lógica
- e) Sentido de la objetividad y equidad
- f) Prudencia y discreción
- g) Integridad de carácter y madurez
- h) Ética profesional

Como podemos darnos cuenta, no cualquier persona es --
apta para la realización de una auditoría administrativa, --
aunque esto no se encuentra debidamente reglamentado, como --
en el caso de los contadores públicos, que son los únicos --
autorizados por la ley para realizar auditorías financieras.

2. Profesión idónea

Para llegar a determinar cual es el profesional mayormente capacitado para la realización de auditorías administrativas, partamos del hecho de que ésta, al ser la evaluación de la eficiencia de la administración, el auditor administrativo, como ya lo hemos señalado, deberá contar con los conocimientos básicos de las áreas funcionales existentes en la empresa, por lo que la preparación académica a nivel pro-

fesional es imprescindible.

Por otra parte, resulta importante tener en cuenta, -- también, los siguientes preceptos:

- a) La auditoría administrativa deberá ser dirigida por un -- profesional experto en administración
- b) El auditor administrativo deberá mantener una independen-- cia de juicio
- c) La auditoría administrativa se planeará y realizará de a-- cuerdo a las características de la empresa a auditar.

Si se hiciese un estudio por separado de las áreas -- funcionales mencionadas, el auditor administrativo debería -- ser un experto en ellas, sin embargo y aún así, no debe ol-- vidarse que todas se encuentran íntimamente relacionadas, -- por lo que el conocimiento integral de la empresa es sumamen-- te valioso para comprender y mejorar la situación actual de-- la misma.

Con base en lo anterior, se ha considerado que así co-- mo el Licenciado en Contaduría es el profesional apto para-- la realización de las auditorías financieras, por ser su á-- rea natural la contabilidad y las finanzas, actividad que -- inclusive la ley sólo lo autoriza a él; el Licenciado en Ad-- ministración, debido a su preparación académica eminentemen-- te generalista (aunque no se halle reglamentado aún) es el -- profesional idóneo para realizar la auditoría administrativa.

A este respecto el profesor Jorge Alvarez Anguiano, --

coordinador del área de Administración y profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, dice: " El Licenciado en Administración es el único profesional con autoridad técnica para emitir una opinión acerca de la eficiencia de la administración de una empresa y su proyección a futuro "; así mismo la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA) manifiesta como la primera de las normas de auditoría administrativa que "el Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa", no obstante que esto, como ya lo dijimos, no se encuentra reglamentado debidamente, cometiéndose con frecuencia el error de pensar que cualquier persona está capacitada para realizar auditorías administrativas.

Por último mencionaremos que lo más recomendable es que un equipo de auditores administrativos independientes esté formado por profesionistas de diversas disciplinas, que complementándose tanto en conocimientos como en experiencia den por resultado amplitud y variedad de criterios al tratar los problemas de la empresa y mejores recomendaciones para darles solución.

3. Etica Profesional

"La profesión debe hacerse eficiente y éticamente de -

acuerdo a su tiempo".

Podemos definir la ética profesional como el conjunto de normas que regulan los derechos y obligaciones del profesionista en el seno de la sociedad, por lo que el apego a la misma, el leal y escrupuloso cumplimiento del deber constituye la mejor garantía de éxito.

Por el sólo hecho de serlo el Licenciado en Administración está obligado a cumplir con las normas éticas que dicta su profesión y siendo éste el profesionista idóneo para realizar, participar o dirigir la auditoría administrativa, a continuación citamos las disposiciones que el Comité Ejecutivo de la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA), dictamina sobre las disposiciones éticas que le son particularmente aplicables a su carácter de auditor administrativo y específicamente, aquellas que se refieren a su actuación como profesional independiente, las cuales se encuentran contenidas en el Código de Etica del Licenciado en Administración:

Artículo 1.1 El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Artículo 2.5 Cuando el Licenciado en Administración emita un

dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

Artículo 4.1 El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 1.5 El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6 El Licenciado en Administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

E) La Consultoría

La consultoría es un servicio muy antiguo, que ha corrido a cargo de cualquier tipo de profesional o incluso de no profesionales y cuyo objetivo principal ha sido ofrecer "consejos" a los empresarios.

Sin embargo, cuando hablamos de consultoría a nivel profesional, queremos referirnos a una actividad especializada que sigue un método científico y se vale de técnicas espe-

cíficas.

Desde éste punto de vista, se considera que la consultoría administrativa es un servicio relativamente nuevo, ya que sus primeros indicios se remontan a finales del siglo pasado con los principios de la Administración Científica, siendo los ingenieros industriales los primeros en brindar este servicio, sin lugar a dudas motivados por la iniciativa de -- Frederick Taylor, que ideó los métodos y sistemas para aprovechar al máximo la capacidad de las máquinas, aplicando el método científico a la solución de los problemas de fabricación y desarrollando una serie de principios que sustituirían a los métodos eminentemente empíricos entonces en uso.

Entre los precursores de la consultoría administrativa tenemos, entre otros, a:

Henry Laurence Gantt, quién fuera colaborador de Frederick Taylor, separándose más tarde para ser consultor independiente.

Harrington Emerson, contemporáneo de Frederick Taylor, que incursionó en el campo de la administración científica, tratando de convencer a los empresarios de aquella época para que éstos cambiaran sus antiguos métodos de trabajo, por métodos más confiables y científicos, convirtiéndose en ingeniero consultor administrativo.

Frank Buuker Gilbreth, quien se enfoca al estudio de -- tiempos y movimientos aplicados a la industria de la construc-

ción llegando a ser consultor administrativo en el ramo de la ingeniería.

1. Qué es la Consultoría en Administración

La Asociación de Ingenieros Consultores en Administración (A.C.M.E.) de los Estados Unidos, define a la consultoría en administración como:

"Un esfuerzo organizado de personas especialmente entrenadas y experimentadas para auxiliar a los dirigentes empresariales en la solución de problemas y en mejorar las operaciones de sus negocios, por medio de la aplicación de juicios objetivos basados en un conocimiento especializado, en un conjunto de habilidades y en el análisis sistemático de los hechos"

La Comisión de Consultoría en Administración (en el boletín número 3 del Informe de la Subcomisión de Investigación de la Práctica de la Consultoría, publicado en julio de 1965) la define como:

"La actividad que consiste en opinar, después de realizado un estudio técnico-científico, sobre cualquier función de una empresa, con el propósito de encontrar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como finalidad la productividad"

Como puede advertirse, ambas definiciones indican que es un servicio proporcionado por profesionales, que emiten un

juicio objetivo, después de realizar un estudio previo (llámese estudio técnico-científico o análisis sistemático) para mejorar las operaciones y solucionar los problemas de una -- empresa, en cualquier área que se presenten, buscando el e-- quilibrio y la productividad.

La consultoría administrativa cumple con la función de proporcionar a la dirección de las empresas la mejor forma - de utilizar sus recursos, para el logro de sus objetivos.

2. Los Despachos de Con-- sultoría

Al ir creciendo las empresas, sus directivos se han -- venido dando cuenta de la importancia de contar con asesoría especializada para mejorar su administración, razón por la - cual profesionistas, regularmente de diferentes disciplinas, aunque complementarias, han decidido asociarse para formar - lo que ha dado en llamarse un "despacho de consultoría" por medio del cual se presta la tan importante asesoría a los - empresarios de cualquier tipo y en cualquiera de las áreas- de la misma.

La "Association of Consulting Management Engineers Inc" (A.C.M.E.) fundada en 1929, cuenta con 39 firmas dedicadas a la consultoría administrativa.

En México, según datos obtenidos por el Colegio Nacio- nal de Licenciados en Administración, A.C., existen cerca de

120 despachos de los cuales aproximadamente el 30% realiza auditorías administrativas, cabe mencionar que la mayoría de los mencionados despachos tienen como director a un Contador Público, lo que nos indica, nuevamente como se ha relacionado tanto, la auditoría financiera con la auditoría administrativa.

Son muchos los servicios que puede prestar un despacho de consultoría, pero en términos generales, indica el Señor Alfred Hund, socio retirado de Coopers and Librand, que se puede hablar básicamente de tres tipos de servicios:

- a) Proveer de una apreciación objetiva de las condiciones y de los planes existentes.
- b) Alimentar de conocimientos técnicos, que de otra manera no estarían al alcance de los usuarios.
- c) Proporcionar ayuda en el desarrollo de determinado proyecto, en el cual el usuario no cuente con el talento especializado requerido.

Estos puntos incluyen el proceso de observación, análisis, aplicación de elementos técnicos y desarrollo de proyectos que conforman, tanto la estructura como la operación de la empresa, tratando de solucionar en forma eficiente los problemas de la organización.

Las empresas requieren utilizar los servicios del consultor en administración externo, principalmente por:

- a) Limitaciones de tiempo de sus ejecutivos.

- b) Por la necesidad de contar con una opinión independiente, objetiva e imparcial, y
- c) Para eliminar vicios en los que se incurre por deformaciones o procedimientos obsoletos.

Los empresarios esperan que los consultores en administración conozcan mejor que ellos cuáles son las necesidades, los problemas y las interrogantes de sus empresas, sobre todo esperan respuestas definitivas, es por ello que el despacho reúne un grupo multidisciplinario de especialistas en -- cada área, en el cual existe o debe existir una gran coordinación, experiencia, capacidad de organización, iniciativa, creatividad y sobre todo, los conocimientos necesarios para estar en posibilidad de controlar cualquier tipo de situación durante el desarrollo de la asesoría.

Capítulo II
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A) Objetivos Generales y Particulares

Objetivo General:

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad primordial determinar:

Las perspectivas de desarrollo de la Auditoría Administrativa como servicio de consultoría, tomando como base el criterio formado de la experiencia práctica, tanto de quien realiza el estudio (consultor administrativo), como de quien lo ha solicitado (empresario).

Objetivos Particulares:

Para cubrir el objetivo general de la investigación, es necesario satisfacer ciertos objetivos particulares los cuales citamos a continuación:

1. Determinar el tipo de empresas que generalmente solicitan Auditoría Administrativa Externa.
2. Definir los factores de mayor influencia para la contra--

tación del servicio.

3. Definir los factores que obstaculizan la realización de la Auditoría Administrativa por auditores externos.

4. Definir las necesidades de difusión de la Auditoría Administrativa Externa.

5. Delimitar el campo de acción que sobre ésta actividad tiene el Licenciado en Administración, en contraposición con otros profesionistas.

B) Hipótesis

Para la consecución de los objetivos anteriormente --- planteados, sustentamos nuestra investigación en la inquietud de comprobar la certeza o falsedad de los siguientes supuestos, mismos que constituyen nuestras principales hipótesis.

H₁. Las empresas del sector privado son las que más -- recurren a la Auditoría Administrativa Externa, porque las -- empresas del gobierno cuentan con personal propio para realizar ésta actividad.

H₂. La Consultoría se enfoca más a la gran empresa, -- dado que resulta costosa para las empresas pequeñas y medianas.

H₃. De los factores que influyen en la decisión de --- contratar auditores externos, el económico es el de mayor --

influencia.

H4. Por su reciente creación y por la falta de un --- "dictamen" debidamente legislado, los empresarios no confían en la Auditoría Administrativa tanto como en la Contable.

H5. El Licenciado en Administración es el profesionista idóneo para coordinar y llevar a cabo la Auditoría Administrativa Externa, colaborando con él principalmente el Licenciado en Contaduría, fungiendo esencialmente como apoyo y asesoramiento.

H6. No se ha dado a la Auditoría Administrativa Externa una adecuada difusión a nivel empresarial, ocasionando -- con ésto que muchos empresarios desconozcan sus beneficios -- enteramente, o en muchos casos un desconocimiento total de -- la técnica.

H7. La Auditoría Administrativa Externa tiene grandes perspectivas de desarrollo en México, ya que el mayor número de empresas mexicanas son pequeñas y medianas, que ante la -- falta de recursos económicos les es imposible mantener un -- departamento permanente de auditoría administrativa, resultando menos costoso contratar el servicio en forma independiente.

C) Determinación de Fuentes de Información

Para la realización de éste trabajo y con el propósito

de cubrir satisfactoriamente los objetivos planteados de acuerdo a la profundidad del tema, fue necesario recurrir a múltiples y variadas fuentes de información, procurando que éstas fuesen no sólo el mayor número disponible de ellas sino lo más objetivas y confiables posibles ya que constituyen la base de la validación y enriquecimiento de nuestras propias conclusiones.

Determinado ya nuestro objetivo, definimos el tipo de información necesaria para llegar a él, por lo que elaboramos una "lista de información básica" en la que determinamos el tipo de fuente que nos proporcionaría dicha información.

Cabe mencionar que ésta lista nos sirvió de base para la estructuración de los cuestionarios que posteriormente diseñamos.

Para efectos de la elaboración de dicha lista, dividimos las fuentes de información en dos grandes grupos, a saber:

a) Fuentes Primarias: en éste grupo colocamos las fuentes que nos proporcionarían información directa, es decir, todos y cada uno de los cuestionarios y entrevistas para ser aplicados a los sujetos directamente involucrados en el tema, tales como despachos de consultoría que han realizado auditorías administrativas y empresas industriales, comerciales y de servicios, medianas, pequeñas y grandes.

b) Fuentes Secundarias: dentro de éste grupo consideramos -

aquellas fuentes que nos proporcionarían datos diferentes a los que se obtienen con los cuestionarios, tales como teoría acerca de la auditoría administrativa, datos para calcular la muestra e información complementaria.

Entre las fuentes secundarias más importantes tenemos los censos (Dirección General de Estadística), las confederaciones de cámaras nacionales tanto industriales como comerciales, investigaciones realizadas anteriormente sobre el tema, libros especializados, revistas especializadas, folletos, encuestas anteriores, etc.

A continuación presentamos la "Lista de Información -- Básica" que elaboramos:

LISTA DE INFORMACION BASICA

CONCEPTO	TIPO DE FUENTE DE INFORMACION				
	PRIMARIA	SECUNDARIA			
	CUESTIONA- RIOS	ESTUDIOS ANTERIO- RES	LIBROS Y REVISTAS	CENSOS ESTADIS- TICOS	ORGANOS PUBLICOS PRIVADOS
1. Antecedentes de la Auditoría Administrativa.			X		
2. Definiciones de Auditoría Administrativa		X	X		
3. Características de la Auditoría Administrativa Externa	X	X	X		
4. Características del auditor independiente	X	X	X		
5. Tipos de empresas			X	X	X
6. Criterios para clasificar las empresas			X		X
7. Total de empresas en el D.F.				X	X
8. Total de despachos de consultoría en el D.F.				X	X
9. Servicios que ofrecen los despachos	X		X		
10. Imagen y perspectivas de la Auditoría Administrativa Externa	X	X			

D) Determinación del Universo
y de la Muestra

Para el presente trabajo de investigación se dispuso -- de un Universo o Marco Muestral, integrado por una parte, de un listado de 107 despachos de consultoría, proporcionado --- por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, AC. y el Colegio Mexicano de Contadores Públicos, A.C., organis-- mos colegiados que ante nuestra imposibilidad de conseguir -- dicha información en otro tipo de instituciones como sería -- el Registro Federal de Causantes debido principalmente a su-- negativa de proporcionarnosla sin antes cubrir con una serie-- de requisitos por demás numerosos, fueron tan amables de con-- seguirla y hacernosla llegar como confiable y representativa; y por otra parte de un listado de 211,849 empresas corres---- pondiente a los resultados de los Censos Industrial, Comer--- cial y de Servicios 1975, de la Secretaría de Programación y-- Presupuesto.

Cabe mencionar que a la fecha de realización de este -- estudio no, se disponía aún de los resultados de los Censos -- Económicos de 1980, por lo que antes de decidirnos a tomar -- la información de los Censos anteriores recurrimos a las Cá-- maras correspondientes a cada rama de actividad, sin embargo-- la tarea de recopilación se hizo prácticamente imposible de--

bido principalmente a dos factores, uno de ellos los grandes volúmenes de información que además no se encuentra clasificada por tamaños de empresas, por lo que extraerlas y agruparlas constituiría una labor por demás extensa, y otro de los factores fue la imposibilidad de fotocopiar dichos documentos o extraerlos de dichos organismos, lo que limitó aún más nuestras posibilidades de obtención de información tomando en cuenta el tiempo reducido del que se disponía.

De tal manera que optamos por la utilización de los datos de los Censos de 1975, que nos permitieron obtener un número aproximado de las empresas existentes en el Distrito Federal.

El marco muestral o universo contenía en su conjunto a todos los despachos de Consultoría y a todas las empresas dentro de las ramas de actividad registradas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ubicadas, al igual que los despachos en el área del Distrito Federal sin incluir el área metropolitana comprendida dentro del Estado de México.

De tal suerte que nuestro universo total quedó integrado por 25 despachos de consultoría y 211,849 empresas, lo que nos da un total de 211,874 elementos.

A continuación se muestra la clasificación de las empresas por tamaños y ramas de actividad globales, según se presentan en la realidad.

CUADRO D.1 UNIVERSO DE EMPRESAS DEL DISTRITO FEDERAL*

Tamaño Ramas	Pequeña	Mediana	Grande	Total General
Industria	12,712	11,895	5,081	29,688
Comercio	52,071	48,727	20,807	121,605
Servicios	25,930	24,264	10,362	60,556
Total General	90,713	84,886	36,250	211,849

*Fuente: Censo Económico Industrial, Comercial y de Servicios -- 1975, Secretaría de Programación y Presupuesto.

En el anexo A (Página 140) se encontrarán las aclaraciones consideradas pertinentes al procedimiento seguido para determinar el Universo, además de las definiciones y los criterios tomados como base para las clasificaciones realizadas.

Cuando una investigación está dirigida a un universo grande (mayor de 500 elementos) y el instrumento de captación es un cuestionario de 20 a 30 preguntas preferentemente cerradas y de respuestas mutuamente excluyentes, resulta prácticamente imposible encuestar a cada elemento, por lo que -- entre el total de ellos se seleccionan aquellos que reúnan --

las características representativas del todo, formandose así un conjunto de menores dimensiones, mucho más accesible, al que comunmente llamamos muestra.

Ciertamente, existen innumerables métodos para seleccionar la muestra más adecuada, los cuales son utilizados -- por los interesados según convenga el dado caso, más sin embargo, cuando se desea tener mayor confiabilidad y mayor --- control, tanto de el número adecuado de elementos que debe - contener la muestra, como de los resultados que de ella se - obtengan, el método mayormente utilizado es el muestreo estadístico.

Nuestra investigación cae dentro del supuesto mencionado al principio de este punto, por lo que, utilizando muestreo estadístico de proporciones la fórmula más adecuada para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{z^2 (pq)}{E^2}$$

donde:

n = es el tamaño de la muestra

z = es el valor estandarizado correspondiente al nivel de -- confiabilidad selecto para el estudio, obtenido de las - tablas correspondientes a una distribución normal estandarizada.

El nivel de confianza de una muestra indica la probabilidad de que los resultados obtenidos para ésta, sean idén--

ticos en la población y habrá una probabilidad de que difieran igual al complemento de dicho nivel de confianza y el 100%, los niveles de confianza más comunmente utilizados son el 90%, 95%, 95.45%, 99% y 99.73% dependiendo de la profundidad del estudio.

$p+q$ = es la variabilidad conocida también como varianza del suceso objeto de estudio y es este factor, de hecho el que define el tamaño de la muestra, ya que depende del comportamiento que tenga el fenómeno a observar. La suma de $p+q$ debe ser igual a 1 en todos los casos.

E = es el nivel de precisión con el que serán garantizados los resultados. El nivel de precisión (E) es independiente del nivel de confianza (z).

Una vez conocidos los valores correspondientes a cada una de las variables que intervienen en la fórmula del tamaño de muestra conveniente, son sustituidos para el cálculo.

Cabe mencionar que unicamente se calculó una muestra para el total de empresas, dado que el número de despachos de consultoría que han realizado auditorías administrativas es tan pequeño (25 despachos) que no se consideró necesario el cálculo de una muestra, encuestándose a todos y cada uno de ellos.

Considerando que el objeto principal de este estudio es determinar las perspectivas de desarrollo de la Auditoría Administrativa Externa, determinaremos la proporción de em-

presas que consideran un posible desarrollo a futuro y las que definitivamente consideran que no lo tendrá.

Sustituyendo nuestros valores en la fórmula antes dada--
tenemos:

n = tamaño de la muestra

Nivel de Confianza = 95%

z = 1.96 (correspondiente a un nivel de confianza de ---
95%)

p = .50

q = .50

(Considerando una máxima variabilidad. es decir, se su--
pone una completa homogeneidad en el comportamiento del-
fenómeno.)

E = .05

Por lo tanto:

$$n = \frac{z^2 (pq)}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.50)(.50)}{(.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 (.25)}{.0025}$$

n = 384 elementos.

El número de empresas a encuestar se redujo considerablemente, como puede observarse, sin embargo, el tamaño de la muestra resultante se consideró estadísticamente representativo, ya que respetó el nivel de precisión fijado de antemano lo cual queda comprobado con la siguiente fórmula:

Error típico para la distribución muestral de proporciones:

$$E = \frac{pq}{n} \quad (\text{Error muestral para distribución muestral de proporciones})$$

Sustituyendo los valores:

$$E = 1.96 \frac{(.5) (.5)}{384}$$

$$E = 1.96 (0.02552)$$

$$E = 0.05001$$

Como puede observarse la muestra respeta el error o nivel de precisión marcando de antemano .05%

Habiendo determinado el tamaño total de la muestra para empresas, procedimos a distribuir por ramas de actividad y tamaños de acuerdo a la distribución que representan en la realidad dichas empresas, según el cuadro D.1 presentado en el punto Universo o Marco Muestral.

Para tal efecto, determinamos un factor de ajuste, que aplicamos primeramente a los totales por rama de actividad, de la siguiente forma:

a) Dividimos el número de elementos de la muestra entre el número total de empresas:

$$\begin{array}{l} \text{muestra} \quad \underline{384} = .001813 \text{ (factor de ajuste)} \\ \text{universo} \quad 211,849 \end{array}$$

b) Multiplicamos el factor de ajuste por el total de empresas de cada rama de actividad global:

$$\text{Total empresas industria } 29,698 \times .001813 = 54$$

$$\text{Total empresas comercio } 121,605 \times .001813 = 220$$

$$\text{Total empresas servicios } 60,556 \times .001813 = 110$$

$$\text{Muestra Total Empresas} = 384$$

c) Para distribuir el número de empresas muestra por cada tamaño, se determinó nuevamente un factor de ajuste de la siguiente forma:

$$\text{muestra industria} \quad \underline{54} = .001818 \text{ (factor de ajuste)}$$

$$\text{universo industria} \quad 29,698$$

d) Se multiplicó este factor de ajuste "industria" por el número de empresas pequeñas, medianas y grandes de este sector:

$$\text{Empresas pequeñas industriales} \quad 12,712 \times .001818 = 23$$

$$\text{Empresas medianas industriales} \quad 11,895 \times .001818 = 22$$

$$\text{Empresas grandes industriales} \quad 5,081 \times .001818 = \underline{9}$$

$$\text{Muestra Sector Industrial} \quad 54$$

e) Siguiendo el mismo procedimiento para las ramas de actividad comercio y servicios se obtuvo el siguiente cuadro D.2

de muestras, proporcionalmente igual al cuadro D.1 que representa la distribución del universo de empresas real en el --- Distrito Federal.

CUADRO D.2 MUESTRAS

Tamaño Rama de Actividad	Pequeña	Mediana	Grande	Total General
Industria	23	22	9	54
Comercio	94	88	38	220
Servicios	47	44	19	110
Total General	164	154	66	384

De esta forma quedan determinados los cuestionarios a -- levantar por cada rama de actividad y tamaño de empresa.

Es conveniente advertir que nuestro análisis y conclu-- siones se hicieron sobre el "Total de Empresas" y que la --- clasificación realizada obedece basicamente al deseo de ser-- imparciales en el levantamiento de información, es decir, e-- vitar al aplicar los cuestionarios se considerarán más empre-- sas de un tamaño o rama de actividad específica y menos de -- otras, en forma desproporcionada e irreal, ocasionando obser-- vaciones tendenciosas, lo cual se consideró por demás inco--- rrecto, ya que nuestro objetivo primordial es observar ha----

la situación del fenómeno Auditoría Administrativa Externa a nivel empresas en general.

E) Diseño de Cuestionarios

Los objetivos de este estudio plantearon la necesidad de obtener información respecto a las determinantes del comportamiento tanto de quienes la realizan a nivel independiente (Despachos de Consultoría), como de quienes han solicitado el servicio (Empresas de todo tipo), así como las perspectivas de desarrollo que ambos grupos determinan para la misma. Para ello fue necesario identificar los temas específicos de mayor importancia y elaborar diferentes alternativas de pregunta para cada uno de ellos. Como ya se mencionó con anterioridad en el punto de Fuentes de Información, la lista de información básica, nos ayudo a determinar que preguntas podrían ser las más adecuadas para llegar al objetivo planteado, en base al tipo de información requerida y la fuente informante.

Basicamente se elaboraron tres tipos de cuestionarios:

Un cuestionario para el Despacho de Consultoría que realiza auditorías administrativas, enfocado basicamente a conocer la opinión del Director o su representante en cuanto a lo referido a la prestación de dicho servicio. (Cuestionario I).

Un cuestionario para la empresa que ha solicitado auditorías administrativas externas, con el propósito de saber su opinión acerca del servicio. (Cuestionario II).

Un cuestionario para aquella empresa que aún solicitando el servicio de consultoría, no ha solicitado auditorías administrativas, o bien que no ha solicitado el servicio de consultoría; ya sea porque se realizan o no internamente. (Cuestionario III).

Las preguntas que integran dichos cuestionarios fueron similares con el propósito de obtener la información necesaria para cubrir satisfactoriamente los objetivos y las hipótesis planteados, con lo que pretendimos conocer la situación de la auditoría administrativa externa desde puntos de vista diferentes pero indudablemente complementarios.

Se elaboraron preguntas preferentemente cerradas y el menor número de opciones de respuesta con el objeto de obtener única y exclusivamente la información que requeríamos y evitar al máximo posibles desviaciones a los objetivos perseguidos, además de simplificar de esta manera el proceso de tabulación, conviniendo que en cada cuestionario tuviese de 13 a 23 preguntas en promedio, y de 2 a 6 opciones de respuesta.

Se incluyeron algunas preguntas de respuesta abierta con el objeto de que el encuestado expresara su opinión con mayor libertad, esencialmente cuando ésta fuese personal, --

cabe mencionar que las respuestas obtenidas en dichas preguntas sirvieron fundamentalmente para nutrir nuestras propias -- conclusiones.

Lograr simplicidad, congruencia y sobre todo evitar al máximo desviaciones respecto de nuestro objetivo, determinó -- la necesidad de realizar una pequeña prueba piloto de los --- cuestionarios a aplicar, lo que nos permitió eliminar preguntas confusas o irrelevantes y dar una continuidad lógica a -- los mismos.

A continuación, presentamos las preguntas elaboradas -- para la satisfacción de cada uno de los objetivos ya plantea-- dos.

Objetivo General:

"Determinar las perspectivas de desarrollo de la Audi-- toría Administrativa externa".

Para la satisfacción de nuestro objetivo general, con-- tribuyeron todas las preguntas de cada cuestionario, pero --- particularmente las siguientes:

Cuestionario I (para los directivos ó sus representan-- tes de los despachos de consultoría que realizan auditorías - administrativas).

Pregunta 1. ¿Cuál de los servicios que presta considera el más importante para el despacho?

Pregunta 22. ¿Qué perspectiva de desarrollo considera - que tenga la auditoría administrativa?

Cuestionario II (para los empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o han solicitado auditorías administrativas externas).

Pregunta 13. Como beneficiario de la auditoría administrativa externa ¿Cuál considera que sea el futuro de la misma?

Cuestionario III (para empresarios o sus representantes en empresas que no hayan solicitado asesoría externa o bien que solicitándola no incluyan a la auditoría administrativa porque cuentan con su propio personal para realizarlas).

Pregunta 7. ¿Que perspectivas de desarrollo considera - Usted que tenga la auditoría administrativa como un servicio externo?

Objetivos Particulares:

Objetivo 1. "Determinar el tipo de empresas que generalmente solicitan auditoría administrativa externa".

Para la satisfacción de éste objetivo consideramos pertinente hacer las siguientes preguntas:

Cuestionario I (para los directivos o sus representantes de los despachos de consultoría que realizan auditorías administrativas).

Pregunta 2. ¿De qué sector se solicitan más auditorías administrativas?

Pregunta 3. ¿A qué rama de actividad pertenecen generalmente las empresas privadas que solicitan auditorías administrativas?

Pregunta 4. ¿De qué magnitud son las empresas que comúnmente solicitan auditorías administrativas?

Cuestionario II (para los empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o han solicitado auditorías administrativas externas).

La información se obtuvo de los Datos Generales: Razón Social, Giro o Rama de Actividad y Activos Totales ---- Aproximados.

Y particularmente de las siguientes preguntas:

Pregunta 1. ¿Ha solicitado los servicios de consultores externos?

Pregunta 2. ¿Qué tipo de servicios ha solicitado?

Cuestionario III (para empresarios o sus representantes en empresas que no hayan solicitado asesoría externa o bien - que solicitándola no incluyan a la auditoría administrativa - porque cuentan con su propio personal para realizarlas).

La información se obtuvo de los Datos Generales: Razón Social, Giro o Rama de Actividad y Activos Totales ---- Aproximados.

Y particularmente de las siguientes preguntas:

Pregunta 3. ¿Se han realizado en su empresa auditorías administrativas?

Objetivo 2. "Definir los factores de mayor influencia - para la contratación del servicio".

Cuestionario I (para los directivos o sus representantes de los despachos de consultoría que realizan auditorías administrativas).

Pregunta 6. ¿Las empresas auditadas cuentan con un departamento propio de auditoría administrativa o similar?

Pregunta 7. En caso afirmativo ¿Por qué considera que hayan recurrido a auditores externos?

Pregunta 8. En caso negativo (a la pregunta 7) ¿Por qué considera que no cuenta con personal propio?

Pregunta 9. ¿Generalmente cómo se contrata el servicio de auditoría administrativa?

Pregunta 10. ¿Cuál es el costo promedio de una auditoría administrativa?

Pregunta 11. ¿Para la determinación del costo de la auditoría administrativa cuál es el factor más importante?

Pregunta 13. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en una empresa pequeña?

Pregunta 14. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en una empresa mediana?

Pregunta 15. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en una empresa grande?

Pregunta 16. ¿Generalmente qué tipo de problema es al que se enfrentaron las empresas auditadas?

Cuestionario II (para los empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o hayan solicitado auditorías -

administrativas externas).

Pregunta 5. ¿Cuál fue el motivo principal para solicitar auditorías administrativas ?

Pregunta 6. ¿Considera que los resultados obtenidos --- fueron satisfactorios?

Pregunta 8. ¿Considera que el costo de la auditoría administrativa es adecuado?

Pregunta 9. ¿Considera que el tiempo de duración del -- es adecuado?

Pregunta 10. ¿Cuenta la empresa con personal encargado de ésta actividad?

Pregunta 11. En caso afirmativo ¿Por qué solicitó los - servicios de consultores externos?

Cuestionario III (para empresarios o sus representantes en empresas que no hayan solicitado asesoría externa o bien - que solicitándola no incluyan a la auditoría administrativa - porque cuentan con personal propio para realizarlas).

Pregunta 5. ¿Considera que la actividad que realiza el personal que lleva a cabo las auditorías administrativas y -- los resultados obtenidos justifican su existencia?

Pregunta 6. ¿Ha considerado la posibilidad de contratar asesoría externa para realizar ésta actividad?

Objetivo 3. "Definir los factores que obstaculizan la - realización de la auditoría administrativa por auditores ex- ternos".

Cuestionario I (para los directivos o sus representantes de los despachos de consultoría que realizan auditorías administrativas).

Pregunta 19. De acuerdo a su experiencia ¿cuáles son -- los principales obstáculos para la realización de una auditoría administrativa?

Cuestionario II (para empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o hayan solicitado auditorías administrativas externas).

Pregunta 7. ¿Cuál fue la reacción del personal hacia el grupo de auditores?

Objetivo 4. "Definir las necesidades de difusión de la auditoría administrativa externa".

Cuestionario I (para los directivos o sus representantes de los despachos de consultoría que realizan auditorías administrativas).

Pregunta 5. ¿Generalmente, con qué frecuencia ha solicitado una misma empresa auditoría administrativa?

Pregunta 12. ¿Cuál ha sido el alcance más común de las auditorías administrativas que se han realizado?

Pregunta 20. ¿Qué considera Usted que esperan las empresas de la auditoría administrativa?

Pregunta 21. ¿Considera que la auditoría administrativa ha tenido una adecuada difusión en México?

Cuestionario II (para empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o hayan solicitado auditorías administrativas externas).

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia se han realizado auditorías administrativas en su empresa?

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido el alcance más común de dichas auditorías administrativas?

Cuestionario III (para empresarios o sus representantes en empresas que no hayan solicitado asesoría externa o bien solicitándola no incluyan a la auditoría administrativa porque cuentan con personal propio para realizarlas).

Pregunta 1. ¿Conoce la auditoría administrativa?

Pregunta 2. ¿Podría dar una breve definición de auditoría administrativa?

Objetivo 5. "Delimitar el campo de acción que sobre ésta actividad tiene el Licenciado en Administración, en contraposición con otros profesionistas".

Cuestionario I (para los directivos o sus representantes de los despachos de consultoría que realizan auditorías administrativas).

Pregunta 17. ¿Qué profesión tiene el personal que realiza las auditorías administrativas?

Pregunta 18. ¿Qué profesionista considera Usted que es el idóneo para realizar las auditorías administrativas?

Cuestionario II (para empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o hayan solicitado auditorías administrativas externas).

Pregunta 12. ¿Cuál considera Usted que sea el profesional idóneo para realizar las auditorías administrativas?

Cuestionario III (para empresarios o sus representantes en empresas que hayan solicitado asesoría externa o bien que solicitandola no incluyan auditoría administrativa porque -- cuentan con su propio personal para realizarlas).

Pregunta 4. ¿Qué profesión tiene el personal que realiza las auditorías administrativas?

En la mayoría de las preguntas se incluyó el "por qué" de marcar una u otra respuesta, lo que constituyó un instrumento de comprobación de las mismas y ayudó a nuestros análisis y conclusiones.

El formato definitivo de los cuestionarios aplicados se presenta en el Anexo B (página 148) de éste trabajo.

F) Levantamiento de Información

En base a la muestra de empresas seleccionadas y a los cuestionarios diseñados, el trabajo de campo tiene como principal objetivo captar la información necesaria.

Dicha captación se llevó a cabo mediante entrevistas -- directas a los empresarios o sus representantes, básicamente-

a Gerentes Administrativos o Encargados de la Administración y Directores de Despachos de Consultoría o sus representantes.

Se decidió llevar a cabo la captación de ésta información en forma directa, salvo en aquellos casos en los que --- fuese verdaderamente imposible, para lo que en dichas cir--- cunstancias, el cuestionario se dejaba en la empresa o despacho para que fuese contestado y posteriormente recogido, sin embargo, aún en éstos casos se procuró que al momento de recogerlo asegurar en lo posible la validéz de la información proporcionada.

Con todo lo anterior se pretendió asegurar el mayor número de respuestas, y garantizar la comprensión del cuestionario y establecer comunicación directa con los encuestados para fomentar su confianza y participación en el estudio.

Ciertamente para lograr ésto tuvimos que enfrentarnos a varios problemas, principalmente cuando se negaban a proporcionar la información necesaria, procediendo, en el caso de las empresas a encuestar otra con características similares a la que no contestó, tratando así de cubrir al máximo la muestra, lo que además se logró.

Sin embargo ésto no fue posible en el caso de los despachos de consultoría ya que se tomó el total de los que realizan auditorías administrativas, por lo que cabe señalar que cinco de ellos fueron eliminados por falta de información.

Con el propósito de agilizar la labor de captación nos-

dirigimos a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y al Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C., solicitando una carta de presentación dirigida al sujeto de encuestación pidiéndole que nos proporcionara la información necesaria para realizar nuestro trabajo, certificando nuestra posición de pasantes de la carrera de Licenciado en Administración, para lo cual realizamos esta investigación identificándonos como tales en todo momento.

Dichas cartas tan amablemente expedidas, se presentan en el Anexo C (página 159) de este trabajo.

G) Tabulación de la Información

Una vez aplicados los cuestionarios definitivos, se inició la fase de revisión de los mismos, esto es, se verificó que los cuestionarios estuviesen debidamente contestados.

Se contó el número de respuestas obtenidas en cada una de las opciones marcadas y se determinó un cuadro global de respuestas para cada cuestionario en general, verificando que el número de respuestas fuese exactamente igual al número de cuestionarios aplicados en cada caso, salvo en aquellas preguntas que se elaboraron mutuamente excluyentes, es decir, que si se contestaba una no podría contestar otra.

Los Cuadros Generales de Tabulación aparecen en el Anexo D (página 162) de éste trabajo, en el siguiente orden:

Cuadro G.1 Tabulación General Cuestionario I.

Cuadro G.2 Tabulación General Cuestionario II.

Cuadro G.3 Tabulación General Cuestionario III.

Cuadro G.4 Tabulación por Ramas de Actividad Cuestionario II.

Cuadro G.5 Tabulación por Ramas de Actividad Cuestionario III.

Cuadro G.6 Tabulación por Tamaños Cuestionario II.

Cuadro G.7 Tabulación por Tamaños Cuestionario III.

H) Análisis e Interpretación de la Información

El análisis de la información obtenida durante el levantamiento de información, consistió en relacionar los resultados obtenidos de los tres cuestionarios aplicados, según la tabulación realizada, que, como ya se mencionó, se integraron con preguntas similares.

Esta parte del trabajo se dividió en dos etapas:

La primera etapa consistió en analizar los resultados generales de cada uno de los cuestionarios I, II, III, con la finalidad de detectar la situación existente dentro de cada grupo encuestado.

La segunda etapa consistió en relacionar dichos análisis

sis individuales para formar un análisis global en donde determinamos la situación general prevaleciente y los factores que la determinan.

Dicho análisis general forma el cuerpo de nuestro Capítulo III, La práctica de la Auditoría Administrativa Externa y sus perspectivas de desarrollo a corto y largo plazo en México, Distrito Federal.

A continuación presentamos los Análisis Realizados en forma individual de las preguntas que integran cada cuestionario:

Análisis de Cuestionario I (para los directivos o sus representantes de despachos de consultoría que realizan auditorías administrativas):

Pregunta 1. ¿Cuál de los servicios que presta considera el más importante para el despacho?

De acuerdo a las solicitudes recibidas para cada servicio, los consultores contestaron lo siguiente:

El 65% manifestó que es el Análisis Financiero el servicio más importante para sus despachos, dado que es el que más se solicita y del que se obtienen las mayores utilidades para el despacho, dependiendo, en mucho, de su realización el mantenimiento de éste en el mercado.

Mientras tanto, sólo el 15% de los encuestados marcó a la Auditoría Administrativa como el servicio más importante, siendo, en muchos de los casos, despachos más bien pequeños que no cuentan con fama reconocida en el medio y que generalmente su personal es reducido. (Ver gráfica 1, página 85).

Pregunta 2. ¿De qué sector se solicitan más auditorías administrativas?

Pregunta 3. ¿A qué rama de actividad pertenecen las empresas privadas que generalmente solicitan auditorías administrativas?

Pregunta 4. ¿De qué magnitud son las empresas privadas que comúnmente solicitan auditorías administrativas?

El objeto de interrelacionar éstas preguntas, obedece a la forma en que comunmente se clasifica a las empresas, en -- este caso privadas, y a la necesidad de presentar una visión de conjunto de la situación de la auditoría administrativa -- externa en las empresas privadas del Distrito Federal, desde el punto de vista del consultor administrativo.

Los resultados obtenidos a dichas preguntas fueron los siguientes:

Sectores: Sector Público 52% y Sector Privado 48%.

Ramas de Actividad: Industria 20%, Comercio 37% y Ser-- vicios 43%.

Tamaños de Empresa: Pequeña 17%, Mediana 58% y Grande 25%

Según la información obtenida, es el Sector Público el que a últimas fechas ha solicitado más frecuentemente audito-- rías administrativas, situación por demás interesante, ya -- que tradicionalmente, según dijeron, las empresas de gobierno han realizado éste tipo de estudios internamente, es decir, - con su propio personal, principalmente por la posibilidad que tienen de mantener un programa permanente y un departamento - propio encargado de realizarlo.

Ciertamente, aún cuando el porcentaje que presenta el - Sector Público es mayor, no sobrepasa en mucho, apenas un 4%, al que representan las empresas del Sector Privado.

Con respecto a la rama de actividad a la que pertenecen, generalmente las empresas que solicitan auditorías administrativas, la mayoría coincidió en que es la rama de Servicios, a la que más comunmente se realizan, encontrándose casi a la misma proporción las ramas Comercial e Industrial.

En relación al tamaño de las empresas, tenemos que la mayoría se encuentra en "Medianas", siendo las empresas Pequeñas las que menos solicitan el servicio al igual que las empresas Grandes.

Pregunta 5. ¿Generalmente con que frecuencia ha solicitado una misma empresa auditoría administrativa?

Al respecto los directivos de los despachos coinciden, en su mayoría (70%) que las empresas generalmente solicitan el servicio nuevamente en un período aproximado de dos años o más, mientras que la minoría manifestó que en un lapso aproximado de un año lo solicitan de nuevo.

Ninguno de los directivos apuntó una frecuencia de seis meses entre un estudio y otro, considerando que dicha posibilidad no se presenta con frecuencia, debido a que la mayoría de las empresas a las que practican auditorías administrativas, inmediatamente después de terminado el estudio y bajo la supervisión directa del consultor, dá seguimiento a las recomendaciones hechas por éste, pero en cuanto pasa el tiempo, muchas se olvidan del estudio y esperan a que los

problemas vuelvan a presentarse para recurrir al consultor.

Pregunta 6. ¿Las empresas auditadas generalmente cuentan con un departamento propio de auditoría administrativa o similar? (Ver gráfica 2, página 86).

El 75% de los directivos encuestados manifestó que no existía un departamento específico de auditoría administrativa en las empresas auditadas, pero que la mayoría de ellas contaba con personal que podría encargarse de la realización de dichos estudios, mientras que el 25% restante no contaba con personal suficiente y capacitado para ello.

Pregunta 7. En caso afirmativo ¿por qué cree que haya recurrido a auditores externos?

El 45% de los directores apuntó que la idea principal del empresario era la de capacitar a su personal interno, un 20% consideró que la razón principal era por no contar con suficiente personal para realizarlas y el 10% restante indicó que una de las razones que inclinan al empresario a solicitar auditores externos teniendo personal interno, es la desconfianza en la capacidad o especialización del mismo, dando por hecho que un equipo de auditores cuya actividad principal es la de realizar auditorías administrativas debe conocer perfectamente lo que se debe hacer en su caso.

La mayoría de los consultores opinó que contratar auditores externos, aún teniendo personal propio para realizar

auditorías administrativas con el objeto de formar un equipo de auditores más completo no es situación común, ya que a su parecer las razones anteriores implican de una u otra forma-- ésta última, es decir opinan que al contratar auditores externos teniendo propios, por lo regular se aprovechan las -- ventajas que ambos grupos reportan a la empresa, formándose un mejor equipo de trabajo. (Ver gráfica 2, página 86).

Pregunta 8. En caso negativo ¿por qué considera que no cuentan con personal interno?

A este punto el 15% de los directivos coinciden en a-- puntar que en realidad la empresa no lo requiere, ya que su presupuesto y volumen de actividades no justificaría perso-- nal permanente.

La falta de recursos humanos y/o económicos representó el 5% de las opiniones de los directores, obteniéndose el -- mínimo porcentaje para otras razones consideradas como las -- que menos se presentan. (Ver gráfica 2, página 86).

Pregunta 9. ¿Generalmente como se contrata el servicio de auditoría?

El 90% de los consultores encuestados, han sido contra-- tados para realizar auditorías administrativas, mediante el sistema de honorarios variables (ver criterios de Clasifica-- ción de Honorarios en el Anexo "A", página 140 de este tra-- bajo), ya que éste es el sistema en su opinión más convenien--

te tanto para consultores como empresarios, ya que se paga - en relación al trabajo realizado, al personal empleado y al tiempo de realización del estudio, principalmente.

El 10% restante consideró que es preferible, elaborar un presupuesto global, en base a un análisis preliminar de los gastos en los que se piensa incurrir, el cual deberá ser respetado por ambas partes y en el caso de surgir imprevistos éstos serán cubiertos por la parte responsable.

(Ver gráfica 3, página 87).

Como podrá advertirse, ninguno de los consultores marcó la opción de "honorarios a base de iguala".

Pregunta 10. ¿Cuál es el costo promedio de una auditoría administrativa?

El 85% de los consultores encuestados contestó que determinar el costo promedio resulta un tanto difícil dado que intervienen muchos factores, variables entre una empresa y otra, sin embargo la mayoría indicó un costo promedio que oscila entre \$300,000.- y \$500,000.-, de acuerdo a los rangos que establecimos, considerando que puede ser más o menos dependiendo de cada caso en particular.

(Ver gráfica 4, página 88).

Pregunta 11. Para la determinación del costo de una auditoría administrativa ¿Cuál es el factor más importante?

El factor más importante para determinar el costo de -

una auditoría administrativa, según lo informado, es el alcance del estudio, ya que éste representa el 50% del total de los despachos encuestados; otro 25% consideró que en función del personal necesario se determina básicamente dicho costo; un 15% marcó como el factor determinante el tiempo en que se realizará el estudio, y el 10% restante opinó que el tipo de empresa era el factor más importante para determinar el costo de la auditoría administrativa. (Ver gráfica 5, página 89)

La mayoría de los despachos coincidió que todos los factores eran esencialmente importantes, pero que los señalados podrían considerarse como determinantes.

Pregunta 12. ¿Cuál ha sido el alcance más común de las auditorías administrativas?

El 75% de los despachos manifestó que generalmente se realizan las auditorías administrativas parciales, esto es, que son aplicadas a un área, departamento o función específica, argumentando que la mayoría de las empresas, siendo medianas y grandes consideran que realizar la auditoría a toda la empresa resulta más costoso y que se llevaría mucho más tiempo y en muchos casos lo que se desea son resultados rápidos acerca de la situación de un área o departamento que consideran problemático al momento de solicitar el servicio.

El 25% restante que indicó haber realizado más auditorías integrales o a toda la empresa apuntó que en muchos casos influenciaron la decisión final del empresario, conven-

ciéndolo de que lo más recomendable para su caso era evaluar a la empresa en su totalidad poniendo una mayor atención en los puntos que dieron origen a la decisión de contratar el servicio. (Ver gráfica 6, página 90).

Pregunta 13. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en una pequeña empresa?

Con respecto al tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa (ver criterio tomado para definir el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en el Anexo A, página 140 , de éste trabajo), el 75% de los encuestados indicó que realizada en forma parcial la duración del estudio puede variar de 15 a 30 días, y el 25% restante indicó que varía de 15 a 45 días.

Realizada en forma integral, el 60% contestó que se consideraba óptimo un tiempo de duración variable entre 30 y 45 días y el 40% restante consideró que en promedio se lleva un tiempo variable entre 30 y 60 días.

Como podemos observar el tamaño de la empresa y el alcance del estudio determinan en mucho el tiempo de duración del mismo, variando en la medida en que se presenten factores favorables o desfavorables, según dijeron los consultores encuestados.

Pregunta 14. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en una empresa mediana?

En una empresa mediana, si la auditoría administrativa-

es parcial, el 55% de los encuestados marcó un tiempo óptimo de duración variable entre 30 y 60 días; el 35% consideró que debe oscilar entre los 30 y 45 días, y el 10% restante consideró como óptima una duración de 30 a 75 días.

Tratándose de una auditoría administrativa integral, la mayoría indicó como tiempo óptimo de duración variable entre 45 y 75 días promedio, representando el 65% de las respuestas.

Pregunta 15. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una auditoría administrativa en una empresa grande?

Respecto a la empresa grande, tratándose de auditoría administrativa parcial, el 55% de los encuestados se inclinó por una duración de 45 a 90 días en promedio, mientras que el 45% restante indicó como una duración óptima de 45 a 75 días.

Tratándose de una auditoría administrativa integral, el 80% de los encuestados contestó que en promedio deben realizarse en un lapso no mayor de 60 a 150 días para garantizar con ello oportunidad en los resultados. El 20% restante consideró como óptimo un promedio de 60 a 120 días.

Pregunta 16. Generalmente qué tipo de problema es al que se enfrentaron las empresas auditadas?

La problemática común de las empresas radica en el Control. De acuerdo a la información obtenida el 45% de los consultores encuestados, se refirieron a que las auditorías realizadas detectan con mayor frecuencia éste tipo de problemas. Otro 45% de los encuestados mencionaron la Organización como

otro de los problemas importantes, entendiendo como problemas de organización esencialmente los siguientes:

Carencia de un organigrama bien estructurado y actualizado de la empresa; deficiencias en la delimitación de funciones y carencia de un adecuado flujo de comunicación, entre otros.

El 10% restante marca como principal problema la Planeación, siéndo para ellos la principal causa de los problemas mencionados. (Ver gráfica 7, página 91).

Como puede apreciarse, los problemas más comunes pertenecen a las primeras fases del proceso administrativo, lo que indica que una empresa que no cuenta con una adecuada Planeación de sus actividades, la Organización necesaria de sus recursos, principalmente el recurso humano y con el Control necesario, siempre tendrá problemas que afectan su desarrollo, por lo que la auditoría administrativa constituye un instrumento de evaluación de la eficiencia de la aplicación del proceso administrativo, difícilmente sustituible.

Pregunta 17. ¿Qué profesión tiene el personal que realiza las auditorías administrativas?

Al respecto los consultores encuestados manifestaron -- que son realizadas en equipos de trabajo integrados básicamente por Contadores, Administradores, Economistas, Ingenieros Industriales y otros, por lo que fue necesario establecer una serie de combinaciones representativas.

El 40% de los encuestados indicó que son realizadas por Contadores y Administradores, un 20% por equipos integrados por Contadores, Administradores e Ingenieros Industriales; otro 20% mencionó como la combinación más común a los Contadores, Administradores y Economistas; un 15% incluyó a los Psicólogos Industriales, entre los integrantes de éste equipo y sólo un 5% no mencionó al Administrador entre sus auditores.

Como se puede observar, los Licenciados en Contaduría y los Licenciados en Administración son los profesionistas que siempre figuran dentro de un equipo de auditores administrativos externos.

Básicamente, según lo informado, éstos profesionistas funcionan como coordinadores del programa de auditoría administrativa, siéndo la participación de los otros profesionistas más bien de apoyo. (Ver gráfica 8, página 92).

Pregunta 18. ¿Qué profesionista considera como el más adecuado para llevar a cabo las auditorías administrativas?

El 65% de los encuestados considera que el profesionista idóneo es el Contador, argumentando que su experiencia práctica en la revisión de una empresa es mayor. El 35% restante contestó que el Administrador es el profesionista más adecuado, debido a su preparación académica, ya que conoce mejor todas las áreas o funciones de una empresa y sabe como evaluarlas, tomando como base no sólo los estados financieros. (Ver gráfica 9, página 93).

Pregunta 19. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles son los principales obstáculos para la realización de una auditoría administrativa?

Entre los principales obstáculos a los que se enfrenta el grupo de auditores externos, los más comunes son:

La falta de cooperación del personal de la empresa, los aspectos políticos internos y externos de la empresa y el tiempo y costo de la propia auditoría, correspondiendo a cada uno un 35%, 30% y 25% del total de respuestas obtenidas, respectivamente. (Ver gráfica 10, página 94).

Pregunta 20 ¿Qué considera Usted que esperan las empresas de la Auditoría Administrativa? (Ver gráfica 11, página 95).

El 70% de los consultores encuestados coincidieron en que la mayoría de las empresas solicita la auditoría administrativa como último recurso cuando los problemas se presentan, esperando que ésta sea la que solucione dichos problemas, y el 30% restante consideró que las empresas desean convertir a la auditoría administrativa en un instrumento para preveer los problemas que en lo futuro pudiesen afectarlas.

Pregunta 21. ¿Considera que la auditoría administrativa ha tenido una adecuada difusión en México?

El 80% de los consultores encuestados consideró que no se ha dado una adecuada difusión al servicio de auditoría administrativa, por lo que muchos empresarios ni la conocen, aunque no es error de éstos, sino más bien, la difusión depen-

de en gran parte de quienes ofrecen dicho servicio y mucho de esto radica en que los esfuerzos de difusión se han hecho en forma por demás aislada, es decir, aún cuando se está haciendo "algo", como impartirla como materia en las universidades, no ha sido suficiente, ya que los empresarios no han sido --- convencidos de su utilidad, según dijeron.

El 20% restante, consideró que se le ha dado a la auditoría administrativa una adecuada difusión como servicio de - consultoría, o que por lo menos, apuntan, se está haciendo lo posible, pero que, sin embargo, sucede que los empresarios no tratan de encontrar en las nuevas técnicas de evaluación de - la eficiencia , mejores auxiliares y prefieren seguir dando - mayor crédito a los análisis tradicionales, tales como los financieros, que les muestran de una manera "práctica" como va su empresa.

Pregunta 22. ¿Qué perspectiva de desarrollo considera - que tenga la auditoría administrativa como un servicio de consultoría?

A continuación presentamos las respuestas más comunes - obtenidas para ésta pregunta.

* La Consultoría en Administración es una actividad que actualmente los directivos de las empresas deben considerar - especialmente importante y particularmente a la Auditoría Administrativa, ya que les ofrece grandes posibilidades para -- administrar mejor sus negocios, por lo que tiene un gran fu-

turo en México.

* La perspectiva de desarrollo de un servicio de consultoría como la Auditoría Administrativa, dependerá en mucho de la situación económica de las empresas y de la calidad con la que deseen trabajar en el futuro.

* La Auditoría administrativa como un servicio de consultoría puede tener una perspectiva de desarrollo muy amplia, en la medida en la que el que ofrece el servicio lo haga cada vez de una manera más profesional, simplemente, hay que preocuparse por el cliente.

* La Auditoría Administrativa externa se desarrollará en el momento en que los empresarios definan qué es lo que quieren obtener de sus negocios y como lo piensan obtener y el consultor sepa satisfacer esa necesidad y colabore con el empresario.

* La Auditoría Administrativa como servicio de consultoría es todavía "muy joven" por lo que necesita perfeccionarse con el tiempo, trabajando para ello consultores y empresarios conjuntamente, y de ésta forma convertirla en una de las mejores herramientas de control.

* Tiene una perspectiva muy amplia, porque los empresarios se están dando cuenta de que en el desarrollo de su operación, en las condiciones en las que se encuentra el país, los riesgos deben minimizarse y la Auditoría Administrativa contribuye grandemente a ello.

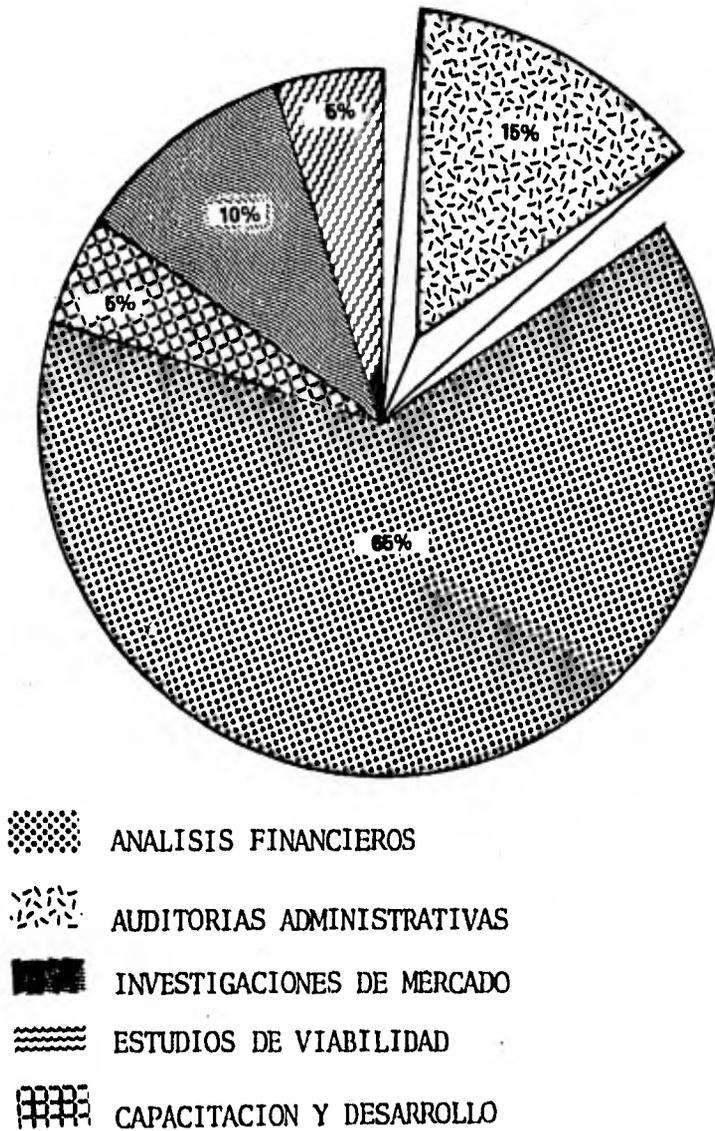
Como puede observarse, en la mayoría de las respuestas se menciona al factor "difusión" como el determinante en el desarrollo de la Auditoría Administrativa como un servicio de consultoría, implicándose la relación consultor-empresario -- como la situación que marcará el auge futuro de ésta técnica, ya que de ambos dependerá convertirla en un instrumento útil para lograr la eficiencia y productividad empresarial , de -- tal manera que se convierta en un servicio rentable para el - despacho, tanto como la auditoría contable lo ha sido.

A continuación presentamos la interpretación gráfica de las respuestas obtenidas a ciertas preguntas consideradas de gran interés dentro de éste cuestionario I:

GRAFICA 1.

Pregunta 1. Cuestionario I

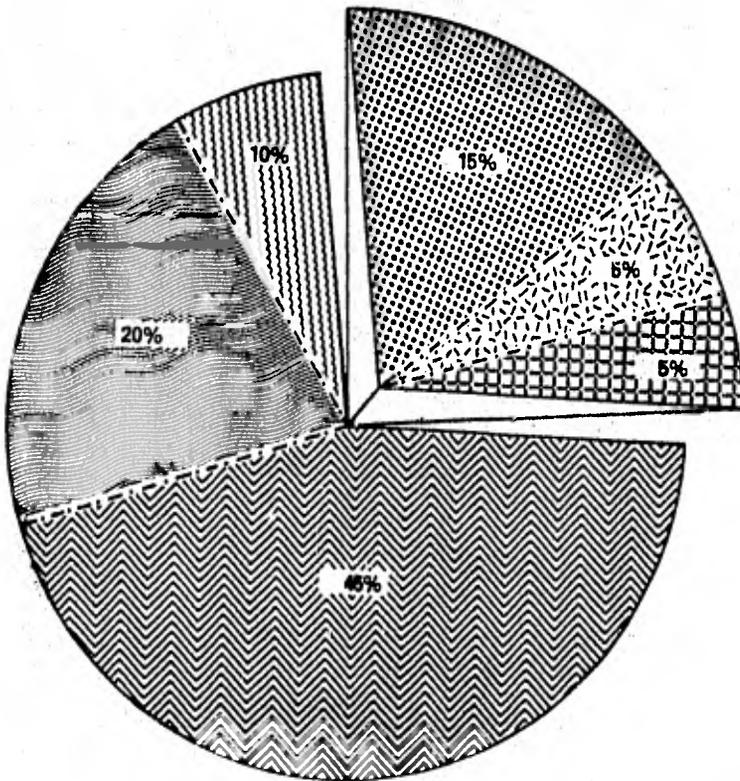
SERVICIO MAS IMPORTANTE PARA EL DESPACHO



GRAFICA 2.

LAS EMPRESAS AUDITADAS CUENTAN CON DEPARTAMENTO
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA O SIMILAR

PREGUNTAS 6, 7 y 8, CUESTIONARIO I

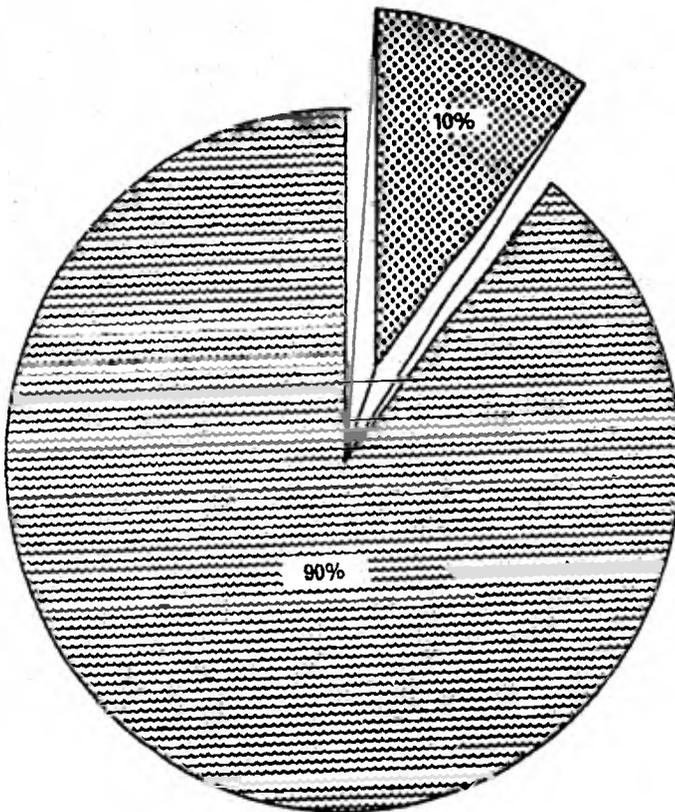


- | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|
|  | PARA CAPACITAR PERSONAL INTERNO | } P. 6 "SI"
P. 7 |
|  | INSUFICIENTE PERSONAL | |
|  | PERSONAL INTERNO NO ESPECIALIZADO | |
|  | VOLUMEN DE ACTIVIDADES NO JUSTIFICA | } P. 6 "NO"
P. 8 |
|  | ISUFICIENTES REC. HUMANOS Y ECON. | |
|  | OTROS | |

GRAFICA 3.

Pregunta 9, Cuestionario I

FORMA MAS COMUN DE CONTRATAR EL SERVICIO



HONORARIOS VARIABLES

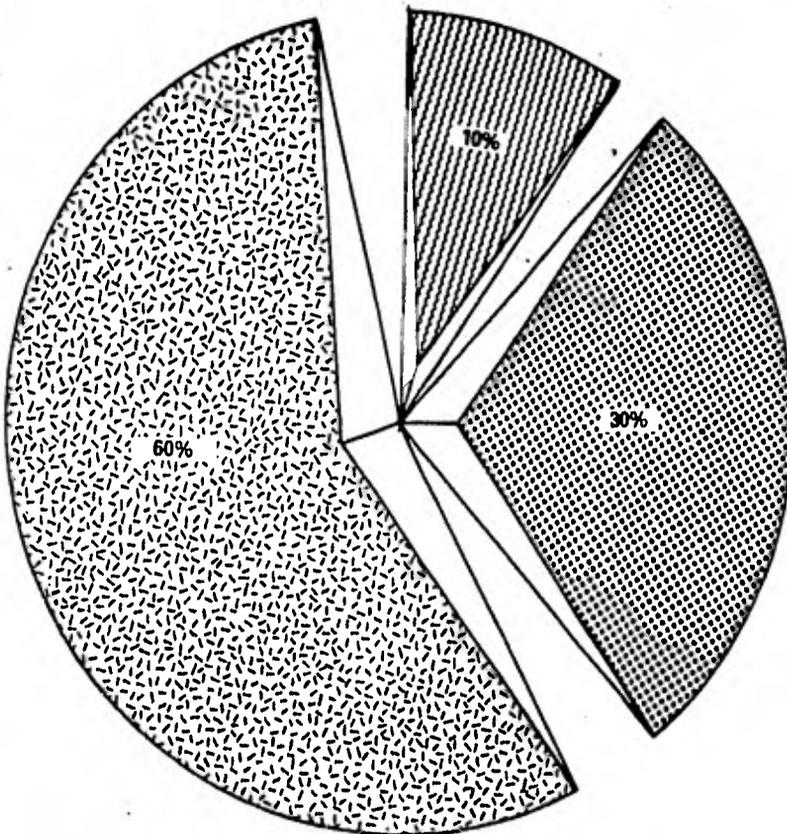


HONORARIOS FIJOS

GRAFICA 4.

Pregunta 10, Cuestionario I

COSTO PROMEDIO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



 DE \$300,000.- a \$500,000.-

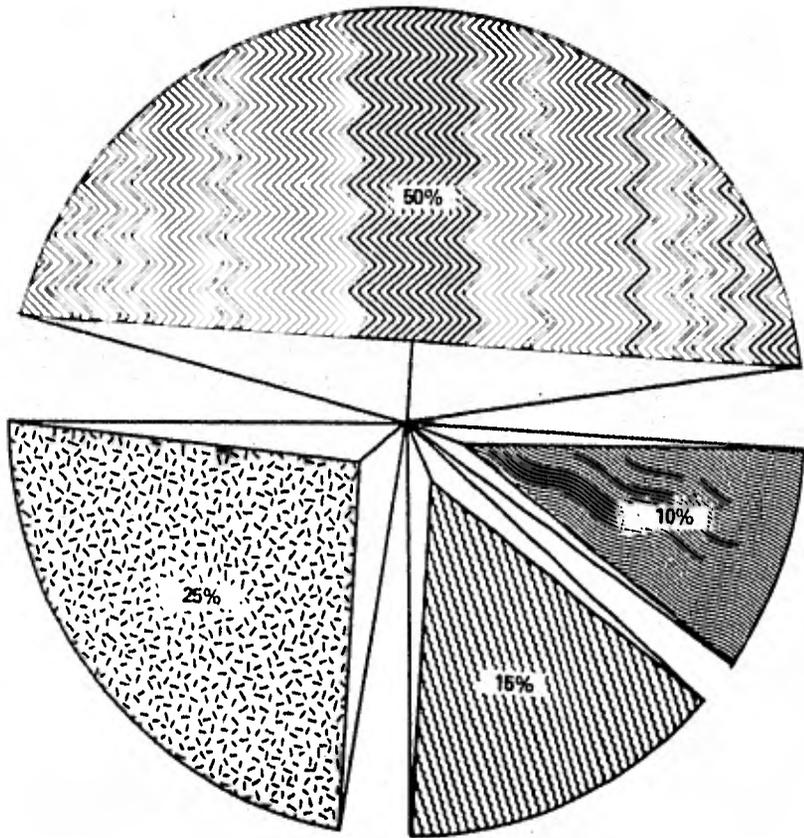
 DE \$500,000.- en adelante

 MENOS DE \$300,000.-

GRAFICA 5.

Pregunta 11, Cuestionario I

FACTOR MAS IMPORTANTE EN LA DETERMINACION DEL COSTO

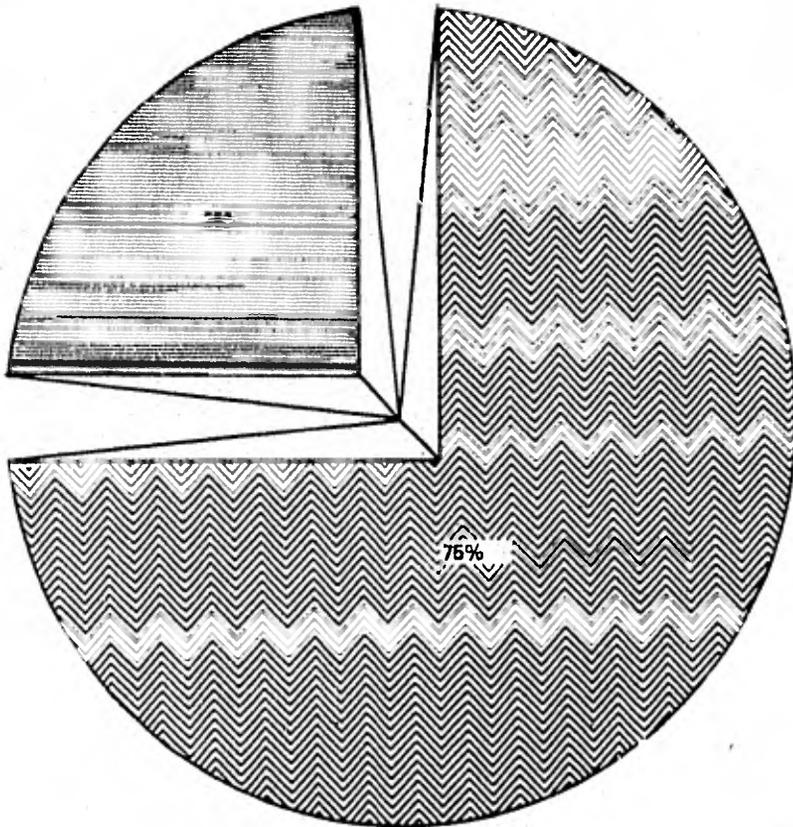


-  ALACANCE DEL ESTUDIO
-  PERSONAL UTILIZADO
-  TIEMPO DE DURACION DEL ESTUDIO
-  TIPO DE EMPRESA

GRAFICA 6.

Pregunta 12, Cuestionario I

ALCANCE MAS COMUN DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS



A UN AREA, DEPTO., O FUNCION ESPECIFICA

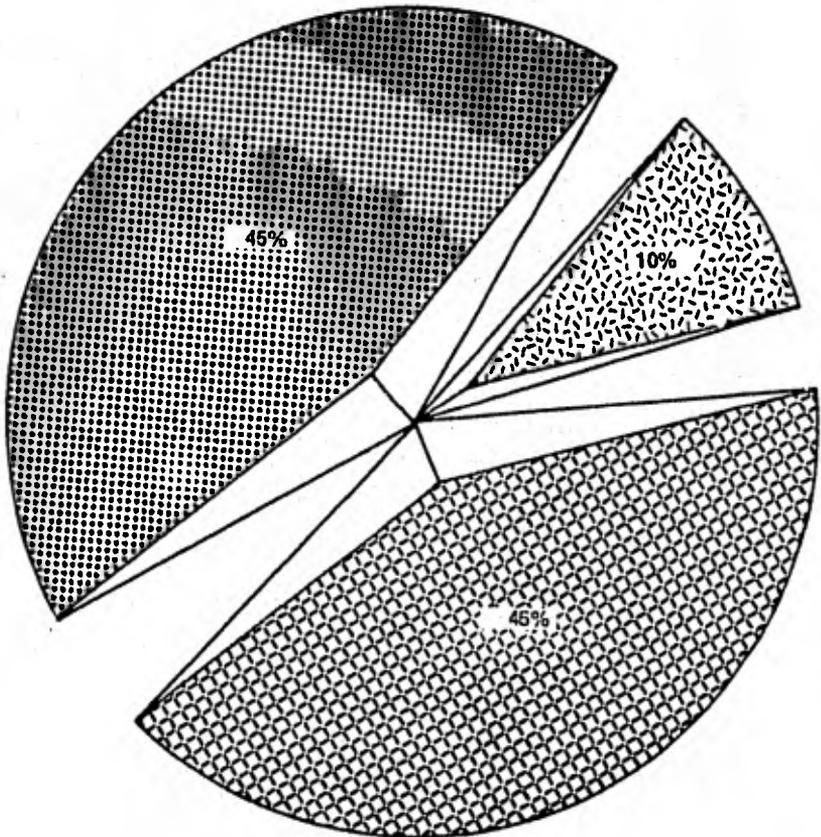


A TODA LA EMPRESA

GRAFICA 7.

Pregunta 16, Cuestionario I

PROBLEMAS MAS COMUNES A LOS QUE SE ENFRENTARON
LAS EMPRESAS AUDITADAS



CONTROL



ORGANIZACION

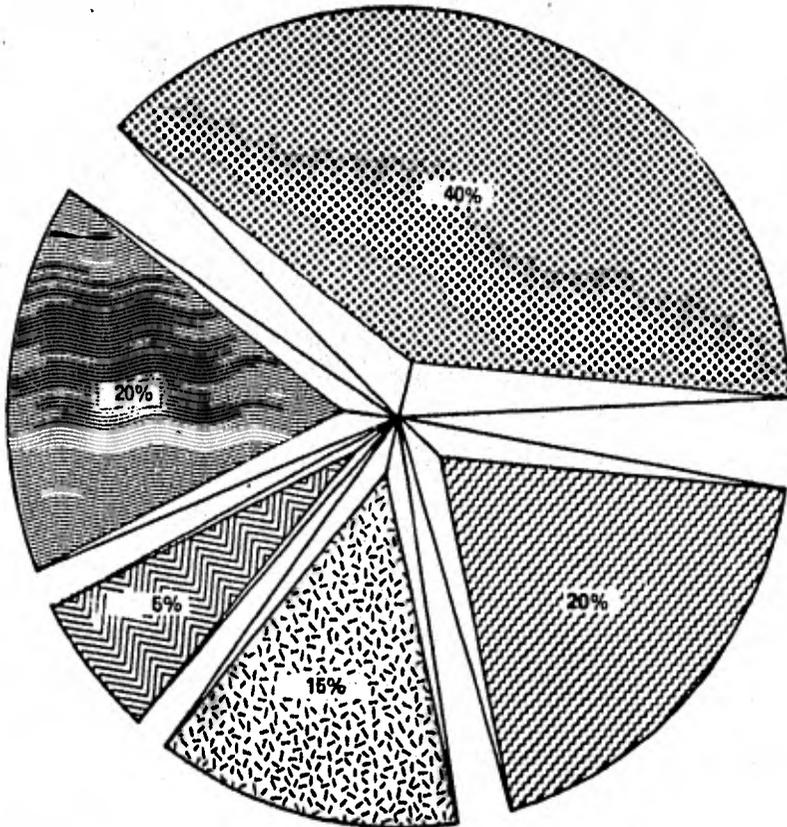


PLANEACION

GRAFICA 8

Pregunta 17, Cuestionario I

PROFESION DEL PERSONAL QUE
REALIZA LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS

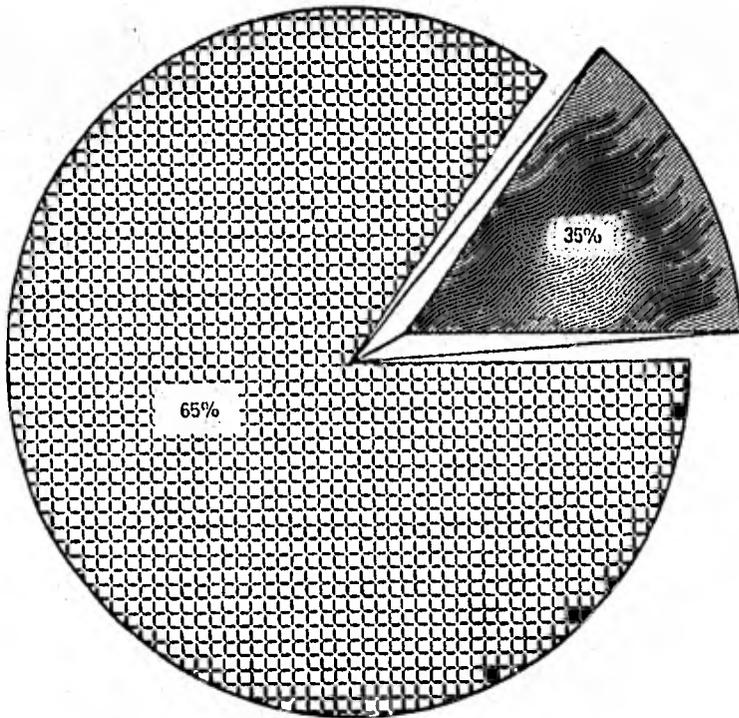


-  CONTADOR Y ADMINISTRADOR
-  CONTADOR, ADMINISTRADOR E ING. INDUSTRIAL
-  CONTADOR, ADMINISTRADOR Y ECONOMISTA
-  CONTADOR, ADMINISTRADOR Y PSICOLOGO IND.
-  CONTADOR Y ECONOMISTA

GRAFICA 9.

Pregunta 18, Cuestionario I

PROFESIONISTA MAS ADECUADO PARA LA REALIZACION
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



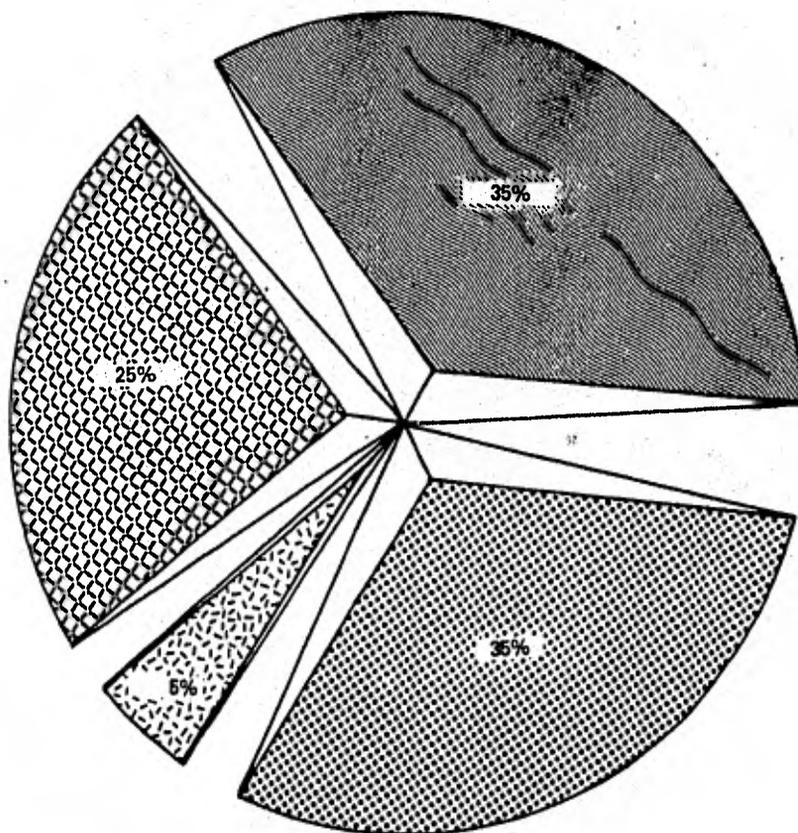
 CONTADOR

 ADMINISTRADOR

GRAFICA 10.

Pregunta 19, Cuestionario I

PRINCIPALES OBSTACULOS EN LA REALIZACION
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



FALTA DE COLABORACION DEL PERSONAL



TIEMPO Y COSTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



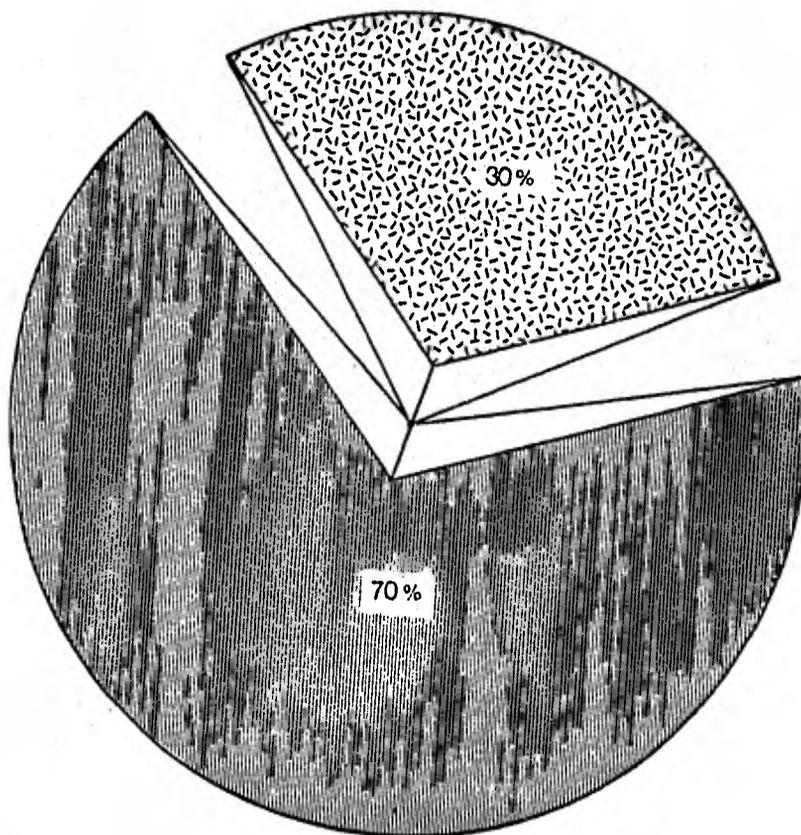
ASPECTOS POLITICOS INTERNOS Y EXTERNOS



FALTA DE APOYO DE LOS DIRECTIVOS

GRAFICA 11.
Pregunta 20, Cuestionario I

QUE ESPERAN LAS EMPRESAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



QUE SOLUCIONE SUS PROBLEMAS



QUE SEA UN INSTRUMENTO PARA PREVER PROBLEMAS

Análisis del Cuestionario II (para empresarios o sus representantes en empresas que han solicitado auditorías administrativas externas).

Pregunta 1. ¿Ha solicitado los servicios de consultores externos?

Del total de empresarios encuestados, el 70% ha solicitado los servicios de consultoría, mientras que el 30% restante no acostumbra hacerlo, algunos de éstos últimos argumentaron que no lo consideraban necesario, ya que contaban con personal propio suficiente para realizar cualquier tipo de estudios o porque consideraban la asesoría externa muy costosa y otros no han solicitado consultores externos porque como pudimos advertir, desconocen los servicios que un despacho de consultoría ofrece y por consiguiente los beneficios que dichos servicios reportan a la empresa.

La estructura que compone los porcentajes anteriormente citados, se presenta en los cuadros siguientes, de acuerdo a la Rama de Actividad y al Tamaño de las empresas encuestadas:

RAMAS DE ACTIVIDAD				
SOLICITA CONSULTORES	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
SI	8%	42%	20%	70%
NO	6%	16%	8%	30%
TOTAL				100%

SOLICITA CONSULTORES	TAMAÑOS			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
SI	30%	27%	12%	70%
NO	12%	13%	5%	30%
TOTAL				100%

Como puede observarse, de cada uno de los porcentajes - totales presentados (70% y 30%) los porcentajes más altos se presentaron en las empresas comerciales pequeñas y medianas, - en las cuales la consultoría se limita, en la mayoría de los - casos, a los análisis financieros que requiere el gobierno -- (Secretaria de Hacienda) para el cobro de los impuestos, para el caso de aquellas empresas que solicitan consultoría.

Respecto a las empresas que no solicitan consultoría podemos observar que los porcentajes más altos se concentran en las empresas comerciales pequeñas y medianas, básicamente por que desconocen la consultoría y por no contar con los recursos económicos suficientes para la contratación de consultores.

Es importante observar que un poco más de la mitad de - las empresas encuestadas que contestaron que si solicitaban - consultoría son pequeñas y medianas, lo que indica un interés cada vez mayor de los empresarios por confiar en los servicios que ofrece el consultor aunque éste no pertenezca a la empresa considerada muchas veces por el empresario pequeño y media-

no como su familia.

Pregunta 2. ¿Cuál de éstos servicios ha solicitado?

Con respecto a los servicios que comunmente solicitan -- los empresarios, tenemos que el 36% solicita preferentemente Análisis Financieros; un 2% Investigaciones de Mercado; otro 2% Auditorías Administrativas y un 11% marcó Otros Estudios, -- entre los que destacan Diseño de Sistemas de Información, -- Procesamiento de Datos, Manuales de Organización y Procedimientos y Programas de Capacitación de Personal.

El 49% restante marcó diferentes combinaciones de éstos estudios: Análisis Financieros, Estudios de Viabilidad, Análisis de Puestos, Investigaciones de Mercado y Auditorías Administrativas, siendo la combinación más frecuente "Análisis Financieros, Investigaciones de Mercado y Auditorías Administrativas".

De las empresas encuestadas que solicitan consultoría, sólo el 22% solicita Auditorías Administrativas, de las cuales sólo el 2% la marca como el único servicio que solicita y el 20% la marco entre otros.

El 22% que representa a las empresas que solicitan auditoría administrativa externa, se estructura de la siguiente manera, de acuerdo a la Rama de Actividad y el tamaño de éstas:

	RAMA DE ACTIVIDAD			
SOLICITA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	INDUSTRIA 4%	COMERCIO 6%	SERVICIOS 12%	TOTAL 22%

	TAMANOS			
SOLICITA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	PEQUEÑAS 6%	MEDIANAS 10%	GRANDES 6%	TOTAL 22%

Como puede observarse, las Empresas de Servicios son las que más han solicitado Auditoría Administrativa, presentándose el porcentaje más alto en las empresas medianas.

En cuanto a las empresas pequeñas y grandes podemos -- decir que el hecho de que presenten los mismos porcentajes -- puede obedecer a que las empresas pequeñas no pueden pagarla o no la conocen y las empresas grandes por lo regular cuentan con sus propios departamentos o personal que se encarga de realizarlas. (Ver gráfica 12, página 114).

Pregunta 3. ¿Con que frecuencia se han realizado auditorías administrativas en su empresa?

El 38% de las empresas que han solicitado auditorías administrativas, contestó que la frecuencia con la que se -- han realizado ha sido de un año aproximadamente entre un estudio y otro y el 62% contestó que han sido más bien esporádicas, marcando una frecuencia de 2 años o más entre una y --

otra.

Ninguno de los empresarios marcó una frecuencia de seis meses entre una auditoría y otra.

FRECUENCIA	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
CADA 6 MESES	-	-	-	-
CADA AÑO	2%	13%	23%	38%
CADA 2 AÑOS O MAS	14%	15%	33%	62%
				100%

FRECUENCIA	TAMAÑO			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
CADA 6 MESES	-	-	-	-
CADA AÑO	5%	23%	10%	38%
CADA 2 AÑOS O MAS	22%	25%	15%	62%
				100%

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido el alcance más común de dichas auditorías administrativas?

Respecto a los alcances más comunes de las auditorías administrativas realizadas externamente, tenemos que el 38% de las empresas marcó que se han realizado a toda la empresa, mientras que el 62% restante marcó que se realizaron en un área, departamento o función específica, argumentando en algunos casos, que se llevaban a cabo de ésta forma porque siendo la empresa muy grande aplicarla a toda sería muy costoso y se ocuparía demasiado tiempo, lo que redundaría en resultados

inoportunos y otras empresas sobre todo las pequeñas y medianas consideraron que lo adecuado era aplicarla a todo el organismo. (Ver gráfica 13, página 115).

ALCANCE	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
A TODA LA EMPRESA	3%	18%	17%	38%
A UN AREA, - DEPARTAMENTO, O FUNCION	12%	10%	40%	62%
				100%

ALCANCE	TAMAÑO			TOTAL
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
A TODA LA EMPRESA	3%	20%	15%	38%
A UN AREA, - DEPARTAMENTO, O FUNCION	24%	28%	10%	62%
				100%

Pregunta 5. ¿Cuál de éstos motivos consideraría como el principal para solicitar auditorías administrativas?

En relación a los motivos principales por los que las empresas solicitan auditorías administrativas, el 74% de los empresarios encuestados consideró que el motivo principal es el de resolver problemas ya existentes, el 26% restante mencionó que el motivo principal era la necesidad de una mejor planeación y control de sus actividades para evitar posibles-

problemas. (Ver gráfica 14, página 116).

MOTIVO PRINCIPAL	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
RESOLVER PROBLEMAS YA EXISTENTES	14%	20%	40%	74%
MEJOR PLANEACION Y CONTROL	3%	8%	15%	26%
				100%

MOTIVO PRINCIPAL	TAMAÑO			TOTAL
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
RESOLVER PROBLEMAS YA EXISTENTES	27%	28%	19%	74%
MEJOR PLANEACION Y CONTROL	2%	18%	6%	26%
				100%

Pregunta 6. ¿Considera que los resultados obtenidos --- fueron:

De acuerdo a lo satisfactorio de los resultados, el 67% indicó que fueron completamente útiles, el 28% los consideró medianamente satisfactorios y el 5% restante indicó que no se habían cumplido los objetivos fijados.

Es importante notar que la mayoría de los empresarios-- consideró que los resultados obtenidos fueron completamente - satisfactorios, ya que los que comentaron que no lo habían si-

do en la mayoría de los casos, pudimos advertir que se esperó que la auditoría administrativa, por sí sola, resolviera todos sus problemas, olvidando que el seguimiento de las recomendaciones hechas por el auditor es lo que determina un buen resultado.

RESULTADOS OBTENIDOS	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
COMPLETAMENTE SATISFACTORIOS	15%	22%	30%	67%
REGULARMENTE SATISFACTORIOS	-	5%	23%	28%
NO SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS	-	2%	3%	5%
				100%

RESULTADOS OBTENIDOS	TAMAÑO			TOTAL
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
COMPLETAMENTE SATISFACTORIOS	10%	38%	19%	67%
REGULARMENTE SATISFACTORIOS	13%	8%	7%	28%
NO SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS	3%	2%	-	5%
				100%

Pregunta 7. ¿Cuál fue la reacción del personal hacia el grupo de auditores?

En relación a la reacción del personal interno hacia el

grupo de auditores administrativos externos, tenemos que el 53% contestó que la reacción de su personal fue cordial pero desconfiada, un 22% la consideró de sincera cooperación, un 23% indicó que la reacción fue más bien apática y desinteresada y el 2% restante mencionó "otra", siendo la más común una reacción completamente conflictiva.

REACCION DEL PERSONAL	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
CORDIAL PERO DESCONFIADA	10%	15%	28%	53%
SINCERA COOPERACION	2%	5%	16%	23%
APATICA Y DESINTERESADA	3%	8%	11%	22%
OTRA	-	-	2%	2%
				100%

REACCION DEL PERSONAL	TAMAÑO			TOTAL
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
CORDIAL PERO DESCONFIADA	17%	28%	8%	53%
SINCERA COOPERACION	2%	17%	4%	23%
APATICA Y DESINTERESADA	7%	3%	12%	22%
OTRA	2%	-	-	2%
				100%

La mayoría de los empresarios consideró que la actitud de su personal fue más favorable que desfavorable hacia el grupo de consultores, más, sin embargo, cabe mencionar que existen muchas situaciones que pueden escapar a la vista del empresario, ya que él contrata el servicio, pero muchas veces no trabaja directamente con los auditores, desafortunadamente en muchas ocasiones una relación conflictiva puede detectarla el empresario hasta que le son entregados los resultados del estudio, como muchos de ellos argumentaron.

Pregunta 8. ¿Considera que el costo de la auditoría administrativa es:

El 82% de los empresarios consideró adecuado el costo del estudio, argumentando que los beneficios obtenidos con él bien valen la inversión, además dijeron estar conscientes de que es una actividad que exige profesionalismo y tacto, por lo que debe estar bien remunerada.

El 18% restante opinó que el costo de la auditoría administrativa externa es muy alto y que en lo futuro las próximas auditorías administrativas serán realizadas por personal de la propia empresa, tomando como ejemplo la realizada por los auditores externos. (Ver gráfica 15, página 117).

Como podrá observarse evaluar éstas respuestas es un tanto complicado , ya que de los resultados obtenidos en cada caso depende si se considera el estudio una inversión o un gasto, se presupone que cuando se contrata el servicio es ---

porque el empresario está convencido de la utilidad del mismo y está de acuerdo con su costo, pero suele suceder que al observar los resultados el empresario los considera deficientes en relación a lo que pagó por ellos.

Por lo tanto éstas respuestas están sujetas a la subjetividad del empresario, por lo que es recomendable tomar en cuenta la tendencia y no los resultados absolutos.

Pregunta 9. ¿Considera que el tiempo de duración del estudio es:

El 87% de los empresarios consideró que el tiempo en que se realizó la auditoría administrativa en su empresa fue adecuado tomando en cuenta que los resultados fueron oportunos, según los argumentos más comunes el tiempo considerado como "adecuado" varía de uno a dos meses en promedio, estimando que cada caso tuvo grados de complejidad diferentes.

El 13% restante opinó que el tiempo de duración fue inadecuado, dado que, según dijeron, en varios casos los resultados fueron extemporáneos y en otros los empresarios consideraron que los resultados obtenidos no correspondían al tiempo empleado.

Como en el punto del costo de la auditoría, éstas respuestas son subjetivas ya que cada caso presenta situaciones diferentes que influyen en la opinión de cada empresario, por lo que se recomienda observar las tendencias más que los valores absolutos.

Pregunta 10. ¿Cuenta la empresa con personal encargado de ésta actividad?

De las empresas que solicitan auditorías administrativas externas, el 18% cuenta con personal interno para realizar ésta actividad y el 82% no cuenta con personal propio para ello.

CUENTA CON PERSONAL	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
SI	7%	3%	8%	18%
NO	8%	25%	49%	82%
				100%

CUENTA CON PERSONAL	TAMAÑO			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
SI		8%	10%	18%
NO	27%	40%	15%	82%
				100%

La mayoría de las empresas que solicitan auditorías administrativas externas no cuentan con un departamento o personal propio para realizar éste tipo de estudios, siéndo las -- empresas pequeñas y medianas las que tienen menos posibilidades para ello. (Ver gráfica 16, página 118).

Pregunta 11. En caso afirmativo a la pregunta 10, ¿Por-
que solicitó los servicios de consultores externos?

Entre las razones más comunes que dan los empresarios -
para contratar auditores administrativos externos, aún cuando
cuentan con personal propio para realizar las auditorías admi-
nistrativas, se encuentran las siguientes:

Cabe mencionar que el 18% correspondiente a los empre-
sarios que contestaron que si contaban con un departamento --
propio para realizar éstos estudios o similar, en la pregunta
anterior, en ésta pregunta lo convertimos en 100%.

Insuficiente Personal, fué marcada por el 18% de los en-
cuestados; otro 18% contestó que contrató auditores externos
con el propósito de Capacitar a su personal interno; un 27% -
consideró que su personal No era lo suficientemente Especiali-
zado; otro 27% con el objeto de Formar un Grupo de auditores-
más Completo en cuanto a experiencia práctica y conocimiento-
de la empresa se refiere; y el 10% restante marcó como funda-
mentales dos razones, Insuficiente Personal y Personal poco -
Capacitado. (Ver gráfica 16, página 118).

A continuación presentamos la estructura que presenta--
ron los porcentajes anteriormente citados, correspondiente a
la Rama de Actividad y Tamaño de las empresas que si cuentan
con un departamento o similar para realizar auditorías admi-
nistrativas:

RAZON POR LA QUE SOLICITO AUDITORES EXTERNOS TENIENDO PERSONAL PROPIO	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
INSUFICIENTE PERSONAL	-	-	18%	18%
PERSONAL NO ESPECIALIZADO	9%	18%	-	27%
CAPACITAR PERSONAL PROPIO	18%	-	-	18%
FORMAR GRUPO MAS COMPLETO	9%	-	18%	27%
INSUFICIENTE PERSONAL Y PERSONAL POCO CAPACITADO	-	-	10%	10%
				100%

RAZON POR LA QUE SOLICITO AUDITORES EXTERNOS TENIENDO PERSONAL PROPIO	TAMAÑO			
	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INSUFICIENTE PERSONAL	-	-	18%	18%
PERSONAL NO ESPECIALIZADO	-	27%	-	27%
CAPACITAR PERSONAL PROPIO	-	9%	9%	18%
FORMAR GRUPO MAS COMPLETO	-	9%	18%	27%
INSUFICIENTE PERSONAL Y PERSONAL POCO CAPACITADO	-	-	10%	10%
				100%

Pregunta 12. ¿Cuál considera Usted que sea el profesionalista idóneo para realizar las auditorías administrativas?

El 63% de los empresarios consideran que el Licenciado en Administración es el profesionalista idóneo para realizar las auditorías administrativas, argumentando que sus conocimientos generales de las empresas le dan una visión más com-

pleta de las situaciones que se presenten en la misma, el 13% consideró al Contador como el profesionalista más apto para --- llevar a cabo éstos análisis, porque según dijeron, tiene más experiencia en cuestiones de evaluación, un 2% indicó que el Economista era el más adecuado para realizar el estudio, el 11% consideró que los profesionistas idóneos para coordinar y realizar las auditorías administrativas son el Licenciado en Administración y el Contador; un 7% manifestó que el Licen--- ciado en Administración y el Economista, el primero por el -- conocimiento de la empresa a nivel interno y el segundo por - el conocimiento del medio externo a la misma son los más ap-- tos para la realización de la Auditoría Administrativa exter- na y el 4% restante marcó al Licenciado en Administración y a otros profesionistas , de los cuales el Ingeniero Industrial- y el Licenciado en Mercadotecnia fueron los más comunes.

PROFESION IDONEA	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
ADMINISTRADOR	3%	10%	50%	63%
CONTADOR	5%	8%	-	13%
ECONOMISTA	-	2%	-	2%
ADMINISTRADOR Y- CONTADOR	5%	3%	3%	11%
ADMINISTRADOR Y- ECONOMISTA	-	4%	3%	7%
ADMINISTRADOR Y- OTROS	-	2%	2%	4%
				100%

PROFESION IDONEA	TAMAÑO			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
ADMINISTRADOR	20%	38%	5%	63%
CONTADOR	2%	6%	5%	13%
ECONOMISTA	-	2%	-	2%
ADMINISTRADOR Y CONTADOR	3%	2%	6%	11%
ADMINISTRADOR Y ECONOMISTA	-	4%	3%	7%
ADMINISTRADOR Y OTROS	-	2%	2%	4%
				100%

(Ver gráfica 17, página 119).

Pregunta 13. Como beneficiario de la auditoría administrativa externa ¿Cuál considera que sea el futuro de la misma?

A éste punto hubo variadas opiniones que van desde la más favorecedora hasta la que elimina a la auditoría administrativa como un servicio externo. Entre las respuestas más comunes se encuentran las siguientes:

Favorables:

* La auditoría administrativa como un servicio de consultoría tiene un gran futuro ya que es una de las mejores técnicas para evaluar la administración de un negocio.

* Tendría un desarrollo más amplio si hubiera mayor difusión, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas.

* Su campo de acción en el futuro es muy prometedor, ya que los empresarios nos preocupamos cada vez más por adminis-

trar mejor nuestras empresas.

*Tiene mucho que hacer, sobre todo por las empresas pequeñas y medianas que no pueden pagar personal interno para éste tipo de estudios, porque esto resulta más costoso que contratar auditores externos.

Desfavorables:

* El costo de la asesoría externa es muy alto para las empresas pequeñas y medianas, y como la mayoría de las empresas privadas del país son de éste tipo, no tiene mucho futuro.

*Las empresas grandes por lo regular tienen personal encargado de éstos estudios y las pequeñas y medianas no cuentan con recursos suficientes para contratar el servicio por lo que en forma independiente no tiene grandes perspectivas.

*A los empresarios les interesan más las cuestiones prácticas de sus negocios y la auditoría administrativa es muy subjetiva, en comparación con la auditoría fiscal, que además es obligatoria, la administrativa no puede competir.

* La Consultoría en México es muy "elitista", solo las empresas mayores pueden solicitarla y obtener buenos resultados de ella, por lo que si no se modifica ésta tendencia, la auditoría administrativa como servicio de consultoría no será aprovechada en otro tipo de empresas.

* En la situación actual en la que se encuentra el país ningún proyecto a largo plazo funcionaría y la auditoría administrativa ofrece resultados prácticos a largo plazo, por eso

los empresarios se inclinan más hacia otro tipo de técnicas de control que ofrecen resultados más palpables a corto plazo.

* No tiene mucha difusión, lo que demuestra que los que la ofrecen no han tenido el suficiente interés en promoverla lo que redundaría en que muchos empresarios ni la conocen.

Como puede apreciarse, la idea prevaleciente es que la auditoría administrativa tendría un mayor desarrollo si se dieran a conocer con mayor interés, de parte de quien presta el servicio a nivel independiente, los beneficios que ésta representa para el empresario.

Por otra parte, los empresarios consideran que las empresas pequeñas y medianas constituyen los principales clientes en potencia de éste servicio, pero que desafortunadamente para el empresario, la consultoría sólo puede ser solicitada por empresas grandes que pueden pagarla, ya que es muy costosa, solicitándola las empresas menores sólo para asesoría fiscal y contable.

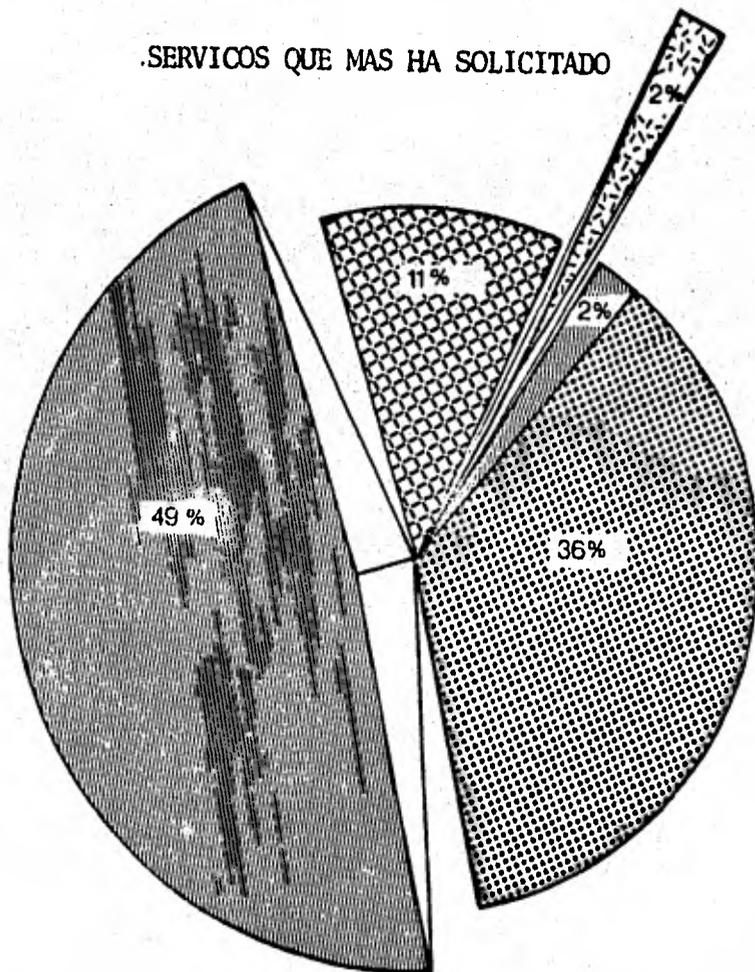
A continuación presentamos la representación gráfica de las respuestas obtenidas a ciertas preguntas consideradas de gran interés en éste Cuestionario II.

Cabe mencionar que dichas preguntas se relacionan con las preguntas graficadas del Cuestionario I anteriormente analizado, con lo que podemos observar los puntos de vista del consultor (cuestionario I) y del empresario (cuestionario II) en forma gráfica.

GRAFICA 12.

Pregunta 2, Cuestionario II

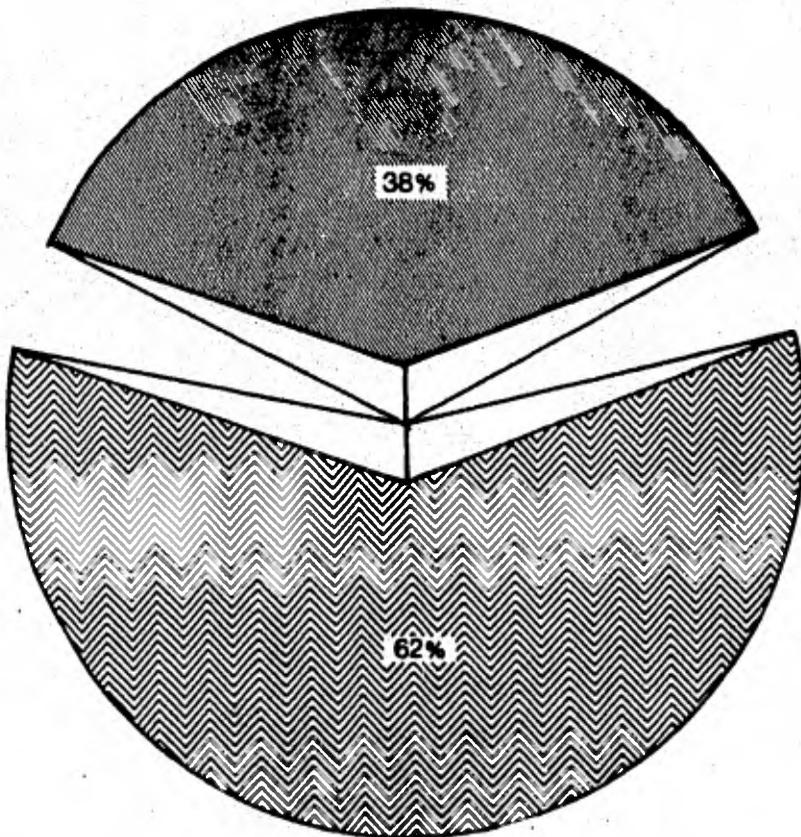
SERVICIOS QUE MAS HA SOLICITADO



-  COMBINACIONES ENTRE LOS DIFERENTES ESTUDIOS
-  ANALISIS FINANCIEROS
-  OTROS ESTUDIOS (DIFERENTES A LOS PROPUESTOS)
-  AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS
-  INVESTIGACIONES DE MERCADO

GRAFICA 13.
Pregunta 4, Cuestionario II

ALCANCE MAS COMUN DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS



A TODA LA EMPRESA (INTEGRAL)

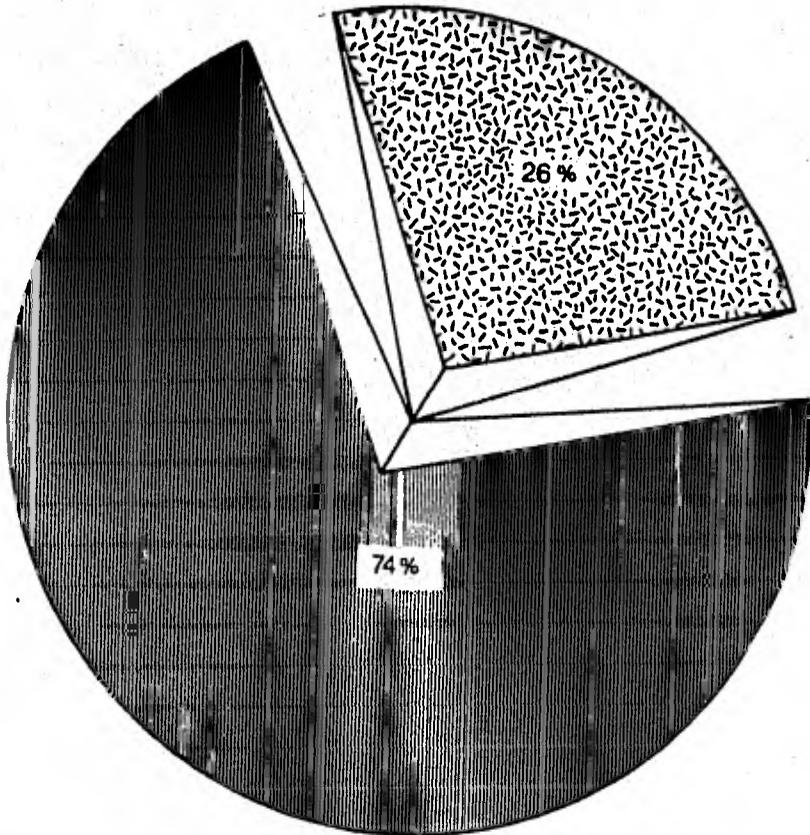


A UN DPTO., AREA O FUNCION ESPECIFICA (PARCIAL)

GRAFICA 14.

Pregunta 5, Cuestionario II

MOTIVO PRINCIPAL PARA LA CONTRATACION DE LAS
AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS



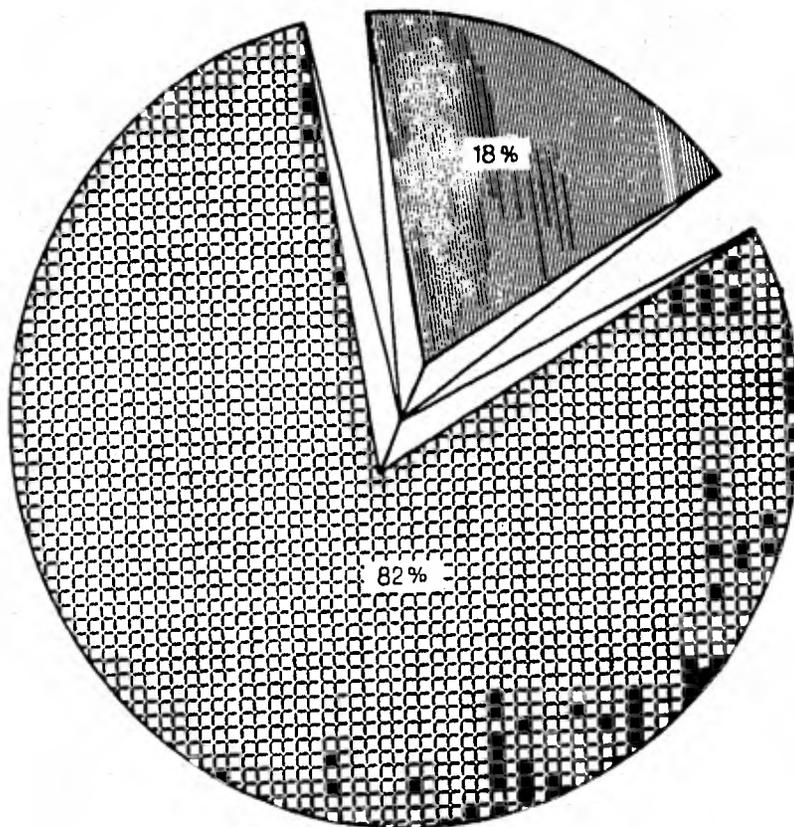
PARA RESOLVER PROBLEMAS YA EXISTENTES



PARA LA PREVENCION DE PROBLEMAS Y MEJOR PLANEACION

GRAFICA 15.
Pregunta 8, Cuestionario II

COSTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



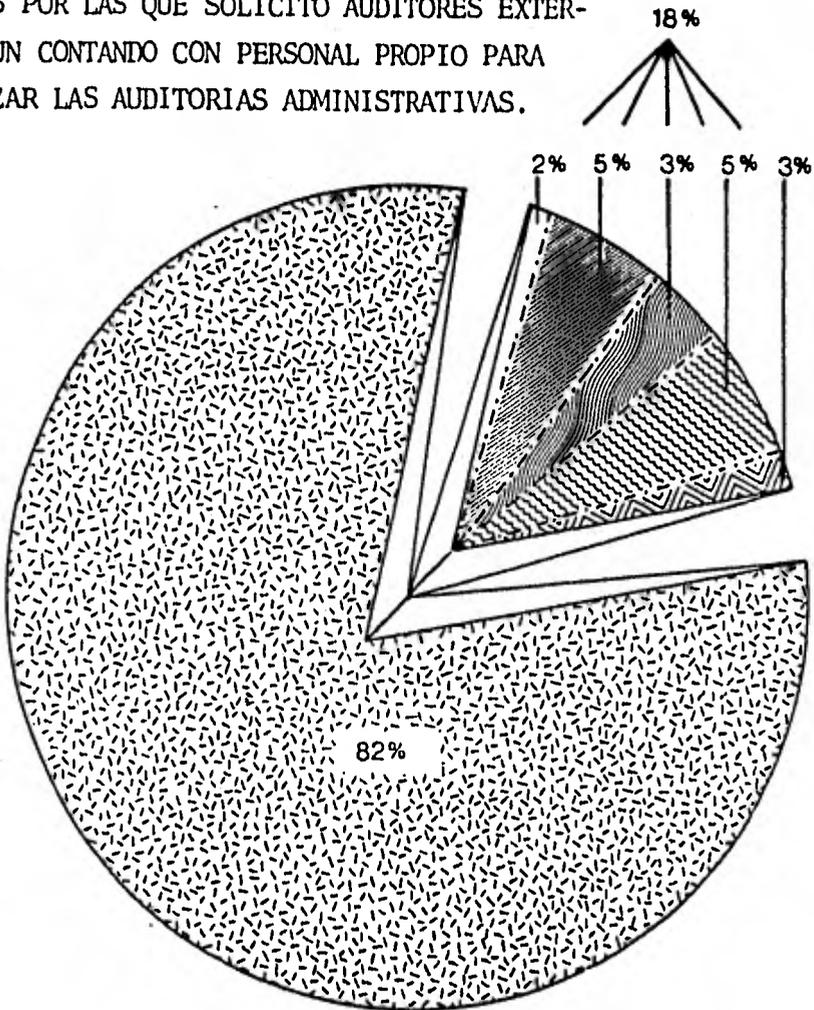
ADECUADO



INADECUADO

GRAFICA 16.
Pregunta 10 y 11 Cuestionario II

CAUSAS POR LAS QUE SOLICITO AUDITORES EXTER-
NOS AUN CONTANDO CON PERSONAL PROPIO PARA
REALIZAR LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS.



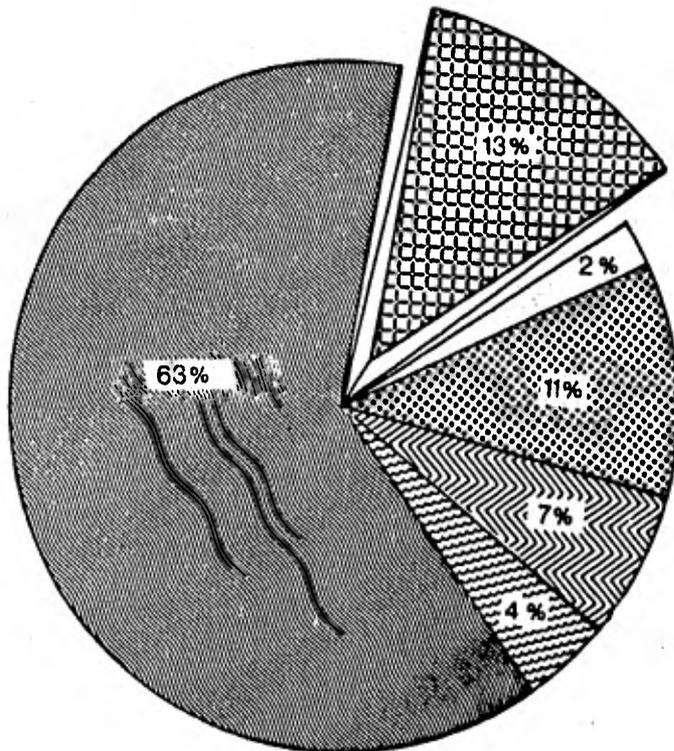
-  NO CUENTA CON PERSONAL PROPIO PARA REALIZARLAS
-  INSUFICIENTE PERSONAL
-  PERSONAL NO ESPECIALIZADO
-  CAPACITAR PERSONAL PROPIO
-  FORMAR UN GRUPO MAS COMPLETO
-  INSUFICIENTE PERSONAL Y POCO ESPECIALIZADO

} P. 10
"SI"
P. 11

GRAFICA 17.

Pregunta 12, Cuestionario II

PROFESIONISTA IDONEO PARA REALIZAR LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA



-  ADMINISTRADOR
-  CONTADOR
-  ADMINISTRADOR Y CONTADOR
-  ADMINISTRADOR Y ECONOMISTA
-  ADMINISTRADOR Y OTROS
-  ECONOMISTA

Análisis del Cuestionario III (para empresarios o sus representantes en empresas que no hayan solicitado asesoría externa o bien que solicitándola no incluyan a la auditoría administrativa porque cuentan con su propio personal para -- realizarlas).

Pregunta 1. ¿Conoce la Auditoría Administrativa?

El 84% de las empresas que forman nuestra muestra total no solicitan auditorías administrativas, ésto es, el 54%, aún cuando suele contratar consultores no marcó auditoría administrativa entre los servicios solicitados y el 30% ni siquiera ha solicitado asesoría externa.

En consecuencia, de éste 84%, el 35% conoce la auditoría administrativa y el 49% restante la desconoce.

CONOCE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	RAMAS DE ACTIVIDAD			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
SI	7%	18%	10%	35%
NO	5%	35%	9%	49%
				84%

CONOCE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	TAMAÑO			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
SI	10%	17%	8%	35%
NO	29%	16%	4%	49%
				84%

Como puede observarse, los porcentajes más altos en ambas respuestas se obtuvieron en la Rama de Actividad Comercio, correspondiendo básicamente a que el mayor número de empresas pertenecen a esta Rama de Actividad.

En cuanto a tamaños observamos que el mayor porcentaje de empresarios que conocen la auditoría administrativa se presenta en las empresas medianas y el más alto porcentaje de aquellos que la desconocen se concentra en las empresas pequeñas.

Pregunta 2. ¿Podría dar una breve definición de auditoría administrativa?

Las definiciones más comunes que dieron aquellos empresarios que dijeron conocer la auditoría administrativa son las siguientes:

* Es la revisión de los procedimientos administrativos.

* Es el análisis de la administración de la empresa para saber como se encuentra y si hay errores, corregirlos.

* Es la evaluación del proceso administrativo en todas las áreas de una empresa o en cada una de ellas.

* Es un método de control que le sirve al empresario para saber si está administrando correctamente su empresa.

* Es una técnica para determinar si los objetivos se están cumpliendo.

* Es un método de control que busca detectar errores y corregir las fallas.

* Es un control administrativo.

* Evaluación de la organización, procedimientos y administración de una empresa.

* Revisión de los sistemas para probar su desarrollo.

* Revisión de las funciones de la empresa.

Como podemos advertir, esencialmente todas las definiciones mencionadas son correctas, aún cuando son, en algunos casos, parciales, pero consideramos que esto obedece básicamente a la utilidad que cada empresario encuentra en ella.

Pregunta 3. ¿Se han realizado en su empresa auditorías administrativas?

Del 35% de los empresarios que conocen la auditoría administrativa, el 15% la ha llevado a cabo, por supuesto, internamente, correspondiendo el 20% a aquellos que la conocen pero no la realizan, argumentando, en la mayoría de los casos - las siguientes razones:

La auditoría administrativa externa es muy costosa; el personal interno es muy reducido; no es necesario, ya que la empresa trabaja perfectamente (en éstos casos, se guían por sus ingresos y egresos básicamente)

Cabe mencionar que en las empresas que se han realizado, siendo la mayoría medianas, muchos empresarios consideran que la auditoría administrativa es un análisis de procedimientos administrativos, manuales de organización y análisis de puestos, lo que demuestra una idea incompleta de los beneficios -

de la auditoría administrativa en su concepto más amplio.

Pregunta 4. ¿Qué profesión tiene el personal que las -- realiza?

Las profesiones del personal que realiza las auditorías administrativas, según lo expresado por los empresarios en---cuestados, el 14% contestó que sus auditores administrativos son Contadores; el 47% indicó que son Administradores; el 28% tiene un equipo formado por Administradores y Contadores; el 7% un equipo de auditores formado por Administradores, Contadores y Economistas, y un 4% marcó que sus auditores son Administradores y Otros profesionistas, entre los que destacan los Ingenieros Industriales.

Como puede apreciarse los mayores porcentajes se concentran en las profesiones de Administrador y Contador, considerándose que éstas son las más adecuadas, ya que son los profesionistas que conocen más los aspectos internos y externos de una empresa, según lo expresado por los empresarios. Otros comentaron que las demás profesiones sirven básicamente de -- apoyo. (Ver gráfica 18, página 127).

Pregunta 5. ¿Considera que la actividad que realiza y - los resultados que obtiene justifica su existencia?

De los empresarios que han realizado auditoría administrativa internamente el 86% considera importante la actividad que realiza su personal, ya que, según ellos, es la que determina a nivel general, el rumbo que debe seguir la empresa pa-

ra cumplir satisfactoriamente sus objetivos; el 14% restante consideró que tener un departamento específico para ésta actividad no es justificable, ya que ésta es más bien esporádica y no se ven reflejados los resultados prácticamente.

Pregunta 6. ¿Ha considerado la posibilidad de contratar asesoría externa para realizar ésta actividad como complemento de su equipo interno encargado de la misma?

El 29% de los empresarios encuestados ha considerado la posibilidad de contratar personal externo para que realice -- las auditorías, mientras que el 71% no ha considerado dicha -- posibilidad, argumentando que su personal es suficiente y además que la asesoría externa es muy cara. Dicha posición se -- comprueba con los resultados obtenidos en la Pregunta 5, en -- donde se observa que la mayoría de las empresas que cuentan -- con auditores administrativos internos considera importante -- su actividad dentro de la empresa.

Pregunta 7. ¿Qué perspectivas de desarrollo considera -- Usted que tenga la Auditoría Administrativa como un servicio -- externo?

De las empresas que no solicitan el servicio de auditoría administrativa pero que la realiza internamente, la mayoría contestó que las perspectivas de desarrollo de ésta -- como un servicio independiente son buenas, sobre toda para -- aquellas empresas que no cuentan con un departamento interno -- para realizarla, por no ser costeable, aunque también se co--

mentó que no tiene mucho futuro, ya que las empresas cada vez sienten más la necesidad de contar con un departamento propio, por otra parte, también se mencionó que ésta no tiene la difusión que debería, por lo tanto pocas veces es contratado este servicio por no conocer todos los beneficios que con su realización se obtienen.

A continuación presentamos las respuestas más comunes a ésta pregunta:

Favorables:

* Tiene una gran perspectiva de desarrollo pero a largo plazo, ya que antes es necesario llevar a cabo muchas acciones principalmente de difusión.

* Bastante prometedor, aunque algunas empresas ya contamos con personal propio para realizarla, muchas otras todavía no y seguramente son la mayoría.

* Tiene una perspectiva muy amplia porque las empresas requieren de mayor eficiencia y productividad.

Desfavorables:

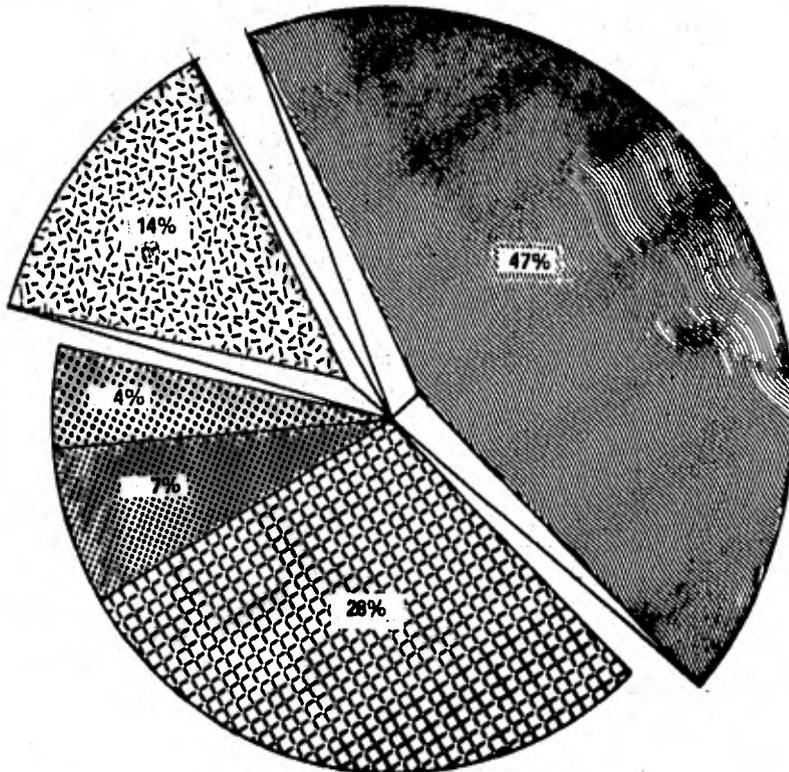
* En las condiciones en las que se encuentra el país,-- las empresas que no cuentan con personal para realizar éstos análisis dan prioridad a otro tipo de estudios y no contratan consultores externos y las que ya lo tienen no quieren gastar más en asesoría externa aprovechando mejor sus recursos propios.

* Regular, porque como servicio externo no tiene difusión.

* Es muy limitada la perspectiva de desarrollo que presenta, porque las empresas si tienen recursos para contar con personal que se encargue de realizarla no la solicitan y si no cuentan con los recursos suficientes tampoco la solicitarán.

GRAFICA 18.
Pregunta 4, Cuestionario III

PROFESION DEL PERSONAL QUE REALIZA LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA



-  ADMINISTRADOR
-  ADMINISTRADOR Y CONTADOR
-  CONTADOR
-  ADMINISTRADOR, CONTADOR Y ECONOMISTA
-  ADMINISTRADOR

Capítulo II:

LA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA Y SUS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO A CORTO Y LARGO PLAZO EN MEXICO, DISTRITO FEDERAL

A) Empresas que solicitan más comunmente Auditorías Admi- nistrativas

Como resultado de ésta investigación tenemos que en -- los últimos años las empresas que solicitan auditorías administrativas externas, pertenecen por lo regular al Sector -- Público, según datos proporcionados por los directivos de -- los despachos encuestados, lo que fue factible de comprobarse mediante la información proporcionada por los empresarios, tomando como base que ésta investigación se enfocó a empre-- sas privadas y se obtuvo que sólo el 16% del total de empre-- sas que integraron la muestra solicita o ha solicitado algu-- na vez el servicio de auditoría administrativa externa.

Consideramos que uno de los factores que han impulsado la contratación de éste servicio por el Sector Público, es -- la llamada "Reforma Administrativa", que tiene como finali--

dad optimizar la productividad de las empresas gubernamentales, agilizando las operaciones administrativas, combatiendo al máximo el burocratismo, y que ha encontrado en la Consultoría Administrativa y básicamente en la técnica de Auditoría Administrativa el medio más efectivo para llevar lo anterior a la práctica en una forma organizada y eficaz.

Respecto a los datos obtenidos de las empresas privadas, tenemos que la mayoría de éstas que solicitan el servicio son medianas y grandes, principalmente de la rama de actividad de Servicios.

A este respecto, cabe mencionar que durante el desarrollo de la investigación se pudo constatar que en muchos de los casos la Rama de Actividad a la que pertenece una empresa no influye en la contratación del servicio, o ésta es mínima, sin llegar a ser determinante, en ninguno de ellos. Mientras que los recursos humanos, financieros y técnicos -- con los que cuentan, si son determinantes en todo momento.

Se observó que una empresa comercial, industrial o de servicios puede contratar el servicio de auditoría administrativa externa siempre y cuando cuente con los recursos financieros necesarios, principalmente.

Los servicios tradicionales de consultoría, por su --- costo relativamente elevado, se orientan en forma natural a las empresas de mayores recursos económicos, pero es reconocida la necesidad urgente en la empresa mediana y pequeña --

de mejorar sus sistemas administrativos y elevar su productividad, además de buscar el equilibrio de su estructura financiera.

B) Frecuencia y Alcances más comunes de las Auditorías Administrativas

La auditoría administrativa se puede llevar a cabo ya sea a toda la empresa en general o a un área o departamento específico, lo anterior es lo que entendemos por "alcance" de una auditoría administrativa para efectos de ésta investigación, y como "frecuencia" al lapso que transcurre entre una auditoría administrativa y otra en la misma empresa.

Generalmente la frecuencia con que son realizadas las auditorías administrativas a nivel independiente fue, según los resultados obtenidos en esta investigación, de dos años o más, considerándose por éste motivo más bien esporádicas, coincidiendo al respecto tanto consultores como empresarios, lo que demuestra que aún no se comprende que la auditoría administrativa más que una herramienta de corrección o solución de problemas es una técnica especializada, encaminada más que nada a la prevención de los mismos, considerándose, teóricamente una frecuencia ideal entre cada seis meses y un año, tomando como base que en dichos períodos se puede ya contar con información suficiente para comprobar la utiliza-

ción racional de los recursos técnicos, humanos y financieros y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

El alcance más común de las auditorías administrativas a sido a nivel de área, departamento o función específica, demostrándose con ésto que el concepto de auditoría sigue -- siendo parcial en la mayoría de los casos, considerándose -- ésto como lo más adecuado sobre todo cuando se trata de empresas grandes, cuya estructura organizacional se halla integrada por un gran número de áreas, departamentos o secciones.

C) Quién realiza las Auditorías Administrativas

Teóricamente, el Licenciado en Administración es el -- profesionalista idóneo para realizar o coordinar los esfuerzos de un programa de Auditoría Administrativa Externa, considerándose aún más adecuado la formación de un equipo multidisciplinario, integrado por profesionalistas de diferentes ramas complementarias, reservándose para el Licenciado en Administración la coordinación de dicho equipo.

En la opinión de los empresarios, el Licenciado en Administración es el profesionalista más adecuado para realizar las auditorías administrativas, argumentando que su formación profesional generalista le permite visualizar a la em--

presa como un sistema global en el que todas sus áreas se --
interrelacionan necesariamente, aunado a ésto a que como --
consultor adquiere una experiencia bastante respetable.

Mientras tanto, los consultores consideran que el ---
equipo de trabajo que se integra para realizar una auditoría
administrativa debe ser coordinado por el Contador Público -
ya que éste tiene mayores conocimientos sobre Auditoría y --
Control interno.

De hecho, en la práctica actualmente éstos dos profe--
sionistas pugnan por la exclusividad reconocida de la reali--
zación en la auditoría administrativa.

Lo anterior señala que la auditoría administrativa aún
no ha podido desprenderse de su relación original con la au--
ditoría financiera y si a ello sumamos que la mayoría de los
despachos de consultoría han sido fundados por Contadores --
Públicos y que se realizan más auditorías financieras que --
administrativas, tenemos que el Contador Público esta ganan--
do terreno en ésta actividad, considerada como área natural--
del Licenciado en Administración.

D) Factores que impulsan u
obstaculizan la realización
de las Auditorías Adminis--
trativas Externas

Durante la práctica común de la Auditoría Administra--

tiva como un servicio de consultoría, suelen encontrarse -- factores positivos o negativos para la realización de la --- misma, éstos es factores que favorecen el trabajo y factores desfavorables que lo entorpecen y dificultan, reflejándose - ésto en los resultados que del estudio se obtengan.

De hecho un mismo factor puede ser favorable o desfa- vorable según en las condiciones en las que se presente.

Se consideró para efectos de ésta investigación como - dichos factores determinantes los siguientes:

Relación existente entre el personal interno y el gru- po consultor,

Apoyo de los directivos de la empresa,

Aspectos políticos internos y externos de la empresa, y

Personal interno de la empresa que realiza auditorías- administrativas.

De las reacciones más comunes del personal interno ha- cia el grupo consultor, empresarios y directivos expresaron que por lo regular lo que se presenta es un clima de descon- fianza y apatía, demostrándose abiertamente en una falta de- cooperación total, sobre todo al inicio del estudio y sobre- el cual ambos coinciden en apuntar como el principal factor- limitante en la libre actividad del consultor.

Por otra parte, los auditores consideran que los as- --- pectos políticos tanto internos o externos a la empresa de- -- terminan hasta cierto punto, la facilidad de obtener la in-

formación y la confianza al emitir el dictamen de la situación administrativa en la que se encuentra la empresa, siendo más palpable dicha realidad, principalmente en las empresas de gobierno, donde por lo regular existe una mayor presión por el aspecto y efecto político de cualquier decisión.

En cuanto al apoyo de los directivos de la empresa al grupo consultor, suele suceder que en muchos casos los directivos de la empresa auditada no estén muy de acuerdo con el estudio, sobre todo en aquellos casos cuando les es impuesto por otra persona de más alto nivel jerárquico que ellos, lo que podríamos relacionar con la reacción del personal; al respecto ésto se mencionó como uno de los factores importantes para llevar a cabo el estudio.

Cuando las empresas cuentan con su propio personal para ésta actividad y solicitan los servicios de auditores externos, sea cual sea la razón, necesariamente creará fricciones, sobre todo cuando el personal siente que se le está relegando.

Contar con la cooperación del personal operativo es muy importante, en virtud que su intervención en el desarrollo de la auditoría es muy importante desde la primera fase hasta la última. Por lo que el consultor debe poner en juego su capacidad de relación con el personal para establecer un clima agradable de trabajo.

Al iniciar un nuevo proyecto es necesario que los di-

rectivos de la empresa comuniquen a todo el personal involucrado, la finalidad del estudio, los beneficios que se esperan obtener y la fecha precisa de iniciación, para evitar -- con ello malos entendidos entre el personal y el equipo de -- consultores.

Cabe mencionar que no sólo el empresario debe dar todas las facilidades al consultor para que éste realice su -- trabajo, sino que el auditor por su parte debe dar muestras de profesionalismo en todo momento, porque en éste campo, -- como en muchos otros, existe también la "charlatanería" tan perjudicial a la empresa como a la profesión.

E) Perspectivas de Desarrollo
a Corto y Largo Plazo de
la Auditoría Administrativa
Externa

La Consultoría en Administración y particularmente la Auditoría Administrativa, como un servicio de consultoría es muy reciente, por lo que aún se enfrenta a factores que limitan su desarrollo, entre los cuales podemos contar primeramente a la relación de competencia que se ha establecido -- entre ella y la que le dió origen, la auditoría de estados -- financieros o auditoría contable.

Se ha llegado a decir que la auditoría administrativa -- difícilmente alcanzará la madurez técnica de la asesoría o --

auditoría fiscal, sin embargo consideramos que el esfuerzo - que se ha realizado, aún siendo arduo, no ha sido suficiente.

Si bien es cierto que las gerencias necesitan ser educadas respecto a los beneficios del servicio externo de auditoría administrativa, depende en mucho de quienes lo ofrecen hacer cada vez más claro su concepto y por decirlo así - venderlo mejor, es decir primeramente preocuparse por definir bien sus alcances y posteriormente adaptarlo a cualquier tipo de organismo.

Sobre éstas bases, tanto los consultores que prestan - el servicio como los empresarios que lo solicitan expresan - su opinión, determinando en cada caso los factores que consideran determinantes para que la auditoría administrativa - como un servicio independiente alcance el auge deseado.

1. Punto de vista del --- Consultor

La mayor parte de los consultores opinan que lo que -- hace falta para que la auditoría administrativa tenga mayor desarrollo es la difusión, reconociendo en muchos casos que gran parte del problema les es imputable, ya que si es el -- despacho el que ofrece el servicio no se preocupa por darlo a conocer en forma generalizada, las empresas no lo solici-- tarán. Esto es, muchos consultores consideran que por la reciente creación del servicio aún no se han podido delimitar-

los programas necesarios para promoverlo y consideran que a corto plazo el desarrollo de la auditoría administrativa será lento y que los principales problemas a resolver en dicho lapso se podrían resumir en:

Establecer un plan de venta que permita identificar a los compradores, reconociendo en todo momento que lo que se está vendiendo no es una cosa, sino un valor humano, un servicio y que el esfuerzo de la venta tendrá que ser mayor, -- para persuadir al cliente en comprar el servicio que se ofrece, presentándolo de manera tal que prevea cierta utilidad - del mismo.

Existe otro factor que ha limitado el desarrollo de la auditoría administrativa principalmente cuando es realizada por personal externo a la empresa a auditar, éste factor lo constituye la carencia de un Dictamen debidamente legalizado, como sucede con la auditoría financiera, considerándose que en el caso de que llegará a darse, sin duda éste servicio -- tendría mucha mayor aceptación.

Hablar de un desarrollo a largo plazo es algo riesgoso, ya que dadas las condiciones actuales del país, la crisis económica mundial y la incertidumbre empresarial hablar a --- plazos mayores de un año (o menos) puede no ser adecuado, -- sin embargo considera el consultor, que un buen objetivo a largo plazo sería afrontar las necesidades crecientes de los usuarios del servicio y asegurarse de que éstos estén con---

scientes de esas necesidades.

En resumen, los consultores administrativos deben ofrecer a sus clientes no sólo recursos técnicos sino confianza, tranquilidad mental y para ello lo primero que se necesita hacer es definir si en verdad se necesita el servicio, quien lo necesita, quien debe realizarlo y como debe ser realizado.

El consultor dice: "debemos saber identificar nuestras oportunidades, medir nuestros recursos y proporcionar una alta calidad en el trabajo, para que el empresario pueda confiar en nuestras manos la eficiencia y eficacia de su administración"

Logrando de ésta manera impulsar el desarrollo de ésta técnica, en beneficio de las empresas y del país en general.

2. Punto de vista del empresario

La auditoría administrativa externa constituye para las empresas de escasos recursos, una de las mejores alternativas para mejorar sus procedimientos administrativos, su estructura, reconsiderar sus objetivos y en pocas palabras buscar y lograr la eficiencia y productividad deseada, sin tener que mantener personal permanente, que resultaría seguramente más costoso que los beneficios obtenidos.

Bajo este punto, la mayoría de los empresarios consi-

dera que el futuro de la auditoría administrativa está en la pequeña y mediana empresa, ya que las empresas mayores tienen personal que pueden destinar a ésta actividad, siempre y cuando los despachos que la ofrecen tengan la suficiente visión para reconsiderar el costo del servicio que por lo regular es muy elevado, en relación al presupuesto disponible de las empresas menores.

Al igual que el consultor, el empresario opina que de no dar mayor difusión al servicio éste tarde o temprano desaparecerá y no por inútil, sino por desconocimiento de los beneficios que reporta a las empresas de todo tipo.

Respecto a esto consideran que la labor de impulso radica básicamente en quien ofrece el servicio, ya que de él depende el que las empresas se convenzan de lo necesario que resulta un método de evaluación y control de la eficiencia de su administración, dado que debido a su creciente creación las empresas no reconocen los beneficios de ésta actividad.

Como pudo observarse en el análisis de los cuestionarios las opiniones tanto de consultores como de empresas se manifestaron a favor de que una mayor difusión es lo más importante para el desarrollo a corto plazo de la auditoría administrativa externa y a largo plazo la creación de programas bien definidos para realizarla y lograr la aceptación legal del dicatmen emitido por el auditor administrativo externo.

Anexo A

ACLARACIONES, DEFINICIONES Y CRITERIOS BASICOS

Para una mayor comprensión del procedimiento seguido para determinar el marco muestral o universo de ésta investigación, se consideró conveniente hacer ciertas aclaraciones referentes básicamente a las razones por las cuales se circunscribió la investigación al Distrito Federal y por otra parte, dar las definiciones conceptuales de los elementos del universo y los criterios de clasificación, que se manejaron.

1. Aclaraciones

El hecho de circunscribir nuestra encuesta al Distrito Federal obedece básicamente a dos razones principales:

a) El Distrito Federal es uno de los polos de desarrollo más importantes del país (seguido principalmente por las ciudades de Guadalajara y Monterrey) concentrándose en el primero la mayor parte de actividad económica del país, por-

lo que es aquí donde se concentra el mayor número de empresas.

b) El tiempo del que se disponía para realizar este trabajo era reducido y el costo generalmente alto, que implicaba el desplazamiento del equipo de trabajo, fueron básicamente los factores limitantes para excluir las ciudades antes mencionadas.

2. Definiciones

a) Empresa: Unidad económica que realiza actividades de producción o compra y venta de satisfactores, ya sea bienes o servicios, pudiendo ser una persona física o moral con personalidad jurídica propia.

b) Despacho de Consultoría: Asociación de varios profesionistas que forman un equipo multidisciplinario con el propósito de dar asesoría especializada en diferentes ramas, a nivel independiente, a cualquier tipo de empresa, recibiendo por ésta actividad una remuneración, además de contar con un registro local específico para desempeñar su actividad.

c) Consultor: Es la persona con estudios profesionales con la suficiente capacidad técnica para la revisión y evaluación de la situación de una empresa.

d) Total de Empresas, Tamaño y Ramas de Actividad

Por "total de empresas" se entiende al universo mues-

tral de la encuesta, que comprende unicamente a las empresas privadas ubicadas dentro del Distrito Federal y que se dedican a la industria, al comercio y a la prestación de servicios.

La clasificación por tamaños se hizo con los siguientes criterios:

Pequeñas: Empresas con activos totales hasta de 9.9 -- millones de pesos.

Medianas: Empresas con activos totales de 10 a 99.9 -- millones de pesos.

Grandes: Empresas con activos totales de 100 millones de pesos o más.

Este criterio es el tomado por la Oficina de Asesores de la Presidencia para la realización de la Encuesta de la Actividad Económica Empresarial, que es semejante al de Nafinsa, en base al Capital Social para los estratos inferiores.

La clasificación por ramas de actividad se realizó en base a la siguiente conceptualización:

Empresa Industrial: es una unidad económica que realiza por cuenta propia o ajena en una sola ubicación física, alguna actividad consistente en extraer, refinar o transformar cualquier producto o línea de productos afines.

Empresa comercial: es una unidad económica que realiza actividades de compra, venta y/o distribución de productos naturales o industriales.

Empresa de Servicios: Es una unidad económica cuya --- principal actividad es la prestación de uno o varios servi-- cios.

3. Criterios Básicos

a) Formas más comunes de contratar el servicio: La de- terminación precisa de la forma de contratación del servicio es un factor muy importante sobre el cual el consultor debe- rá meditar y reflexionar para lograr una justa estimación, - tanto para su beneficio como para el de su cliente.

La fuente de ingresos para el sostenimiento de un des- pacho proviene de los honorarios del auditor, y de éstos de- pende la existencia del despacho y su crecimiento.

Es importante que el auditor establezca, la forma o -- tipo de cobrar sus honorarios, porque de no hacerlo incurri- rá en errores y deficiencia que lesionarán su economía.

Los honorarios del auditor pueden ser contratados de - tres formas diferentes (3):

(3) Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuen- - tes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa (México D.F., Ed. P.A.C., 1981), Página 17.

- Honorarios Fijos
- Honorarios Variables
- Honorarios a base de Iguala

Honorarios Fijos: El auditor acepta a cambio de sus -- servicios, una cantidad fija previamente acordada con el --- cliente.

Esta forma de contratar los servicios tiene la ventaja de que ambos contratantes conocen con precisión el monto de los honorarios, situación que permite al auditor enterarse - de antemano que el cliente está conforme.

Por otro lado presenta la desventaja que estriba en la posibilidad de incurrir en errores en cuanto a la estimación del tiempo probable que se utilizará en el trabajo, ya que - la práctica ha demostrado que resulta difícil preveer la serie de factores que pueden surgir en la realización de la -- auditoría administrativa, circunstancia que puede afectar a una de las dos partes.

El cálculo de los honorarios se lleva a cabo tomando - como base el tiempo en que se estima efectuar el trabajo y - el costo del personal que lo va a realizar.

Honorarios Variables: El auditor conviene en percibir- sus honorarios con base en la estimación del tiempo trabaja- do y el número y categoría del personal empleado.

Esta forma de captar los honorarios es más justa y e-- quitativa, para ambas partes, en razón de que los honorarios

van en relación al trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal destinado al estudio.

Esta forma de contratar los honorarios presenta una gran desventaja, en vista de que no es posible conocer de antemano el importe de los trabajos y puede darse el caso de que el cliente a determinado avance de los mismos, los considere onerosos y se niegue a pagar.

Honorarios a base de iguala: Esta forma de contratación de los honorarios consiste en que el auditor acepta el pago, de sus honorarios por períodos determinados, durante el tiempo que dure la auditoría.

Esta forma aporta varias ventajas, pues permite conocer la cantidad que se acepta por iguala, la cual generalmente no es elevada y puede ser fácilmente asimilada por el cliente.

b) Determinación del costo de una Auditoría Administrativa Externa.

Todo trabajo debe tener una retribución, para el trabajo profesional se usa el término de honorario.

Los factores a tomarse en cuenta para la determinación del honorario son las siguientes:

1. La naturaleza e importancia de los servicios exigidos por el trabajo y prestados por el profesionista (tiempo-empleado, distancia entre la empresa y el despacho, horas extras, ayudantes).

2. Otros factores que ocasionalmente se incluyen en -- la estimación de los honorarios son:

- a) La reputación del despacho de consultoría y
- b) La situación económica del cliente.

Es necesario que el Auditor Administrativo fije previamente sus honorarios en su "Carta-Convenio", tomando en consideración que si son llamados a efectuar la "Auditoría Administrativa" es por la confianza depositada en los auditores (4).

Costo Promedio: Estos parámetros fueron elaborados por el equipo de trabajo, según información proporcionada por los consultores encuestados durante la realización de la prueba-piloto de los cuestionarios y están sujetos a la situación de cada empresa.

- Menos de \$300,000.00 ,
- De \$300,000.00 a \$500,000.00 y
- De \$500,000.00 en adelante

C) Tiempo óptimo de realización de una Auditoría Administrativa.

La empresa debe conocer cuando se va a iniciar la auditoría, para tener preparada la oficina o lugar de trabajo-

(4) Carlos E. Anaya Sánchez, Auditoría Administrativa- (México D.F., Ed. ECASA, 1980), página 66

de los auditores para evitar perder tiempo el día que inicia el estudio.

Estos parámetros de medición fueron elaborados por el equipo de trabajo en base a la información obtenida de los consultores encuestados durante la prueba piloto y sirvieron básicamente para contar con un punto de referencia para la evaluación de este punto y deben considerarse, sobre éstas bases como un tiempo "promedio" ya que el tiempo empleado -- para la ejecución de la revisión está basado en el control y los índices de eficiencia existentes dentro de la empresa.

1. Empresa Pequeña:

Auditoría Parcial:

- a) 15 a 30 días
- b) 15 a 45 días
- c) 15 a 60 días

Auditoría Integral:

- a) 30 a 45 días
- b) 30 a 60 días
- c) 30 a 75 días

2. Empresa Mediana:

Auditoría Parcial:

- a) 30 a 45 días
- b) 30 a 60 días
- c) 30 a 75 días

Auditoría Integral:

- a) 45 a 60 días
- b) 45 a 75 días
- c) 45 a 90 días

3. Empresa Grande:

Auditoría Parcial:

- a) 45 a 60 días
- b) 45 a 75 días
- c) 45 a 90 días

Auditoría Integral:

- a) 60 a 90 días
- b) 60 a 120 días
- c) 60 a 150 días

Anexo B

CUESTIONARIOS DISEÑADOS PARA EL LAVANTAMIENTO DE INFORMACION

1. Cuestionario I: Para los directivos o sus representantes de los Despachos de Consultoría que realizan Auditoría Administrativa.

2. Cuestionario II: Para empresarios o sus representantes en empresas que solicitan o han solicitado Auditoría Administrativa externa.

3. Cuestionario III: Para empresarios o sus representantes en empresas que no hayan solicitado asesoría externa o bien, que solicitándola no hayan incluido a la Auditoría Administrativa porque cuentan con su propio personal para realizarla.

En las páginas siguientes presentamos los formatos de los cuestionarios definitivos diseñados para el levantamiento de información.

CUESTIONARIO I

NOMBRE DEL DESPACHO _____

1. ¿Cuál de éstos servicios considera como el más importante para el despacho?
 - a) Análisis Financieros
 - b) Estudios de Viabilidad
 - c) Análisis de Puestos
 - d) Investigaciones de Mercado
 - e) Auditorías Administrativas
 - f) Otros (especificque) _____

2. ¿De qué Sector se solicitan más auditorías administrativas?
 - a) Sector Público
 - b) Sector Privado

3. ¿A qué Rama de Actividad pertenecen generalmente las empresas privadas que solicitan auditorías administrativas?
 - a) Industria
 - b) Comercio
 - c) Servicios

4. ¿De qué magnitud son las empresas privadas que comunmente solicitan auditorías administrativas?
 - a) Pequeña
 - b) Mediana
 - c) Grande

5. ¿Generalmente con qué frecuencia ha solicitado una misma empresa, auditoría administrativa?
 - a) Cada 6 meses
 - b) Cada año
 - c) Cada 2 años o más

6. ¿Las empresas auditadas cuentan con un departamento propio de auditoría administrativa o similar?
 - a) Si
 - b) No

7. En caso afirmativo ¿Por qué considera que hayan recurrido a auditores externos?
- a) Para capacitar al personal interno
 - b) Insuficiente personal
 - c) Personal poco especializado
 - d) Para formar un grupo de auditores más completo
8. En caso negativo (pregunta 7) ¿Por qué considera que no cuentan con personal propio?
- a) Falta de recursos humanos y/o económicos
 - b) No lo ha requerido permanentemente
 - c) Otros (especifique) _____
9. ¿Generalmente, cómo se contrata el servicio de Auditoría Administrativa?
- a) Honorarios Fijos
 - b) Honorarios Variables
 - c) Honorarios a Base de Iguala
10. ¿Cuál es el costo promedio de una Auditoría Administrativa?
- a) Menos de \$ 300,000.-
 - b) de \$ 300,000.- a \$ 500,000.-
 - c) de \$ 500,000.- en adelante
11. Para la determinación del costo de la Auditoría Administrativa, ¿Cuál es el factor más importante?
- a) Personal empleado
 - b) Tiempo de duración de Estudio
 - c) Tipo de Empresa
 - d) Alcance del Estudio

12. ¿Cuál ha sido el alcance más común de las auditorías administrativas que se han realizado?

- a) A toda la empresa (integral)
- b) A un área, departamento o función específica (parcial)

13. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una Auditoría Administrativa en una empresa Pequeña?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| Parcial: a) 15 a 30 días | Integral: a) 30 a 45 días |
| b) 15 a 45 días | b) 30 a 60 días |
| c) 15 a 60 días | c) 30 a 75 días |

14. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una Auditoría Administrativa en una empresa Mediana?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| Parcial: a) 30 a 45 días | Integral: a) 45 a 60 días |
| b) 30 a 60 días | b) 45 a 75 días |
| c) 30 a 75 días | c) 45 a 90 días |

15. ¿Cuál sería el tiempo óptimo de realización de una Auditoría Administrativa en una empresa Grande?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| Parcial: a) 45 a 60 días | Integral: a) 60 a 90 días |
| b) 45 a 75 días | b) 60 a 120 días |
| c) 45 a 90 días | c) 60 a 150 días |

16. ¿Generalmente, qué tipo de problema es al que se enfrentaron las empresas auditadas?

- a) De Planeación
- b) De Organización
- c) De Dirección
- d) De Control
- e) Otros (especifique) _____

17. ¿Qué profesión tiene el personal que realiza las auditorías administrativas?

- a) Contador
- b) Administrador
- c) Economista
- d) Psicólogo
- e) Otra (especifique) _____

18. ¿Qué profesionista de los anteriormente citados considera Usted que es el idóneo para realizar las auditorías administrativas?

¿Por qué? _____

19. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los principales obstáculos para la realización de una Auditoría Administrativa?

- a) Falta de Colaboración del Personal Interno
- b) Falta de Apoyo de los Directivos de la Empresa
- c) Aspectos Políticos Internos y Externos a la empresa
- d) Tiempo y Costo de la auditoría administrativa
- e) Otros (especifique) _____

20. ¿Qué considera Usted que esperan las empresas de la Auditoría Administrativa?

- a) Que solucione sus problemas
- b) Que sea un instrumento para preveer problemas futuros

21. ¿Considera que la Auditoría Administrativa ha tenido una adecuada difusión en México?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? _____

22. ¿Que perspectiva de desarrollo considera que tenga la Autoría Administrativa como un servicio de consultoría?

CUESTIONARIO II

I. DATOS GENERALES.

Razón Social _____

Giro o Rama de Actividad _____

Activos Totales (aprox.) _____

II. CUERPO DEL CUESTIONARIO.

1. Ha solicitado los servicios de Consultores Externos?

a) Si b) No

2. Cuáles de éstos servicios ha solicitado?

a) Análisis Financieros

b) Estudios de Viabilidad

c) Análisis de Puestos

d) Investigaciones de Mercado

e) Auditorías Administrativas

f) Otros (especifique) _____

(EN CASO DE NO MARCAR AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PASE AL CUESTIONARIO NUMERO III, SI FUE MARCADA SIGA CON ESTE CUESTIONARIO).

3. ¿Con qué frecuencia se han realizado auditorías administrativas en su empresa?

a) Cada 6 meses b) Cada año c) Cada 2 años o más

4. ¿Cuál ha sido el alcance más común de dichas auditorías administrativas?

a) A toda la empresa (integral)

b) A un área, departamento o función específica (parcial)

¿Por qué? _____

5. ¿Cuál de éstos motivos consideraría como el principal para solicitar auditorías administrativas?

- a) Resolver problemas ya existentes
- b) Para la prevención de problemas y mejor planeación

6. ¿Considera que los resultados obtenidos fueron:

- a) Completamente satisfactorios
- b) Regularmente satisfactorios
- c) No se cumplieron los objetivos

¿Por qué? _____

7. ¿Cuál fue la reacción del personal hacia el grupo de auditores?

- a) Cordial pero desconfiada
- b) De sincera cooperación
- c) Apática y desinteresada
- d) Otra (especifique) _____

8. ¿Considera que el costo de la Auditoría Administrativa es:

- a) Adecuado
- b) Inadecuado

¿Por qué? _____

9. ¿Considera que el tiempo de duración del estudio es:

- a) Adecuado
- b) Inadecuado

¿Por qué? _____

10. ¿Cuenta la empresa con personal encargado de ésta actividad?

- a) Si
- b) No

11. En caso afirmativo, ¿Por qué solicitó los servicios de --
consultores externos?

- a) Insuficiente Personal
- b) Personal No Especializado
- c) Para Capacitar Personal Interno
- d) Para formar un grupo de auditores más completo

12. ¿Cuál considera Usted que sea el profesionista idóneo pa-
ra realizar las auditorías administrativas?

- a) Contador
- b) Administrador
- c) Economista
- d) Psicólogo
- e) Otro (especifique) _____

¿Por qué? _____

13. Como beneficiario de la Auditoría Administrativa externa-
¿Cuál considera que sea el futuro de la misma?

CUESTIONARIO III

I. DATOS GENERALES.

Razón Social _____

Giro o Rama de Actividad _____

Activos Totales (aprox.) _____

II. CUERPO DEL CUESTIONARIO.

1. ¿Conoce la Auditoría Administrativa?

a) Si (pase a la pregunta 2)

b) No (pase a la pregunta 3)

2. ¿Podría dar una breve definición de Auditoría Administrativa?

3. ¿Se han realizado en su empresa auditorías administrativas?

a) Si b) No (termina cuestionario)

4. ¿Qué profesión tiene el personal que las realiza?

a) Contador

b) Administrador

c) Economista

d) Psicólogo

e) Otro (especifique) _____

5. ¿Considera que la actividad que realiza su personal y los resultados que se obtienen justifican su existencia?

a) Si b) No

¿Por qué? _____

6. ¿Ha considerado la posibilidad de contratar asesoría externa para realizar ésta actividad?

a) Si b) NO

¿Por qué? _____

7. ¿Qué perspectivas de desarrollo considera Usted que tenga la Auditoría Administrativa como un servicio externo?

Anexo C
CARTAS DE PRESENTACION

En éste anexo presentamos las Cartas de Presentación que tan amablemente nos proporcionaron, el Secretario de Relaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, L.A. Félix Patiño Gómez y el Coordinador General del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (C.O.N.L.A.) L.A. José I. Arvayo Jarquín; con el objeto de hacer saber al sujeto de encuestación el motivo de nuestro trabajo y solicitándole su ayuda tan necesaria para la elaboración del mismo, certificándole nuestra posición de pasantes de la carrera de Licenciado en Administración, para lo cual requerimos identificarnos como tales en todo momento.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AMERICANA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SECRETARIA DE RELACIONES
REF. 158/82.

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de esta comunicación, me permito presentar a usted(es) a los alumnos Velázquez Gómez Efrén, Díaz Guerrero Margarita, Rodríguez Hernández Ana María y Miguel Ángel -- López González con número de cuenta 7856755-5, 7507646-1, --- 7856739-7 y 7856524-5 respectivamente, quienes cursan en esta Facultad la materia de Auditoría Administrativa, bajo la dirección del profesor Adrian Méndez Salvatorio.

El profesor antes mencionado, les ha encomendado realizar un trabajo de investigación de carácter administrativo sobre la materia que él imparte; por lo cual de no haber inconveniente le(s) agradeceré proporcionarles la información que consideren pertinente, misma que les servirá para su formación académica.

Agradeciendo de antemano la atención prestada, quedo de usted(es).

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, a 29 de marzo de 1982.



L.A. FELIX PATIÑO GOMEZ
Secretario de Relaciones

FPG, lgs

conla

colegio nacional de licenciados en administración, a.c.

AVENIDA FERNANDO 239 COLONIA ALAMOS MEXICO 12 D. F. TELS. 501-6396, 550-9774

Viernes 7 de mayo de 1982.

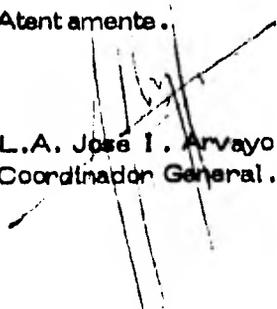
A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente me permito presentar a las finas atenciones de usted, a los señores Efrén Velázquez Gómez, Margarita Díaz Guerrero, Ana Ma. Rodríguez Hernández y Miguel Ángel López González, con números de cuenta 7856755-5, 7507648-1, 7856739-7 y 7856524-5 respectivamente, quienes han solicitado a este Organismo Colegiado, se les ayude a fin de que puedan desarrollar la investigación que sobre la materia de Auditoría Administrativa, tienen proyectado realizar.

Mucho le agradeceré las atenciones, orientación y apoyo que les pueda brindar para el feliz término de su trabajo de tesis.

Le envío un afectuoso y cordial saludo.

Atentamente.


L.A. José I. Arvayo Jarquín.
Coordinador General.

/aet.

Anexo D
CUADROS GENERALES DE TABULACION

En éste Anexo presentamos los Cuadros correspondientes a la Tabulación realizada de cada uno de los cuestionarios -- aplicados, en el siguiente orden:

Cuadro G.1 Tabulación General Cuestionario I.

Cuadro G.2 Tabulación General Cuestionario II.

Cuadro G.3 Tabulación General Cuestionario III.

Cuadro G.4 Tabulación por Ramas de Actividad Cuestionario II.

Cuadro G.5 Tabulación por Ramas de Actividad Cuestionario III.

Cuadro G.6 Tabulación por Tamaños Cuestionario II.

Cuadro G.7 Tabulación por Tamaños Cuestionario III.

Cuadro G.1 Tabulación General Cuestionario I

PREGUNTAS		RESPUESTAS						TOTAL
Pregunta número	1	a= 13	b= 1	d= 2	e= 3	f= 1	20	
Pregunta número	2	a= 11	b= 9				20	
Pregunta número	3	a= 4	b= 7	c= 9			20	
Pregunta número	4	a= 3	b= 12	c= 5			20	
Pregunta número	5	b= 6	c= 14				20	
Pregunta número	6	a= 15	b= 5				20	
Pregunta número	7	a= 9	b= 4	c= 2			15	
Pregunta número	8	a= 1	b= 3	c= 1			5	
Pregunta número	9	a= 2	b= 18				20	
Pregunta número	10	a= 2	b= 12	c= 6			20	
Pregunta número	11	a= 5	b= 3	c= 2	d= 10		20	
Pregunta número	12	a= 5	b= 15				20	
Pregunta número	13	Parcial: a= 15	b= 5				20	
		Integral: a= 12	b= 8				20	
Pregunta número	14	Parcial: a= 7	b= 11	c= 2			20	
		Integral: a= 1	b= 13	d= 6			20	

(Continúa Cuadro G.1)

PREGUNTAS	RESPUESTAS	TOTAL
Pregunta número 15	Parcial: b= 9 c= 11	20
	Integral: b= 4 c= 16	20
Pregunta número 16	a= 2 b= 9 d= 9	20
Pregunta número 17	ab= 8 abc=4 abd=3 abe=4 acd=1	20
Pregunta número 18	a= 13 b= 7	20
Pregunta número 19	a= 7 b= 1 c= 5 d= 7	20
Pregunta número 20	a= 14 b= 6	20
Pregunta número 21	a= 4 b= 16	20
Pregunta número 22	*	20

* Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis del - Cuestionario I correspondiente a la misma, (Página 82).

Cuadro G.2 Tabulación General Cuestionario II

PREGUNTAS		RESPUESTAS					TOTAL
Pregunta número	1	a= 268	b= 116				384
Pregunta número	2	*					268
Pregunta número	3	b= 23	c= 37				60
Pregunta número	4	a= 23	b= 37				60
Pregunta número	5	a= 43	b= 16	c= 1			60
Pregunta número	6	a= 40	b= 17	c= 3			60
Pregunta número	7	a= 32	b= 13	c= 14	d= 1		60
Pregunta número	8	a= 49	b= 11				60
Pregunta número	9	a= 52	b= 8				60
Pregunta número	10	a= 11	b= 49				60
Pregunta número	11	a= 2	b= 3	c= 2	d= 3	ab= 1	11
Pregunta número	12	a= 8	b= 38	c= 1	ab= 7	bc= 4	
		be= 2					60
Pregunta número	13	**					60

* La tabulación correspondiente a ésta pregunta se presenta en la página siguiente

** Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis del -- Cuestionario II correspondiente a la misma, (página 111).

Cuadro G.2 Tabulación General Cuestionario II
Pregunta 2

RESPUESTAS	TOTAL
a	96
d	6
e	6 *
f	30
ab	7
ac	8
ad	17
ae	18 *
af	12
bc	2
bd	3
be	1 *
cd	4
de	5 *
df	2
abc	1
abd	7
abe	1 *
abf	2
acd	2
ace	8 *
adf	4
ade	12 *
acf	2
aef	4 *
bce	1 *
bde	1 *
bcf	1
bdf	1
abde	3 *
abdf	1

Total de respuestas

268

a= Análisis Financieros

b= Estudios de Viabilidad

c= Análisis de Puestos

d= Investigaciones de Mercado

e= Auditoría Administrativa

f= Otro

* Solicitan Auditoría administrativa 60

Cuadro G.3 Tabulación General Cuestionario III

PREGUNTAS		RESPUESTAS				TOTAL
Pregunta número	1	a= 137	b= 187			324
Pregunta número	2	*				137
Pregunta número	3	a= 58	b= 79			137
Pregunta número	4	a= 8	b= 27	ab= 16	abc= 4	
		be= 3				58
Pregunta número	5	a= 50	b= 8			58
Pregunta número	6	a= 17	b= 41			58
Pregunta número	7	*				58

* Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis del Cuestionario III correspondiente a la misma, (página 121 , pregunta 2 y página 124 , pregunta 7).

Cuadro G.4 Tabulación por Ramas de Actividad Cuestionario II

PREGUNTAS	INDUSTRIA		COMERCIO		SERVICIOS		TOTAL
1	a= 30	b= 24	a=160	b= 60	a= 78	b= 32	384
2	*						268
3	b= 1	c= 8	b= 8	c= 9	b= 14	c= 20	60
4	a= 2	b= 7	a= 11	b= 6	a= 10	b= 24	60
5	a= 7	b= 2	a= 12	b= 5	a= 25	b= 9	60
6	a= 9		a= 13	b= 3	a= 18	b= 14	60
			c= 1		c= 2		
7	a= 6	b= 1	a= 9	b= 3	a= 17	b= 9	60
	c= 2		c= 5		c= 7	d= 1	
8	a= 5	b= 4	a= 14	b= 3	a= 30	b= 4	60
9	a= 8	b= 1	a 16	b= 1	a= 28	b= 6	60
10	a= 4	b= 5	a= 2	b= 15	a= 5	b= 29	60
11	b= 1	c= 2	b= 2		a= 2	d= 2	11
	d= 1				ab= 1		
12	a= 3	b= 2	a= 5	b= 6	b= 30	ab= 2	60
	ab= 3	be= 1	c= 1	ab= 2	be= 2		
			bc= 2	be= 1			
13	**						

* Estas respuestas no se tabularon por Ramas de Actividad.

** Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis - del Cuestionario II correspondiente a la misma, (página 111).

Cuadro G.5 Tabulación por Ramas de Actividad Cuestionario III.

PREGUNTAS	INDUSTRIA		COMERCIO		SERVICIOS		TOTAL
1	a= 26	b= 19	a= 69	b=134	a= 42	b= 34	324
2	*						137
3	a= 6	b= 20	a= 25	b= 44	a= 27	b= 15	137
4	b= 1	c= 2	a= 2	b= 19	a= 6	b= 7	58
	be= 3		ab= 3	abc=1	ab=13	abc=1	
5	a= 4	b= 2	a= 22	b= 3	a= 24	b= 3	58
6	a= 2	b= 4	a= 10	b= 15	a= 5	b= 22	58
7	*						58

* Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis - del Cuestionario III correspondiente a la misma, (página 121, pregunta 2 y página 124 , pregunta 7).

Cuadro G.6 Tabulación por Tamaños Cuestionario II.

PREGUNTAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		GRANDES		TOTAL
1	a=116	b= 48	a=105	b= 49	a= 47	b= 19	384
2	*						268
3	b= 3	c= 13	b= 14	c= 15	b= 6	c= 9	60
4	a= 2	b= 14	a= 12	b= 17	a= 9	b= 6	60
5	a= 15	b= 1	a= 18	b= 11	a= 11	b= 4	60
6	a= 6 c= 2	b= 8	a= 23 c= 1	b= 5	a= 11	b= 4	60
7	a= 10 c= 4	b= 1 d= 1	a= 17 c= 2	b= 10	a= 5 c= 8	b= 2	60
8	a= 13	b= 3	a= 25	b= 4	a= 11	b= 4	60
9	a= 14	b= 2	a= 26	b= 3	a= 12	b= 3	60
10	b= 16		a= 5	b= 24	a= 6	b= 9	60
11	-----		b= 3 d= 1	c= 1	a= 2 d= 2	c= 1 ab= 1	11
12	a= 1 ab= 2	b= 12 bc= 1	a= 4 c= 1 be= 1	b= 22 ab= 1	a= 3 ab= 4 be= 1	b= 4 bc= 3	60
13	**						60

* Esta pregunta no fue tabulada por Tamaños.

** Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis del Cuestionario II correspondiente a la misma, (página 111).

Cuadro G.7 Tabulación por Tamaños Cuestionario III

PREGUNTAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		GRANDES		TOTAL
1	a= 38	b=110	a= 65	b= 60	a= 34	b= 17	324
2	*						137
3	a= 8	b= 30	a= 27	b= 38	a= 23	b= 11	137
4	a= 3	b= 5	a= 5	b= 10	b= 12	ab= 5	58
			ab=11	abc=1	abc=3	be= 3	
5	a= 8		a= 21	b= 6	a= 21	b= 2	58
6	a= 2	b= 6	a= 10	b= 17	a= 5	b= 18	58
7	*						58

* Las respuestas más comunes a ésta pregunta se presentaron en el Análisis - del Cuestionario III correspondiente a la misma, (página 121, pregunta 2 y página 124 , pregunta 7).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

A) Conclusiones Generales

En la práctica de la Auditoría Administrativa, como sucede en otras técnicas administrativas, la teoría básica elaborada sobre la misma no corresponde generalmente en un cienpor ciento a la realidad, sin embargo una buena parte de ésta teoría se lleva a cabo y de hecho por eso existe formando las bases y principios fundamentales de dicha técnica de control-administrativo.

Con frecuencia al egresar de la Universidad, si es que no hemos aplicado u observado los conocimientos adquiridos en la práctica, tendemos a idealizar y creer ciertamente válido todo aquello que aprendimos, es por ello que en ésta parte de nuestro trabajo pretendemos mostrar lo que comprobamos por medio de la investigación.

En los últimos años las empresas del Sector Público son

las que más han solicitado el servicio de auditoría administrativa externa, debido principalmente a la llamada "Reforma Administrativa" que ha venido a dar un importante impulso a ésta técnica a nivel independiente, además de ser éstas las que ofrecen a los despachos de consultoría proyectos mayormente atractivos y ambiciosos, tanto por lo amplio de los mismos como por los altos presupuestos que en ellos se manejan, proporcionando por consiguiente mayor prestigio al despacho involucrado.

Con lo anteriormente citado, nuestra hipótesis número 1 queda rechazada, ya que los resultados de nuestra investigación, la cual fue enfocada a empresas privadas exclusivamente, nos demuestran que el porcentaje de empresas de éste tipo que ha solicitado auditorías administrativas es mínimo, además que los consultores reiteraron por su parte, que a últimas fechas es el sector público el que solicita con mayor frecuencia éste tipo de servicios.

Por otra parte, de las empresas privadas encuestadas que han solicitado auditorías administrativas externas, el mayor porcentaje corresponde a empresas medianas y grandes principalmente de servicios y comercio.

Actualmente las empresas, de cualquier tipo, están recurriendo en mayor número a la utilización de servicios de consultoría externa, convirtiéndolo a la consultoría en un valioso auxiliar para sus directivos, con lo cual se rechaza

nuestra hipótesis número 2 en el sentido de que los consultores están apoyando cada vez más a la mediana y pequeña empresa lo cual también ha sido promovido con mayor énfasis por el Gobierno Federal otorgando créditos para éstos estudios, ofreciéndose desde el simple "consejo profesional" hasta la realización de grandes y muy completos proyectos en variadas disciplinas.

Ahora bien, observamos que para la contratación de asesores externos, más que otro factor, el económico es determinante, ya que la consultoría es una actividad organizada que reclama cierta remuneración a quienes de ella viven, por lo que si bien es cierto resulta un tanto costosa, no lo es tanto si se consideran los beneficios que reporta a la empresa, particularmente, en el caso de la auditoría administrativa, los empresarios empiezan a considerarla como una inversión, más que un gasto, por otra parte si tomamos en cuenta que en relación al costo que representa para la empresa mantener su propio equipo de auditores, la auditoría administrativa externa es una alternativa menos onerosa.

Por ésto nuestra hipótesis número 3 queda aceptada, manifestándose como determinante para la contratación de auditores externos, el factor económico en la empresa.

Como pudimos advertir, la consultoría ha venido diversificándose, es decir la asesoría que se ofrece abarca las más diversas disciplinas tales como finanzas, recursos huma-

nos, mercadotecnia, administración, informática, ingeniería industrial, etc.

La participación de la Auditoría Administrativa, en relación a la importancia de cada servicio reviste para su despacho de consultoría, es mínima comparada con la importancia que dá a la Auditoría Financiera.

Muchos consultores opinan que la Auditoría Administrativa difícilmente alcanzará la madurez técnica de la Asesoría Fiscal y Financiera, lo que asociado a que el dictamen de auditoría administrativa carece de validez legal del informe financiero, los empresarios la han relegado a un segundo plano, dejándose llevar por las técnicas tradicionales de evaluación financiera y administrativa, por lo que corresponde a quienes ofrecen el servicio "educar" a los empresarios respecto a las posibilidades que sobre éste campo plantea la auditoría administrativa externa.

Por consiguiente nuestra hipótesis número 4 queda aceptada, hace falta dar validez legal al dictamen de auditoría administrativa para que los empresarios la acepten como una técnica útil y necesaria, no sólo para ellos sino también en beneficio del país, vía aprobación gubernamental.

Con esto también quedaría aceptada nuestra hipótesis número 6, tocante a que no se ha dado una adecuada difusión al servicio independiente de Auditoría Administrativa, ya que como pudimos comprobar, los empresarios aún tienen una

imagen parcial de lo que ésta representa y de sus alcances dentro de la empresa, definiéndola por sólo alguna de sus --
facetas o en ocasiones considerándola como un apéndice de la auditoría contable, lo que indica que los esfuerzos de difusión de aquellos que se interesan en ésta técnica han sido --
aislados y no han logrado integrar un plan concreto que defina debidamente las acciones a seguir para vender mejor el servicio, haciéndolo merecedor de una categoría similar a la que disfruta la auditoría contable y en muchos aspectos superior.

En relación a nuestra hipótesis número 5 concluimos -- que los Licenciados en Contaduría parecen atender en forma --
creciente la demanda de auditorías administrativas, aún cuando un gran porcentaje de empresarios considera que el Licenciado en Administración es el profesionalista idóneo para realizarlas, por su parte los consultores consideran al Contador como el profesionalista mayormente apto para ello dado su experiencia práctica y conocimientos técnicos en cuanto a --
auditoría se refiere.

Nuestra opinión al respecto es que la aseveración anterior se haya un tanto influenciada por el hecho de que, en su mayoría, los despachos de consultoría que prestan dichos servicios fueron formados por Contadores Públicos y resulta obvio que consideren su profesión como la más adecuada para la realización de éstos estudios dado que de su área natural,

la auditoría contable nacieron, sin embargo consideramos que no obstante la indudable experiencia de estos profesionistas, la preparación académica del Licenciado en Administración le dá una ventaja que es el conocimiento generalista de la empresa en todas sus áreas y funciones estimando como lo más apropiado que ambos profesionistas colaboren en la realización de auditorías administrativas, reservándose para el Licenciado en Administración la coordinación del programa a seguir, allegándose de otro tipo de profesionistas a manera de apoyo, lo cual sí se presenta en la realidad, quedando aceptada nuestra hipótesis.

Dicho todo lo anterior se vislumbra que la Auditoría Administrativa Externa tiene aún un gran campo de acción, ciertamente en aquellas empresas imposibilitadas económicamente para sostener un programa continuo de auditoría administrativa, tales como las empresas pequeñas y medianas, las cuales forman la gran mayoría de las existentes en el país, sobre todo en el Distrito Federal, donde se concentra la mayor actividad económica del mismo, con lo cual queda aceptada nuestra hipótesis número 7.

Sin embargo, para marcar el auge de ésta técnica y alcanzar el reconocimiento que se merece, muchas son las acciones a seguir principalmente de difusión y legislación de la misma, ya que de lo contrario seguirá como hasta ahora, a la sombra de la auditoría contable que le dió origen.

Consideramos que, aún cuando la Auditoría Administrativa no es el único instrumento de evaluación y control administrativos, ciertamente es uno de los más completos y mejores, constituyendo una alternativa más para el empresario que desea minimizar riesgos en su administración tomando mejores decisiones.

B) Recomendaciones Generales

De acuerdo a las conclusiones obtenidas de nuestra investigación, consideramos pertinente citar las recomendaciones básicas que haríamos para todos aquellos que, como nosotros, desean hacer de la Auditoría Administrativa una técnica de control verdaderamente útil para el empresario mexicano.

1. Que los organismos colegiados relacionados con esta actividad, organicen y promuevan conferencias, cursos y emitan boletines periódicos con el propósito de dar a conocer los beneficios de la Auditoría Administrativa .

2. Que los Despachos de Consultoría se mantengan constantemente actualizados, ofreciendo a los empresarios servicios acordes a sus necesidades y promoviendo nuevas técnicas, como la auditoría administrativa, como complemento a las técnicas tradicionales.

3. Que en las universidades en donde se imparte la Auditoría Administrativa como una asignatura más, se promueva la realización de ésta en empresas pequeñas y medianas , como un

servicio social, con lo que sin costo alguno los empresarios de menores recursos tengan la posibilidad de conocerla y --- aprovecharla.

4. Que el Licenciado en Administración se prepare cada vez mejor, para lograra hacer de la Auditoría Administrativa su área natural y exclusiva, así como es del Licenciado en - Contaduría la Auditoría Contable.

5. Impulsar y apoyar el Reconocimiento Oficial del --- Diagnóstico de la Auditoría Administrativa, en forma tal que propio Estado comprenda que a semejanza de la Auditoría Contable, la Administrativa puede proporcionarle tanto o más -- material para realizar una justa evaluación de las empresas que forman la economía nacional, lo cual podrá lograrse a -- medida que los esfuerzos de divulgación a nivel empresarial sean mayores y en forma integral.

6. Fomentar entre las nuevas y viejas generaciones de Licenciados en Administración la creación de despachos de - consultoría, ya que la gran parte de los despachos de éste tipo en el Distrito Federal han sido fundados por Contadores Públicos, por lo que la Consultoría en Administración ha quedado un tanto rezagada.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, Alvarez de Alba Alfonso. Elementos de Mercadotecnia. México D.F., C.E.C.S.A., 1980.
- Alvarez, Anguiano Jorge. Auditoría Administrativa. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración. Auditoría Administrativa. México D.F., ANCLA, 1978.
- Anaya, Sánchez Carlos Enrique. Auditoría Administrativa. México D.F., E.C.A.S.A., 1980.
- Fernández, Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. México D.F., DIANA, 1981.
- Lázzaro, Victor. Sistemas y Procedimientos. México D.F., ---- DIANA, 1981.
- Leonard, William P. Auditoría Administrativa. México D.F., -- DIANA, 1980.
- Lindberg, Roy A. Auditoría de Operaciones. México D.F., ----- TECNICA, 1981.
- Lozano, Nieva Jorge. Auditoría Interna. México D.F., PAC, 1981.
- Martínez, Villegas Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. México D.F., E.C.A.S.A., 1982.