



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

*ejem  
58*

## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DE LA CONSULTORIA.

*XODI*

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

CURTS GARCIA ANA MARIA BARDWELL

DIAZ ARELLANO LOPEZ JOSE LUIS

GARCIA ORTIZ MARIA EUGENIA

GARCIA VICTORICA LETICIA

MARTINEZ BATIZ MARIA ANTONIA

PAYES MESTRES JAVIER

VELAZQUEZ VIRAMONTES MARIA DEL CARMEN

VIGUERAS LOPEZ ELIZABETH

*312*

Director del Seminario: L.A.E. PATRICIA DIEZ DE BONILLA DE COELLO

MEXICO, D. F.

1979

9179



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.

# INDICE

## INTRODUCCION

### I. LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

1. Origen y Desarrollo de la Consultoría Administrativa.....	5
2. Generalidades de la Consultoría y el Consultor en Administración.....	12
3. Servicios de Consultoría en Administración.....	23
4. Importancia de la Consultoría en Administración.....	34
5. Beneficios y Problemas de la Consultoría Administrativa.....	40
6. Futuro de la Consultoría Administrativa.....	49

### II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

1. Desarrollo Económico en México.....	59
2. Principales tipos de Auditorías.....	65
3. Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	75
4. Clasificación de la Auditoría Administrativa.....	81
5. Normas de la Auditoría Administrativa.....	90

### III. PRINCIPALES SISTEMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Diversos Enfoques de la Auditoría Admi nistrativa.....	95
2. Metodología General de la Auditoría Ad ministrativa.....	111
3. Herramientas de Investigación.....	127

### IV. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

1. Orígenes de la Licenciatura en Adminis- tración.....	144
2. Formación Profesional del Licenciado en Administración.....	147
3. Función Social del Licenciado en Adminis tración.....	160
4. Areas de Actividad del Licenciado en Ad- ministración.....	165

## V. INVESTIGACION PRACTICA

1. De la Teoría a la Práctica.....	178
2. Metodología de la Investigación.....	179
3. Resultados, Investigación y Conclusiones.....	195

### Primera Parte: La Consultoría Administrativa

Características Generales del Despacho.....	200
Servicios de Consultoría.....	230
Clientes de Consultoría.....	241

### Segunda Parte: La Auditoría Administrativa

Características Generales del Servicio de Auditoría Administrativa.....	260
Clientes de Auditoría Administrativa.....	270
Aplicación de la Auditoría Administrativa.....	284

## CONCLUSIONES

## PROPOSICIONES

## INTRODUCCION

La necesidad que hay de prever o solucionar problemas que se presentan en las organizaciones, ha dado lugar a la actividad de la "Consultoría Administrativa", desempeñada por personas capacitadas y de gran experiencia. Esta engloba diversos servicios, uno de ellos es la "Auditoría Administrativa" cuya labor principal es la de revisar el funcionamiento de una empresa, en una de sus áreas o funciones, o bien en su totalidad, a fin de prevenir o corregir las posibles deficiencias, proponiendo las soluciones más viables y detectando las oportunidades que pudieran surgir.

Conocer a la Auditoría Administrativa como un servicio de la Consultoría, bajo su conceptualización teórica, es siempre una actividad interesante; pero contemplarla dentro de su campo de aplicación y la importancia que tiene la participación del Licenciado en Administración en la misma, resulta a nuestro parecer, una labor estimulante.

Motivados por lo anterior, realizamos el presente Seminario de Investigación, el cual consta de cinco capítulos.

Los objetivos generales de éste, son los siguientes:

- a) De los cuatro primeros capítulos, es ubicar al lector en el marco teórico de la Consultoría Administrativa y la Auditoría Administrativa.
- b) El objetivo del quinto capítulo, es investigar mediante un estudio práctico, aspectos generales de los Despachos de Consultores Administrativos del Distrito Federal.

A continuación se enuncia a grandes rasgos lo que contempla cada capítulo:

Capítulo I. La Consultoría Administrativa:

Proporciona los elementos históricos, conceptuales y prácticos, la importancia, beneficios, problemas y futuro de la Consultoría Administrativa.

Capítulo II. La Auditoría Administrativa como un servicio de la Consultoría:

Distingue los diversos tipos de Auditorías para situar a la Auditoría Administrativa dentro de la Consultoría, justificando su uso como técnica de control y precisando sus conceptos básicos.

Capítulo III. Principales Sistemas de Auditoría Administrativa:

Enuncia y compara los diversos enfoques de Audito

ría Administrativa, a fin de resaltar sus atributos diferenciales. También se exponen las herramientas de investigación que utilizan los auditores administrativos.

Capítulo IV. El Licenciado en Administración:

Plantea la posición actual que guarda el Licenciado en Administración frente a la Consultoría Administrativa, su función social y su posible desarrollo en esta área.

Capítulo V. Investigación Práctica:

Conocer las características generales, los servicios y los clientes de los Despachos de Consultoría en el Distrito Federal, enfatizando el servicio específico de Auditoría Administrativa.

Finalmente, se presenta una serie de conclusiones y proposiciones de los aspectos sobresalientes de esta exposición.

Quienes elegimos a la "Administración" como campo de ejercicio profesional, debemos conocer sus orígenes y su desarrollo a fin de prever sus perspectivas y en función de ellas, comprometer nuestro trabajo diario con el propósito de ligarlo a las necesidades de nuestro país.



# CAPITULO I

## LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

1. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA. . .
2. GENERALIDADES DE LA CONSULTORIA Y EL CONSULTOR EN ADMINISTRACION
3. SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION
4. IMPORTANCIA DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA
5. BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA
6. FUTURO DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

## 1. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

La Revolución Industrial, acaecida en Inglaterra en el año de 1760, y la Revolución Francesa en el año de 1789, dieron origen al capitalismo y al proletariado, figuras de gran importancia económica a través del tiempo. Este período se caracterizó por un gran desarrollo económico, tecnológico e industrial y con ello, los problemas se hicieron más complejos debido a la magnitud de las actividades en todas las áreas de los negocios. Los dueños de las empresas se vieron imposibilitados para atender y dar solución a tantos y tan variados aspectos administrativos. Estos, requerían de la aplicación de técnicas especializadas cuyo conocimiento por parte de los empresarios era escaso o nulo.

Con el paso del tiempo, estos acontecimientos despertaron la inquietud de personas como Taylor y Fayol quienes, en el siglo XIX, inician el estudio de la Administración Científica propiamente dicha.

En Estados Unidos, F. Taylor, Padre de la Administración, fue el primer hombre en dedicarse al estudio de los problemas de la producción, creando sistemas y técnicas científicas -- para dividir el trabajo y seleccionar al trabajador más apto para cada tarea, logrando así una mayor productividad.

H. Fayol en Francia, con un sentido más humano, enfocó su estudio no sólo a la producción, sino que vió los problemas

desde un punto de vista más general, logrando definir los elementos del Proceso Administrativo. Su estudio, práctica y experiencia han convertido a dichos elementos en bases de las teorías - modernas.

Los líderes del desarrollo de la Dirección Científica de los negocios fueron Gantt, Emerson y los esposos Gilbreth, discípulos de Taylor, quienes contribuyeron enormemente en los Estudios de Tiempos y Movimientos. Gantt y Emerson dedicaron -- especial atención a los problemas del control de la producción, organización de talleres y sistemas de pagos.

Todos estos hombres que dedicaron tanto empeño a la aplicación de ideas y métodos científicos, en la dirección de los negocios, se convirtieron en los primeros consultores en Administración.

El primer antecedente del administrador profesional ofreciendo sus servicios de Consultoría en la Dirección Científica de los negocios, empezó a manifestarse a partir de 1900 en el comercio e industria norteamericana. Esto se debió al gran auge industrial que imperaba en la época y a los problemas que representaba la maquinaria moderna que sobrepasaba la capacidad - del hombre para controlar y aprovechar adecuadamente ese importante instrumento. Por esta razón, el uso de consultores individuales, quienes con relativa facilidad, resolvían los problemas de su campo en forma más o menos competente, era frecuente.

En un principio, los consultores en la Dirección Científica ejercían individualmente, pero los individuos más progresistas vieron claramente la interdependencia o correlación en un negocio de cada función de la dirección con todas las demás. Por lo tanto, se percataron de que para atender tales necesidades resultaba esencial agrupar dentro de una misma organización, hom--bres con la misma capacidad y la experiencia más amplia en cada sector de las funciones principales. Así, se establecieron las -primeras firmas de consultores en la especialidad.

En cuanto al desarrollo de la Consultoría Administrati-va en nuestro país, podemos señalar las características principa-les bajo las cuales ha evolucionado.

En México, como en muchos países en proceso de desarro-  
llo, durante largos años se padeció una situación crítica, caracte-rizada por lo siguiente:

- a) La necesidad de impulsar el desarrollo, que surgía -- como una consecuencia directa del crecimiento demográ-fico del país, entre otros factores, exigía la reali-zación de diversas acciones de todo orden.
- b) Los limitados recursos económicos destinados a proyec-tos incompletos que muchas veces no estaban plenamen-te justificados.
- c) La selección de proyectos de inversión tampoco era re-sultado de un estudio a nivel nacional que permitiera establecer su prioridad.

La conjunción de lo anterior, condujo a intentar alcanzar cierto progreso, no el desarrollo programado. Estos graves - problemas no deberían resolverse con improvisaciones. Las necesidades eran muchas y los recursos económicos no abundaban. Por - tal razón, se revisaron las posibles soluciones y se elaboraron proyectos de inversión prioritarios entre aquellos que habían -- justificado su factibilidad.

México no quedó excluido de la situación económica mundial, que confrontaba serias carencias con el inicio de un incremento demográfico explosivo, que a la fecha no se ha detenido". (1)

Los países en vías de desarrollo, como el nuestro, han venido dependiendo desde el punto de vista económico y tecnológico de los países industrializados, los cuales han logrado mantener su dominio hasta hoy. La Consultoría en Administración no escapa a este fenómeno de dependencia.

Las empresas transnacionales de Consultoría en Administración, son las que por un lado, han introducido este tipo de - servicios en los países en desarrollo, importando su propia tecnología sin que ello signifique el adecuarla a las condiciones - prevaletentes en los países receptores. Por otro lado, su capacidad financiera y el prestigio profesional que reporta trabajo para ellos, les permite absorber a los profesionistas nacionales más capacitados, orientándolos más a buscar un beneficio de tipo

personal o corporativo, que a desarrollar fórmulas o sistemas -  
acordes a la idiosincrasia del país, que permitan acelerar efec-  
tivamente el desarrollo económico.

La evolución de la Consultoría Administrativa profesio-  
nal en América Latina, es un problema muy complicado y crítico.  
Complicado, porque el desarrollo de consultores depende del gra-  
do de desarrollo económico de cada país; crítico, porque en el  
futuro se incrementará la necesidad de consultores bien prepara-  
dos.

Si se fracciona esta evolución de la Consultoría Admi--  
nistrativa en cuatro etapas, tenemos:

"La primera, como la etapa de adquisición de conocimien-  
tos con miras a independizarse.

La segunda, como la imitación de las ideas con movimien-  
to semidependiente que se reflejó en el establecimiento de Con-  
sultorías asociadas.

La tercera, ya con un movimiento propio pero sufriendo -  
las consecuencias inherentes al inicio del establecimiento de --  
Consultorías independientes.

La cuarta, como el funcionamiento propio, con personali-  
dad bien definida como consultores independientes". (2)

"La Consultoría en Administración requiere de la parti-  
cipación simultánea de varios factores, que en mayor o menor

grado, influyen en su desarrollo. Entre ellos se pueden mencionar:

- a) Apoyo de condiciones económicas favorables que permitan realizar inversiones en sus servicios técnicos.
- b) Conocimiento de necesidades actuales de la rama en estudio o del sector determinado, así como de las condiciones generales del país.
- c) Existencia de una infraestructura abundante y libre de compromisos.
- d) El desarrollo libre de servicios que permitan la satisfacción de todas las necesidades originadas.
- e) Conocimiento completo del tipo de dirección, políticas y metas de la empresa solicitante.
- f) Estimular los recursos humanos para la elaboración de proyectos.
- g) Motivar la participación de individuos creativos - que sepan utilizar sus conocimientos, experiencia y entrenamiento en una empresa consultora.
- h) Información suficiente y necesaria para complementar todos los requerimientos para una planeación a largo plazo.
- i) Conocimiento de la técnica más avanzada y la más conveniente para cada caso en particular.
- j) Identificar las necesidades futuras de Consultoría en Administración.

- k) Desarrollar a los expertos necesarios para satisfacer dicha necesidad, ya que la Consultoría Administrativa en cualquier país, es un instrumento invaluable como agente de cambio para acelerar el proceso de desarrollo económico". (3)

Se considera que la combinación adecuada de todos -- los factores antes mencionados, conducirá a un desarrollo dinámico y armónico de la Consultoría Administrativa, que constituirá una labor que alcance el reconocimiento de los dirigentes mexicanos, con una provechosa ayuda para la solución de sus problemas, identificación del origen de éstos y contribución de innovaciones que incrementen sus resultados.



## 2. GENERALIDADES DE LA CONSULTORIA Y EL CONSULTOR EN ADMINISTRACION

El desarrollo que ha tenido la Consultoría Administrativa a través del tiempo y los beneficios reportados por los servicios que se prestan, ha motivado su conceptualización a -- fin de unificar criterios e incrementar su aplicación.

La palabra Consultoría es una traducción de la palabra inglesa "Consulting Profession" (Profesión de Consultoría), designada a la actividad que consiste en dar opiniones o sugerencias a nivel profesional, para resolver los problemas de las empresas en general.

En México fue adoptada formalmente por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. a través del informe rendido en junio de 1965 por la Subcomisión de Investigación Práctica en la Consultoría, en el que se decidió incorporar el nombre de Departamento de Consultoría para la división de los Departamentos de Contadores Públicos que atendieran este servicio.

En el informe anteriormente citado, la Subcomisión de Investigación Práctica de la Consultoría, definió el concepto de Consultoría como: "La actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico científico respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, con el propósito de -- buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como medida el aumento de la productividad".

Actuar profesionalmente en el campo de la Consultoría Administrativa implica el estudio y solución de problemas propios de una entidad privada, paraestatal o de organismos gubernamentales, en materia de Administración General, en Finanzas, en Mercadotecnia, en Sistemas y Procedimientos, etc.; mediante la aplicación de la técnica más adecuada, se coadyuva así, al mejor desarrollo de sus actividades hacia el logro de sus particulares objetivos. Los consultores al aplicar técnicas administrativas encuentran defectos, carencias, fugas y pérdidas, por lo que todas las empresas reciben ayuda en general respecto a:

- a) Localizar y definir problemas
- b) Buscar soluciones a corto y largo plazo.
- c) Aplicar dichas soluciones a la práctica
- d) Elaborar planes integrados de acción
- e) Lograr por las acciones específicas, la formación y perfeccionamiento del personal.

De este modo, el consultor administrativo establece recomendaciones o conclusiones como producto de su trabajo externo.

Así como la Consultoría en Administración auxilia a las entidades públicas y privadas a lograr sus objetivos, ésta debe tener sus propios objetivos claramente definidos. Es importante que éstos sean especificados para que existan pautas en el desarrollo de las actividades.

Aunque la mayoría de las empresas tienen definido un objetivo económico, éste no debe considerarse como el de mayor relevancia; ya que existen otros tipos de objetivos que les - - permitirán conseguir el primero, mediante una serie de acciones que se traducen en metas.

Los objetivos básicos de la Consultoría Administrativa son los siguientes:

- a) El objetivo económico está en función de la obtención de los beneficios planeados a cambio de los servicios prestados, y debe traer como consecuencia la prosperidad de la firma.
- b) Proporcionar a las empresas que soliciten asesoría un servicio que les sea útil, cuya finalidad esté encaminada a ofrecer un diagnóstico de los problemas existentes o de las áreas susceptibles de mejorarse.
- c) El objetivo social se establece a partir de la obtención de los resultados previstos, a fin de intervenir en la resolución de problemas, reconocer y explorar oportunidades para el desarrollo de la empresa. De esta manera, se promueve la eficiencia y eficacia administrativa logrando un incremento de la productividad de la institución.

## DEFINICION DE CONSULTOR

Un consultor es aquel profesionista o grupo de profesionistas que con los conocimientos adquiridos como producto de su experiencia individual o de equipo, está en posibilidad de poner a disposición de su cliente, las experiencias que le permitirán optimizar los recursos con que cuenta, involucrando estos servicios desde una simple consulta para la solución de algún problema específico, incluyendo el desarrollo de estudios, proyectos, diseños, coordinación y asesoramiento en la administración de los recursos disponibles.

El consultor en administración se identifica como un individuo debidamente capacitado, en cuanto a su preparación, experiencia y habilidad técnica, estando en condiciones de asistir y ayudar a la resolución de problemas de toda índole dentro de las empresas.

En México la actividad de Consultoría Administrativa está integrada en su mayor parte por el Licenciado en Administración y el Contador Público, sin restar importancia a los Licenciados en Derecho, Ingenieros, Licenciados en Economía, etc.

## OBJETIVO DEL CONSULTOR EN ADMINISTRACION

El objetivo primordial del consultor es obtener resul

tados benéficos en cuanto a los servicios que presta y simultáneamente, mejorar su competencia y habilidad técnica para la prestación de este tipo de servicios.

No sólo es necesario que se recomiende una alternativa para la solución de problemas; sino que además, debe implantarse tan pronto como sea tomada una decisión. El éxito del trabajo del consultor dependerá de la cooperación y respaldo del cliente en el cargo. El consultor deberá evitar tomar decisiones por el cliente, así como el cliente deberá abstenerse de dar recomendaciones al consultor.

Una vez que el profesionalista ha decidido dedicarse a la actividad de la Consultoría en Administración debe tomar en consideración los siguientes factores para realizar sus objetivos:

a) Estudio del medio ambiente en que se desenvuelve.

En el medio ambiente existen toda clase de relaciones, ya sean amistosas o profesionales, que son necesarias para que cualquier profesionalista llegue al éxito de la actividad emprendida. El consultor debe saber cómo lograr y mantener esas buenas relaciones.

b) Forma de encauzar sus actividades.

El consultor decidirá la forma de encauzar sus actividades. El terreno de la Consultoría Admi-

nistrativa en México, tiene un campo de acción - muy amplio que requiere definir el tipo de servicios que proporcionará, a fin de encuadrar las necesidades de su proyección.

Dependiendo de sus objetivos y de la naturaleza del trabajo escogido, el profesionista consultor decidirá si trabaja en forma individual o en grupo, según sea la magnitud de - sus actividades.

Cuando decide encauzar sus actividades en forma individual, se limitará a intervenir en aquellos casos en que su propia experiencia le permita atender específicamente. Esto no impide que el consultor, cuando así lo crea conveniente, delegue facultades en sus colaboradores para realizar sus trabajos. Estas personas ostentarán la representación del consultor ante él, pero en todo caso, la eficiencia en los trabajos y sus resultados quedarán bajo la responsabilidad del consultor.

Un excelente despacho de Consultoría Administrativa estará en condiciones de prestar servicios completos y eficientes en virtud de que los trabajos atendidos en equipo y sus resultados, son producto de meditación, reflexión y combinación de conocimientos, experiencia y esfuerzos.

#### TIPOS DE CONSULTORES

La clasificación de consultores en Administración -

dada por Gustavo L. Hernández Lara, en la exposición del tema -- "Un enfoque de las necesidades de Consultoría en Latinoamérica" es la siguiente:

- a) La firma transnacional. Este tipo de Consultores ha demostrado ya su capacidad en su país de origen y sus operaciones han cruzado las fronteras al haber palpado la conveniencia de dar servicios fundamentalmente a otras empresas transnacionales.
- b) La firma de consorcio. Es una firma que nació de la necesidad de una sola empresa o un grupo de empresas filiales. Se dedica a dar servicios únicamente a la (s) empresa (s) que le dieron origen y su contribución al desarrollo está limitada a los intereses de sus clientes.
- c) La firma independiente. Generalmente se inicia por agrupación de varios profesionales de diversas especialidades con objetivos e intereses comunes. Crece muy lentamente a través de contactos personales de sus asociados y poco a poco llega a ofrecer un servicio integral, hasta consolidar una posición estable.

Casi ninguna de ellas escapa a una iniciación muy dolorosa debido a la falta de apoyo financiero, pero a través de los años han creado un prestigio y han llegado a absorber un gran volumen de trabajo,

contribuyendo grandemente al desarrollo de la industria y la Consultoría en Administración.

- d) La firma especializada.- Es generalmente constituida por un solo profesionalista o por varios de la misma especialidad y ha tenido que pasar también por etapas de desarrollo muy críticas. Se ha tenido -- que crear un prestigio basado solamente en los resultados de su trabajo. Su desventaja es la falta de integración que reduce sus oportunidades de penetración en el mercado y mayor captación del trabajo.

- e) El despacho de contadores.- Muchos de los grandes despachos de contadores ofrecen en la actualidad el servicio de Consultoría Administrativa que viene a complementar lo que antes se reducía a la Auditoría Externa.

Estas firmas han tenido un desarrollo muy acelerado en el campo analizado, ya que con anterioridad contaban con los contactos adecuados para detectar y vender el servicio. Si no integran dentro de su -- staff a expertos en otras áreas, tienen la misma -- desventaja mencionada anteriormente para la firma especializada.

- f) El consultor.- Este profesionalista independiente, es generalmente un antiguo ejecutivo de una empresa importante, o de una firma de consultores debido a su



posición y relaciones, opta por independizarse y establecer su propio despacho. Es un profesionalista que, teniendo la posibilidad de gastos reducidos puede -- competir ventajosamente en su especialidad, con firmas establecidas y requiere de muy pocos proyectos -- para subsistir. Su proyección, sin embargo, es limitada debido a sus características de consultor único y a su especialización. A menos que se asocie con otros profesionalistas llegará a desarrollar un gran -- mercado.

#### PAPEL QUE DESEMPEÑA EL CONSULTOR

Los consultores, conscientes del papel tan importante -- que desempeñan y de su gran responsabilidad hacia las empresas -- que representan, deben tener una participación más activa.

El papel del consultor en la etapa de planificación y -- programación a nivel macro, abarca en líneas generales, la prepa -- ración de estudios relativos al desarrollo de los sub-sectores -- específicos e incluye una evaluación de recursos, un examen det -- llado de las necesidades y determinación de la viabilidad técni -- ca para establecer instalaciones que satisfagan dichas necesida -- des, asignando en forma óptima los recursos existentes.

Su actividad no está restringida sólo a resolver los problemas en sentido puramente teórico, abstracto o técnico, sino más bien se orienta hacia la acción, y su pensamiento debe estar dirigido hacia el mejoramiento de la actividad administrativa y económica, así como a la obtención de resultados para el cliente.

Básicamente los consultores administrativos son "solucionadores de problemas", y ésta es la razón principal por la que los clientes los emplean.

Dentro de las funciones principales del consultor administrativo, están las siguientes:

- a) Ayudar a que se tenga una eficiente administración en general, de manera que pueda colaborar con la alta Dirección a la resolución de los problemas y conflictos que se presentan en la empresa.
- b) Proporcionar toda la información pertinente disponible en un formato claro y entendible para el uso de la administración; además, el consultor estará preparado para contestar preguntas y concentrar su atención a los detalles que el personal interno no ve (ceguera de taller).
- c) El consultor generalmente puede opinar sin prejuicios y hacer evaluaciones objetivas sobre un problema en particular, ya que no interviene en

las políticas internas ni en la lealtad de la organización.

- d) El consultor actúa como medio de vinculación entre las fuentes de la tecnología y los usuarios. Han cobrado gran importancia los estudios del sistema tecnológico-científico y es aquí donde los consultores deben ser los agentes vinculadores entre las entidades generadoras del conocimiento (tanto locales como extranjeras), y los sectores de la actividad productiva.

### 3. SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Los servicios de Consultoría Administrativa pueden tener muchos enfoques, y de hecho, cada profesionalista los concibe de acuerdo con su campo de conocimiento.

Pueden enfocarse a nivel de la alta Dirección, visualizando a la institución en su conjunto, a nivel de fases del Proceso Administrativo, a nivel de áreas funcionales, a nivel de sistemas o a una combinación de lo anterior según los problemas que se traten de resolver. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque que se adopte, el objetivo de este tipo de servicios es siempre promover la eficiencia administrativa con el fin de lograr el incremento de la productividad de la institución.

#### DIVERSAS CLASIFICACIONES DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Los servicios que pueden suministrar los consultores en Administración pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- a) Aquellos que se refieren al estudio general de una empresa o institución en su totalidad.
- b) Los relativos a estudios de problemas parciales de una empresa o institución que afecten a un determinado grupo de actividades, ya sea en un departamento o dependencia, una sección, un sistema, un procedi

miento, etc; esto es, a un problema específico.

La Comisión de Consultoría en Administración de Empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su informe de la Subcomisión de Investigación de la Práctica en la Consultoría (Boletín N°3, junio 1975, pág. 15), nos señala los servicios de Consultoría Administrativa que se pueden realizar en cada área funcional:

Finanzas y Control:

- a) Análisis de decisiones de comprar y rentar
- b) Análisis de decisiones de fabricar o comprar
- c) Asesoramiento en problemas de reparto de utilidades a los trabajadores.
- d) Catálogo de cuentas
- e) Control de costos
- f) Determinación de relaciones entre utilidad y volumen.
- g) Diseño de programas y procedimientos efectivos y eficientes de la Auditoría Externa.
- h) Diseño e instalación de sistemas de costos por orden de trabajo.
- i) Establecimiento y supervisión de sistemas de control, presupuestos y planeación de utilidades.
- j) Estados financieros y presupuestos para fines de otorgamiento de crédito.
- k) Estudio de punto de equilibrio

- l) Estudios para compras de empresas
- m) Estudios técnicos para la emisión de obligaciones hipotecarias en evaluación del rendimiento sobre el capital invertido.
- n) Implantación de sistemas de control interno
- ñ) Implantación de sistemas de información
- o) Manuales de sistemas contables
- p) Métodos de control de cuotas en las asociaciones
- q) Preparación de estadísticas comerciales e industriales.
- r) Presupuestos para inversión de activos fijos
- s) Presupuestos de caja
- t) Presupuestos de operación
- u) Programas de aplicación de investigación de operaciones en computadoras electrónicas.
- v) Pronóstico a largo plazo
- w) Revisión de procedimientos para fortalecer el control interno.
- x) Simplificación de registros de contabilidad
- y) Sistemas de contabilidad, manuales, mecánicos y electrónicos.
- z) Técnicas para cierre rápido de libros

Personal:

- a) Beneficios adicionales
- b) Compensaciones básicas

- c) Entrenamiento
- d) Estudios de tiempos y movimientos
- e) Incentivos
- f) Localización, evaluación e investigación de personal capacitado para todas las áreas de la administración.
- g) Opciones a los trabajadores, empleados y funcionarios para adquirir acciones de la empresa.
- h) Preparación de manuales para administración de sueldos y salarios.
- i) Programación de labores por medio de medidas y estándares para aumentar la eficiencia.

Producción:

- a) Control de producción e inventarios
- b) Determinación de afluencia de materiales
- c) Determinación de los lotes económicos de producción.
- d) Estándares
- e) Planeación y programación
- f) Programas de aplicaciones de investigación de operaciones en computadoras electrónicas.
- g) Utilización óptima de equipo

Ventas:

- a) Establecimiento de cuotas para vendedores

- b) Incentivos para vendedores
- c) Investigaciones de mercado
- d) Establecimiento de precios y canales de distribución.
- e) Organización administrativa de los departamentos de ventas.
- f) Programas de aplicación de investigación de operaciones en computadoras electrónicas.

Aspectos Generales:

- a) Administración de empresas por intervenciones judiciales o por ausencia temporal de propietarios.
- b) . . . . . b). Apreciación de la estructura existente en la organización.
- c) Arbitrajes
- d) Aspectos fiscales
- e) Asesoramiento en la organización y realización de convenciones.
- f) Asesoramiento para la rehabilitación de una empresa.
- g) Auditoría Administrativa, Operacional y Operativa
- h) Consultoría a la Administración en forma permanente.
- i) Diagnósticos generales
- j) Diseños de sistemas, formas, registros y reportes
- k) Establecimiento de sistemas de recuperación de -



información.

- l) Evaluación de equipo de oficina
- m) Incorporación de los informes de medidas o metas para medir la actuación de la Administración.
- n) Preparación de manuales de organización
- ñ) Preparación de manuales de procedimientos de oficina.
- o) Proyectos de reorganización de empresas
- p) Simplificación de formas

En la Revista de Contaduría Pública de noviembre de 1978, fue publicada una encuesta sobre los servicios de Consultoría prestados por los Contadores Públicos, en la que se muestra una clasificación de los servicios ofrecidos por 11 de los principales despachos que prestan servicios de Consultoría en México, tanto por funciones como por ramos de actividad.

La clasificación por áreas funcionales, se desglosa de la siguiente manera:

Planeación y control financiero:

- a) Presupuestos y control presupuestal
- b) Sistemas de contabilidad
- c) Estudios y sistemas de costos
- d) Estudios de viabilidad financiera
- e) Estudios de productividad
- f) Evaluación de oportunidades de inversión

- g) Contabilidad por áreas de responsabilidad
- h) Formulación de programas de Auditoría Interna
- i) Valuación de acciones
- j) Depuración de contabilidad

Organización:

- a) Organización general
- b) Diagnósticos y Auditoría Administrativa
- c) Sistemas de información a la Gerencia
- d) Simplificación de operaciones
- e) Sistemas administrativos de oficina
- f) Organización de funciones de alto nivel

Procesamiento electrónico de información:

- a) Implantación de sistemas electrónicos
- b) Estudios de viabilidad
- c) Evaluación de operaciones de centros de cómputo
- d) Implantación de sistemas mecánicos
- e) Cursos sobre Informática

Asesoría en Recursos Humanos:

- a) Valuación y análisis de puestos
- b) Sistemas de compensación
- c) Programas de entrenamiento
- d) Estudios de utilización de personal

Ingeniería Industrial:

- a) Planeación y control de inventarios
- b) Planeación y control de producción
- c) Estudios de tiempos y movimientos
- d) Manejo de materiales
- e) Determinación de lotes económicos de producción
- f) Utilización óptima de equipo
- g) Localización de plantas

Mercadotecnia:

- a) Sistemas de información sobre Mercadotecnia
- b). Estudios de mercado
- c) Sistemas de almacenaje y distribución
- d) Planeación de nuevos productos

Aplicaciones matemáticas a la Administración:

- a) Uso de modelos matemáticos
  - Planeación Financiera

Reclutamiento de ejecutivosAyuda a Auditoría en procesamiento electrónico de información

La otra clasificación de la encuesta publicada en la Revista de Contaduría Pública antes mencionada, referente a ramos de actividad de los clientes a los que se prestan los servicios de Consultoría es la siguiente:

Industria:

- a) Industrias manufactureras diversas
- b) Construcción y materiales de construcción
- c) Alimentos y productos derivados
- d) Industria del metal
- e) Química y productos derivados
- f) Productos, textiles y confección
- g) Artes gráficas y editoriales
- h) Papel y productos derivados
- i) Muebles y enseres
- j) Instrumentos profesionales, de control y científicos, artículos ópticos y fotográficos, relojes.
- k) Productos de piedra, barro y vidrio
- l) Productos de caucho, plásticos, hules, etc.
- m) Minería
- n) Embotelladoras
- ñ) Maquinaria y equipo
- o) Joyería
- p) Manufactura del tabaco

Comercio:

- a) Comercio al mayoreo
- b) Comercio al menudeo
- c) Bienes raíces
- d) Exportaciones e importaciones
- e) Cinematografía
- f) Servicios comerciales

- g) Maquinaria
- h) Reparación de automóviles y refacciones

Servicios:

- a) Bancos e Instituciones financieras
- b) Hoteles, restaurantes y bares
- c) Organizaciones no lucrativas
- d) Servicios profesionales
- e) Servicios de comunicación
- f) Hospitales y servicios médicos
- g) Rentas y arrendamientos
- h) Cementerios
- i) Compañías de seguros
- j) Servicios educativos
- k) Transporte
- l) Agentes corredores de bolsa
- m) Agencias de publicidad
- n) Agencias de viajes

Gobierno:

- a) Gobierno Federal
- b) Gobierno Estatal
- c) Gobierno Municipal
- d) Fuera de la República

### Actividades Agropecuarias:

- a) Ganadería
- b) Agricultura y servicios agrícolas
- c) Explotación de bosques y productos de madera
- d) Plantaciones (algodón, tabaco, café, henequén, caucho).

### Reclutamiento de ejecutivos

### Ayuda a la Auditoría en procesamiento electrónico de información

El enfoque de las clasificaciones dadas, corresponde - al de los Contadores Públicos, por ser éstos la única fuente disponible a la que recurrimos para especificar los servicios que brinda la Consultoría. Podemos imaginar que, en un futuro no lejano, otros profesionistas podrán dar a conocer clasificaciones de los mismos, de acuerdo a su concepción particular.

#### 4. IMPORTANCIA DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

El proceso de crecimiento económico tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de serlo, se enfrentan a problemas complejos cuya solución requiere de una variedad de expertos en la materia.

Dada la urgencia que tienen los países en acelerar su crecimiento, especialmente los de menor desarrollo, y tomando en cuenta la imperiosa necesidad de aumentar la aplicación de servicios científicos en la explotación de sus recursos naturales y humanos, estos países se están esforzando en apoyar sus cuadros profesionales con especialistas de gran experiencia y reconocida capacidad a través del uso de consultores individuales y/o firmas consultoras. Este fenómeno se ha intensificado desde la Segunda Guerra Mundial, con motivo del vertiginoso avance científico y tecnológico.

Por otra parte, y hablando del caso específico de México, las experiencias acumuladas en las últimas décadas, nos hacen ver que una de las tantas vías por las que se canalizan y transfieren ingresos generados en países subdesarrollados, como el nuestro, a naciones industrializadas, de gran potencial económico, lo constituyen las firmas consultoras de estos grandes países, en forma directa o en colaboración con las empresas consultoras de los propios países en desarrollo.

## LA CONSULTORIA Y LA DEPENDENCIA TECNOLÓGICA

La mayoría de los países subdesarrollados se encuentran envueltos en el círculo vicioso del endeudamiento y para -- poder cumplir con los compromisos de su deuda externa (pago de - amortización e intereses) necesita contraer nuevas deudas.

Por ello, los países subdesarrollados se enfrentan al dilema de constituirse en un fiel pagador de la deuda, renunciando al desarrollo. El dilema se presenta por que a los países subdesarrollados les resulta difícil realizar simultáneamente el pago de la deuda y su desarrollo.

Así, la labor de la Consultoría en este juego de "deuda y subdesarrollo", se da cuando los grandes proyectos de inversión son elaborados por consultoras de los grandes países industrializados, o por sus filiales localizadas en los países subdesarrollados asociados o no a consultoras nacionales; ocurriendo que - la elaboración del estudio se basa en la utilización de una alta tecnología, ya sea en proyectos de obra de infraestructura como proyectos industriales, agropecuarios, forestales o mineros que exigen un uso intensivo del factor capital, la razón es obvia, - quizá hubiera convenido más aplicar otra tecnología con uso intensivo de mano de obra, mucho más conveniente para los países en -- vías de desarrollo.

Esto origina, que al ponerse en marcha los proyectos, - resulta que los requerimientos de importación de maquinarias y --



equipos que no produce el país, de personal altamente especializado, del que tampoco dispone, y de tecnología creada en función a la estructura de demanda de los países de gran desarrollo y - aún desconocida para el país, se incrementa. Este hecho, afecta negativamente la balanza de pagos y agudiza, a su vez, el estado de dependencia de los países subdesarrollados supuestamente beneficiados con dichos proyectos.

"Si a lo expuesto le agregamos la actuación deshonestas, dolosa y hasta inmoral de las consultoras transnacionales - que en colaboración con consultoras nacionales sobornan a funcionarios públicos de alto nivel para conseguir la adjudicación de trabajos, entonces es cuando la situación, cobra ya un estado de crisis y humillación". (4)

Así, los países de Latinoamérica a través de una coordinación adecuada podrían, mediante sus servicios de Consultoría, intercambiar técnicas y experiencias de realidades muy parecidas conllevando a una asignación más adecuada de sus recursos y contribuyendo así al fortalecimiento de su capacidad de decisión propia en materia de tecnología complementada por otro tipo de esfuerzos similares; así como el aprovechamiento en común de núcleos de capacidad tecnológica existente en América Latina, como los programas de investigación y desarrollo.

Ante tal situación, la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría en 1975, propuso como solución, la creación de una Junta Coordinadora de Consultoras agru-

pando diversos países.

Cada una de estas Juntas Coordinadores tendrían su -- campo de acción dentro de los países de su grupo o vigilarían -- la conducta y ética profesional de las firmas. Sólo en los casos en que ninguna de las consultoras nacionales tuviera la capacidad técnica y/o financiera necesaria para llevar a cabo proyectos de gran importancia, o carecieran de suficientes especialistas, se acudiría a la Junta Coordinadora de su grupo, la que tendría a su cargo proveer los fondos y el personal estrictamente necesario para efectuar la tarea pudiendo recurrir, a su vez, a otras Juntas en busca de apoyo, y sólo en casos necesarios se acudiría a consultoras transnacionales mediante una negociación -- que resultara conveniente para los intereses del país.

#### LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD

La situación económico-social prevaleciente en los -- países en vías de desarrollo, incluye problemas tales como la -- inflación, la explosión demográfica, la movilización de la po--blación rural a las ciudades, el desempleo y subempleo, la insuficiencia de alimentos, la dificultad para proporcionar educa--ción, salubridad, vivienda, etc.

Han sido múltiples y muy diversas las soluciones propuestas para tratar de resolver tales problemas, e indudablemen--te cada una de ellas contribuye dentro de la esfera de su apli--cación, a generar una mejor manera de vivir en estos países;

sin embargo, un incremento de la productividad en ellos es de vital importancia.

Productividad significa, "el balance entre todos los factores de la producción que genera los máximos resultados con el mínimo esfuerzo; es decir, es la mezcla dinámica de recursos humanos, tecnológicos y materiales que producen los mayores resultados con los menores costos". (5)

Para que una sociedad genere mayor producción y opere con un alto grado de productividad, es indispensable que las -- Instituciones que la conforman, sin importar el sector a que co respondan, desarrollen con la mejor combinación posible, los re cursos financieros, tecnológicos y administrativos con que cuentan.

Tanto en México como en los países en vías de desarrollo, estos recursos son escasos y se está procurando generarlos internamente, lo cual será posible con la utilización de conceptos y técnicas modernas de administración, adaptando la experiencia a las propias necesidades y recursos.

La función de la Consultoría Administrativa es fundamental en esta etapa de adaptación, pues constituye un eficaz agente de cambio en los procesos de desarrollo administrativos, tanto de las Instituciones como de sus administradores.

La importancia que se ha dado a la Consultoría en la actualidad es tal, que la ONU en su libro titulado "Manual on--

the use of Consultants in Developing Countries", sostiene la tesis de que el mayor o menor grado de utilización de los servicios de Consultoría por parte de los gobiernos y las empresas, son - un índice del grado de desarrollo en que se encuentra un país.

## 5. BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se exponen los principales beneficios que pueden obtener los clientes al contratar los servicios de Consultoría, así como los problemas o limitaciones con que se enfrentan los consultores en el ejercicio de su profesión.

### BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL CONTRATAR CONSULTORES EN ADMINISTRACION

Definitivamente la Consultoría ha llenado una función social y es obvio que reporta beneficios a quienes hacen uso de sus servicios. Estos beneficios que obtienen las empresas al contratar consultores en Administración se traducen en: .....

- a) Ahorro de tiempo. Normalmente el personal de las compañías no tiene tiempo para apartarse o distraerse de las operaciones diarias de la empresa, y dedicarse a problemas específicos en el funcionamiento de los sistemas, estructura de la organización, etc., por lo que es conveniente contratar un consultor de empresas que pueda llegar a una solución en menos tiempo. El consultor al desarrollarse en su trabajo específico concentra su atención, esfuerzo y tiempo para lograr satisfactoriamente los resultados deseados, lo que viene a ser una ventaja para la empresa, ya que cuenta con personal dedicado exclusivamente a resolver sus problemas específicos.

- b) Nuevas perspectivas alrededor del problema. Muchas veces la solución del problema es sencilla, pero - debido a que no se cuenta con una metodología adecuada, resulta imposible resolverlo. Sin embargo, una persona ajena que estudie el problema puede dar con esa solución por tener un punto de vista general, diferente al personal que labora dentro de la empresa.
- c) Conocimiento de una gran variedad de empresas y -- vasta experiencia. Para lograr obtener una buena - solución a problemas específicos, generalmente se requiere experiencia e información, que normalmente no es posible obtener de la empresa misma en la que se está presentando el problema.
- d) Reducción del gasto de expertos necesarios en la - empresa. Se podrían solucionar los problemas que -- surgieran, ocupando y entrenando personal capacitado para que estuvieran permanentemente en la empresa; pero esto implicaría tener en la nómina un grupo de expertos bastante amplio para abarcar todas las áreas del problema. Utilizando los servicios de consultores cuando se presente un problema, se evita un desembolso permanente.
- e) Obtención de resultados. Aunque la obtención de re resultados es responsabilidad directa de la Administración, es una obligación moral del consultor ayu

darle a obtener resultados de los estudios efectuados por él, en virtud de que su trabajo será valorado precisamente en base a los resultados obtenidos.

Esto se considera como un beneficio más, obtenido al contratar los servicios de un consultor en administración, por el empeño que pone en esta función ya que sabe que está ligado íntimamente a su prestigio.

- Su conocimiento especializado y su experiencia en otras empresas, le permiten determinar las prácticas y técnicas más apropiadas para la definición y solución del problema, dejando a la gerencia la decisión entre varias alternativas a seguir; puede evitar pasos innecesarios en la elaboración de programas detallados para llevar a cabo el cambio en la empresa; y, finalmente, su presencia ayuda a la obtención de resultados, ayudando a la empresa a sobreponerse a la inercia y a cumplir, lo antes posible, con el programa de implantación de mejoras.
- f) Evita el aumento de la burocracia, ya que la misión del consultor lleva implícita la condición de ser temporal.
  - g) Variedad y calidad de los servicios disponibles: - Hoy los despachos de Consultoría ofrecen a las empresas varios servicios que cubren la mayoría de -

las áreas de los negocios. La constante preocupación de ofrecer mejores servicios a sus clientes, ha traído consigo la calidad y la repetición del servicio contribuyendo al desarrollo de esta actividad.

También la Consultoría contribuye con la empresa de la siguiente manera:

- a) Brindando personal cuando se ha acumulado trabajo
- b) Aportando técnicas y conocimientos al análisis y solución conjunta de casos especiales.
- c) Adiestrando en el trabajo al personal propio de la empresa en las técnicas y métodos.

#### PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

En general, los problemas de la Consultoría pueden referirse a la preparación académica del personal, al enfoque actual que se quiere dar a la Consultoría y al futuro que se le augura. Entre los principales tenemos los siguientes:

- a) El desconocimiento general del papel e importancia que un consultor puede desempeñar para el éxito de una empresa o proyecto, es sin duda uno de los principales problemas que es necesario afrontar. Este desconocimiento por parte del empresario mexicano, quien no conoce ni se imagina la variedad de servicios que puede ofrecer un consultor, origina que el dirigente decida resolver los problemas por sí



mismo en forma empírica, pero desconociendo el origen de los mismos.

La labor de Consultoría se desarrolla sobre intangibles cuyos resultados no son inmediatos o que, cuando se dejan sentir, no se atribuyen al trabajo previamente efectuado por el consultor.

- b) Representa otro grave problema, que el consultor - tenga que dedicar una valiosa asignación de recursos a elaborar una propuesta de servicios que define el alcance de los trabajos a realizar, la metodología a seguir y una serie de elementos adicionales de juicio que es necesario vertir en dicho documento para que el cliente esté consciente de la magnitud del problema que se intenta solucionar.

El problema básico en este aspecto radica en el hecho de que el consultor se ve obligado a absorber estos costos sin ninguna recompensa por trabajo y recursos aplicados en la propuesta.

- c) Falta de personal adecuado que tenga experiencia y que cuente con capacitación técnica suficiente. Esto es, existe una deficiente preparación académica de la gente que labora en la Consultoría.

El campo de los servicios de Consultoría Administrativa es tan grande que no puede esperarse que una sola persona desarrolle el conocimiento y la habilidad especializada en todas las áreas en las

cuales los clientes podrían requerir experiencia.

- d) La Consultoría se enfrenta a problemas derivados de - la inestabilidad de la demanda de servicios. El con-- sultor debe luchar constantemente para balancear el - tamaño de su equipo permanente de trabajo, ya que un exceso de personal en épocas de inflación, origina in-- mediatamente la quiebra de la empresa, y por el con-- trario, un equipo limitado de personal puede dificultar el cumplimiento de ciertos compromisos e inclusi-- ve la firma de nuevos contratos.

El problema de adquisición de personal especializado eventual se agudiza, ya que el personal técnicamente .. .. especializado de alto nivel que estaría en posibili-- dad de colaborar en la resolución del problema normal-- mente tiene compromisos que impiden que se incorpore al personal de la empresa consultora.

- e) Otro de los aspectos importantes que impiden grande-- mente la realización de los trabajos de Consultoría, - es la deficiencia en los sistemas de información con-- tables, administrativos y económicos, que originan -- frecuentes demoras incrementando los costos de opera-- ción. Lo anterior es un factor limitante, no sólo pa-- ra el desarrollo de cada país, considerando que un -- buen desarrollo económico requiere de una acertada -- planeación y que la base de ésta la constituirán di--

chos sistemas al facilitar la elaboración de presupuestos, planes y programas.

Sabiendo la importancia que tiene la disponibi--dad de información adecuada para la planeación y -considerando el hecho de que el consultor se aboca básicamente a esta actividad, no es difícil com---prender la limitación tan grande que constituye pa--ra éste, la falta de dicha información.

- f) La Consultoría reclama honorarios superiores a o--tras actividades, lo que origina que no sea un servicio muy solicitado, pues es considerado como po--co accesible a las empresas. Sin embargo, el costo de la Consultoría debería considerarse como una inversión amortizable a mediano plazo.
- g) Un problema característico que tiene que afrontar la firma de Consultoría, es el que hace referencia a la demora o cumplimiento de fechas para los pa--gos estipulados en el contrato. Este problema se presenta aún cuando el contrato establezca cláusulas con altas tasas impositivas por la demora, no hay que perder de vista que el consultor no es un financiero y que la falta de liquidez paralizaría sus operaciones, desvirtuando sus actividades.
- h) La mayor parte de las empresas consultoras requie--ren de financiamiento para la realización de los -estudios que le son encomendados.

La carencia de un financiamiento fluido pone en -- condiciones desfavorables de competencia a las empresas que no cuentan con suficiente respaldo económico; puede darse el caso de que algunas empresas con capacidad técnica suficiente se vean obligadas a rechazar trabajos importantes por la imposibilidad de disponer del capital de trabajo necesario para su realización.

i) Otro problema al que se enfrentan los consultores es el de la competencia, que presupone cierta experiencia y práctica en la actividad profesional, .. .. . caracterizada además por requerir un conocimiento previo. La competencia supone también y quizás este factor es el más importante, la habilidad para aplicar con éxito los mismos conocimientos especializados.

j) Un consultor no tiene la autoridad para ejecutar - una decisión que afecte la administración. La esencia de la Consultoría es asesorar o aconsejar, sin intervenir en funciones de línea de la empresa. No puede contratar a empleados para llevar a cabo un nuevo programa u ordenar a los empleados cambiar - sus métodos.

El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le presta la Administración superior, de la colaboración

de los ejecutivos y del personal en general.

- k) Falta de legislación o de normas específicas para la Consultoría.

Los párrafos anteriores son tan sólo algunos de los problemas que en general tienen que afrontar las firmas de -- Consultoría, existiendo además, muchos otros aspectos específicos en cada grupo de consultores. Podemos decir, que ésta es una de las actividades que produce una gran satisfacción personal de carácter profesional, presenta múltiples dificultades - en su desempeño, incluyendo un alto índice de riesgo económico, incertidumbre al trabajar con resultados diferidos, dificultad de promoción por su carácter intangible y muchos otros aspectos...

## 6. FUTURO DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

México, como los países de todo el mundo, ha mostrado su preocupación por el desarrollo de la Administración, debido a la influencia que ésta ejerce sobre su proceso de desarrollo económico-social.

A largo plazo, la Consultoría tendrá gran proyección, contribuyendo al desarrollo de la tecnología, adecuándola a las necesidades de la idiosincrasia local, por la diversidad de empresas e industrias con las que establece relaciones.

Las firmas consultoras son órganos generadores de innovaciones y cambios tecnológicos, que pueden establecer modificaciones a los sistemas tradicionales de investigación. La Consultoría deberá fungir como asesora y difusora de la tecnología entre los diferentes sectores económicos, propiciando el óptimo aprovechamiento de los elementos técnicos, estableciendo una verdadera adecuación de los procesos de aplicación.

Desafortunadamente, en la actualidad, las ventajas -- que reporta la Consultoría no son accesibles a todo tipo de empresas, esta limitación se deriva de las realidades prevalecientes en una gran proporción del total de las empresas del país, que se hallan comprendidas dentro del grupo o rango de pequeña y mediana empresa.

"Cabe recalcar la importancia en el desarrollo econó-

mico del país, de la pequeña y mediana empresa, debido a que éstas:

- a) Dan ocupación alrededor del 85% de la fuerza laboral de la industria de transformación.
- b) Participan aproximadamente con el 80% de los sueldos y salarios pagados.
- c) Poseen más del 70% del capital invertido en esta importante actividad". (6)

De tal modo puede decirse que en la medida en que los pequeños talleres vayan transformándose en pequeñas empresas y que éstas a su vez lo hagan en empresas medianas, se irá fortaleciendo la estructura industrial del país permitiendo captar mayor número de trabajadores, mejorar el grado de capacitación de la mano de obra y distribuir mejor la riqueza.

En virtud del crecimiento que ha tenido la pequeña y mediana empresa, así como por la forma en que lo ha venido haciendo, es de afirmar que no siempre ha contado con una debida planeación, que no ha hecho uso de las técnicas de Administración, y que por lo mismo no ha logrado tener y desarrollar una capacidad gerencial adecuada. De ahí que se considere que es en este campo en el que la Consultoría puede participar ampliamente, para que mediante la participación multidisciplinaria de profesionistas pueda mejorar sustancialmente las operaciones de este grupo industrial en beneficio no sólo de los accionistas sino del país en general.

Por tanto, en la medida en que se vaya transformando la empresa familiar, en que se adquiriera mayor conciencia empresarial y el consultor se especialice, la Consultoría tendrá una proyección más amplia.

Se pronostica un futuro prometedor para la Consultoría, pero representa una grave amenaza su desarrollo en aquellas firmas de consultores poco serias y carentes de ética, por lo que solamente aquellas empresas consultoras lo suficientemente preparadas y serias que presten los servicios especializados eficientemente, podrán sobrevivir.

Las experiencias nacionales han permanecido en cada país y no se han aplicado a otros países que buscan soluciones semejantes a problemas esencialmente parecidos. Por consiguiente, es necesario superar este aislamiento por medio del intercambio de experiencias, de ideas y soluciones; para construir a través de los esfuerzos de estos países, una disciplina de desarrollo administrativo adaptado a la realidad social, política y económica prevaleciente en cada país.

Uno de los medios para fomentar el intercambio de ideas, experiencias, soluciones, sería la creación de un organismo nacional que se encargara de agrupar a las Firmas Consultoras en Administración, con el objeto de buscar la unificación de criterios y proporcionar la difusión de conocimientos a nivel internacional.



Una agrupación de este tipo podría tener objetivos tales como:

- a) Agrupar a las empresas de Consultoría a nivel nacional.
- b) Ser enlace entre los consultores nacionales y los países extranjeros.
- c) Representar los intereses generales de sus miembros.
- d) Defender en común los intereses profesionales de sus miembros, y pugnar porque le sean reservadas las áreas que corresponden a su respectiva actividad tecnológica.
- e) Colaborar con la autoridad en la formulación y actualización de las leyes y procedimientos relacionados con la Consultoría.
- f) Promover el avance técnico y científico de la Consultoría.
- g) Establecer y vigilar el cumplimiento de formas de conducta profesional y de ética empresarial.
- h) Asesorar al usuario de servicios de Consultoría sobre procedimientos de contratación y en la selección de empresas consultoras.
- i) Fomentar la unión y cooperación entre las empresas consultoras.
- j) Desarrollar una imagen positiva de la Consultoría profesional.

- k) Difundir los beneficios que trae consigo el aprovechamiento adecuado de la Consultoría profesional.
- l) Promover el empleo de técnicas modernas de Administración.
- m) Orientar debidamente a los usuarios potenciales de servicios de Consultoría profesional con el objeto de que obtengan los mejores resultados en forma -- eficiente.
- n) Fijar las reglas y las restricciones de Administración para consultores profesionales en el organismo creado.....
- ñ) Fomentar el uso y divulgación de trabajos de Consultoría para fines sociales.
- o) Promover la contratación de servicios consolidados de varias consultorías, desarrollando la competitividad necesaria para obtener contratos que tradicionalmente se dan a grandes empresas fuera del área.
- p) Desarrollar programas de capacitación y actualización para consultores profesionales.
- q) Fomentar la creación de maestrías y doctorados en Consultoría profesional.
- r) Colaborar con organismos públicos y privados en asuntos de transferencia y tecnología de interés común.
- s) Efectuar trabajos de interés sobre investigación general administrativa, social y económica.

- t) Representar los intereses de sus miembros ante organismos y asociaciones de Consultoría de otras regiones del mundo.
- u) Obtener la máxima ayuda fiscal y financiera para sus miembros en trabajos de Consultoría dentro del área.

Consideramos que la creación de una agrupación como la mencionada anteriormente, y en la medida en que la Consultoría penetre en las empresas pequeñas, medianas y grandes, tendrá un futuro muy prometedor.

## C I T A S   T E X T U A L E S

- (1) MORALES R., Sergio, "Organización y fortalecimiento de firmas nacionales de consultoría". Nacional Financiera, S.A., et al, *Memoria de la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de consultoría*. México: NAFINSA, 1975, --- vol. II, pp. 139 y 140.
  
- (2) Ingeniería Panamericana, S.A., "Importación y exportación de servicios de consultoría en el área". Nacional Financiera, S.A., et al, *Memoria de la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de consultoría*. México: NAFINSA, 1975, vol. I, p. 238.
  
- (3) REBUELTA, Joaquín, "Continuidad y desarrollo armónico en los servicios de consultoría". Nacional Financiera, S.A., et al, *Memoria de la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de consultoría*. México: NAFINSA, 1975, --- vol. II, pp. 185 y 186.
  
- (4) Flecha y Asociados, "Las firmas consultoras y los países subdesarrollados". Nacional Financiera, S.A., et al, *Memoria de la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de consultoría*. México: NAFINSA, 1975, vol. I, --- p. 184.

(5) Gossler Navarro Ceniceros y Compañía, "La consultoría administrativa como factor de desarrollo socio-económico". Nacional Financiera, S.A., et al, *Memoria de la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de consultoría*. México: NAFINSA, 1975, vol. I, p. 225.

(6) DE LA SIERRA, Luis, "Reflexiones y propuestas acerca del mejor aprovechamiento de los servicios de consultoría para el desarrollo empresarial". Nacional Financiera, S.A., et al, *Memoria de la reunión Latinoamericana y del Caribe sobre servicios de consultoría*. México: NAFINSA, 1975, vol. I, pp. 122 y 123.

## REFERENCIAS

AYALA Ochoa, Jesús Antonio, *et al*, *El consultor externo en la reorganización administrativa*. Seminario de Investigación Administrativa (L.A.). FCA-UNAM. México, 1977.

CORONA Paredes, Ramón Guadalupe, y MOCTEZUMA Martínez, Rubén, - *Creación de una firma de consultoría en la empresa industrial*. Seminario de Investigación Administrativa (L.A.). FCA-UNAM. México, 1973.

HOOPER Soliza, J. Carlos, *Algunos aspectos sobre consultoría en administración de empresas*. Tesis profesional (L.A.E.). FCA-UNAM México, 1968.

SINTA Cadena, Francisco Javier, *Participación del Licenciado en administración de empresas en los despachos de consultoría*. Tesis profesional (L.A.E.). FCA-UNAM. México, 1971.

URBINA Pérez, Mario, *Proyección actual de la consultoría administrativa en México*. Trabajo de Investigación Contable (L.C.P.). FCA-UNAM. México, 1971.

## CAPITULO II

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

1. DESARROLLO ECONOMICO EN MEXICO
2. PRINCIPALES TIPOS DE AUDITORIAS
3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
5. NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## 1. DESARROLLO ECONOMICO EN MEXICO

El desarrollo económico implica algo más que la elevación de los niveles de ingreso per cápita: es un vasto proceso de cambio institucional, técnico e ideológico que significa la integración a la economía nacional de importantes núcleos de población marginados.

El proceso requiere una movilización masiva de hombres y recursos, para lo cual es indispensable la participación del Estado moderno, de las Empresas Industriales, de las Sociedades Financieras, de las Instituciones de Enseñanza Superior, etc.

Efectivamente, las necesidades del desarrollo económico contemporáneo están ligadas al nuevo y preponderante papel -- del Estado y de la empresa de capital. Tanto en los países desarrollados como en los en vías de desarrollo, se le reconoce al Estado un vigoroso papel en el proceso de desarrollo, el cual -- tiene sus propias empresas, donde realiza las obras de comunicación, de riego, de salud pública, controla la energía eléctrica, el combustible; estimulando con su política económica al sector privado y todo esto da como consecuencia que tanto el sector público como el privado demanden profesionistas más capacitados.

Los 15 años pasados han sido testigos del crecimiento industrial y económico en México. Desde entonces, el grado de crecimiento ha ido en aumento.



Un estudio realizado por James W. Wilkie y Peter Reich de la Universidad de California en Los Angeles (E.U.A.), nos muestra ciertos indicadores de crecimiento, que han experimentado los países Latinoamericanos a partir de 1960.

El desarrollo económico en México, puede ser ejemplificado con el crecimiento del sector industrial por la similitud de su tendencia en relación a la de los demás sectores.

En la Tabla N° 1, se muestra la producción del sector industrial en sus tres ramos, durante la década de los sesenta y los años comprendidos entre 1970 y 1975.

Producción Industrial de México, 1960 - 1975  
( 1970 = 100 )

Ramo	1960/70	1971	1972	1973	1974	1975
Industria de la Construcción	47	102	112	123	132	138
Industria - Extractiva	77	99	101	108	119	110
Industria - Manufacturera	45	103	113	123	132	136

Tabla N° 1. Adaptada de la Tabla de Producción Industrial Comparativa entre algunos países Latinoamericanos (1)

Basándonos en los datos anteriores, se calcularon los porcentajes de crecimiento entre los años considerados, mismos que se muestran en la Tabla N° 2.

Porcentaje de Crecimiento de la Producción  
Industrial de México, (1960 - 1975)

Ramo	60/70	70/71	71/72	72/73	73/74	74/75
Industria de la Construcción	112.76	2.0	9.80	9.82	7.31	4.54
Industria Extractiva	29.87	-1.0	2.02	6.93	10.18	-4.35
Industria Manufacturera	122.22	3.0	9.70	8.84	7.31	3.03

Tabla N° 2

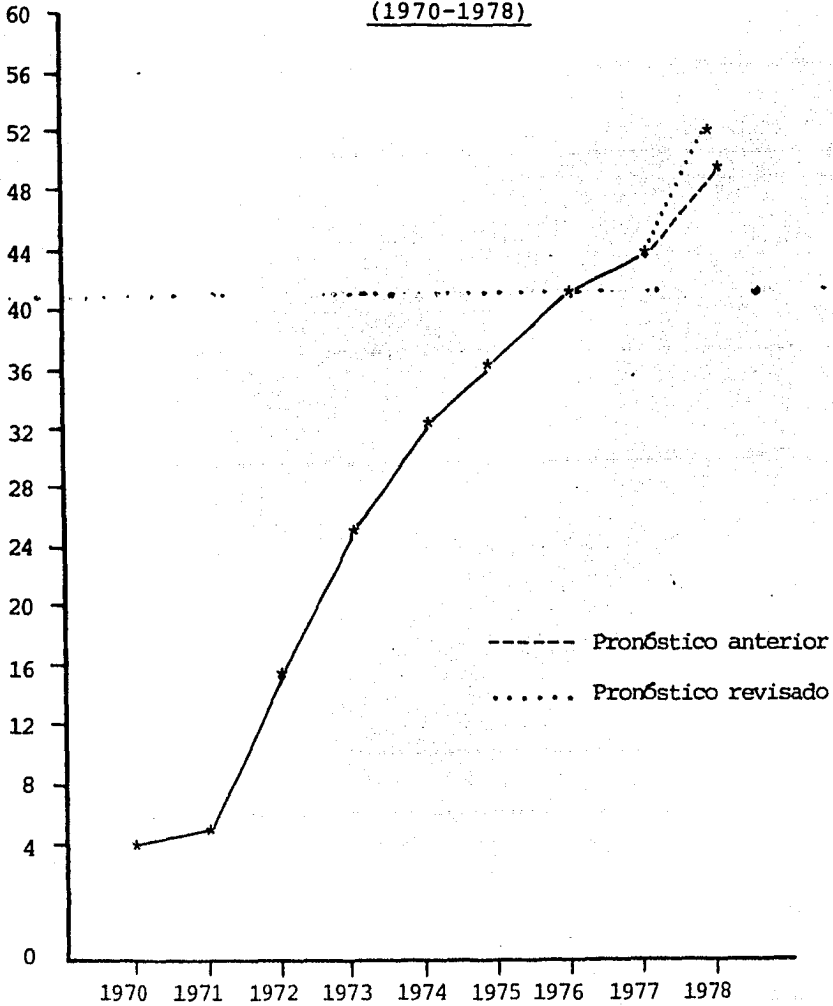
En esta tabla, observamos que los ramos de la Industria de la Construcción, la Industria Extractiva y la Industria Manufacturera, entre 1960 y 1970, tuvieron un incremento del 112.76%, -- 29.87% y 122.22% respectivamente, constituyendo un porcentaje anual promedio del 11.27%, 2.98% y 12.2% para cada una de dichas ramas.

Se advierte, que tanto la Industria de la Construcción - como la Industria Manufacturera tuvieron un notable crecimiento. - Sin embargo, la Industria Extractiva, en esos años, no mostró un - desarrollo satisfactorio.

El crecimiento industrial en los años posteriores a la década de los sesenta se enfatiza con los datos brindados por el Banco Nacional de México, S.A., mostrados en la Gráfica siguiente:

TASA DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL

(1970-1978)



Fuente: Banco Nacional de México, S.A.

## EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El crecimiento de las empresas ha traído consigo exigencias muy significativas. Dimensiones nuevas e inexploradas han complicado la tarea básica de la Dirección, es decir, integrar eficazmente dinero, hombres, maquinaria, materiales y mercados.

Las empresas pequeñas se han transformado en medianas y éstas a su vez, se han tornado en corporaciones de gran tamaño. Así pues, la familia que poseía y operaba una actividad de terminada, ha visto que es necesario buscar dirigentes profesionales para poder resolver los nuevos problemas y capacitarse para afrontar sus crecientes responsabilidades.

Estas circunstancias han creado la necesidad de una organización y de una reestructuración de las operaciones de estas empresas. Tales operaciones han dado lugar a nuevos problemas que no pueden ser resueltos con los métodos tradicionales y familiares que se empleaban dando éxito en el pasado.

Para dirigir hombres se requieren programas adecuados de entrenamiento y desarrollo, una estructura de organización eficaz y relaciones apropiadas en la misma.

Por medio de una crítica constructiva y constante, a la luz de las circunstancias y condiciones, las empresas, las industrias y el gobierno podrán aprovechar plenamente las oportu-

tunidades que se presentan en el desarrollo de México.

Por lo anterior, las entidades han visto la necesidad de medir los resultados que obtienen con su administración para tomar decisiones acertadas en cada situación. Así, la Auditoría Administrativa surge como una revisión de la situación real de la entidad como respuesta a las necesidades del desarrollo económico y tecnológico de las organizaciones.

En su acepción más simple, Auditoría Administrativa es el examen de la forma en que se administra una entidad, con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración. En este sentido, la Auditoría Administrativa es tan antigua como la Administración misma, pues cualquier integrante de una empresa que aprecia con sentido crítico sus actividades y piensa en posibilidades de realizarla más eficientemente, realmente está practicando un examen de tipo administrativo.

Esta técnica (Auditoría Administrativa), realizada formalmente por un profesional o un equipo de especialistas internos o externos a la empresa, constituye una actividad profesional de reciente desarrollo, pero susceptible de perfeccionarse, tanto en sus métodos como en sus apreciaciones. No es desde luego, el único medio por el cual las entidades ven elevado su potencial, pues existen otros tipos de Auditorías tales como la Financiera, la Operacional y la Interna que contribuyen al logro del funcionamiento óptimo de toda organización.

## 2. PRINCIPALES TIPOS DE AUDITORIAS

Las organizaciones para operar con efectividad, cuentan con diversas técnicas de control. Una de ellas es la Auditoría, cuyo óptimo uso e interrelación contribuye a afrontar - las exigencias que la empresa moderna contempla.

A continuación se exponen los aspectos generales de los principales tipos de Auditorías (Financiera, Operacional, Interna y Administrativa), con objeto de identificarlas y unificar criterios, entendiendo por dichos aspectos lo siguiente:

- a) Definición.- Es la enunciación de las cualidades... .. y características de los diversos tipos de Auditorías, de acuerdo a varios autores.
- b) Finalidad.- Es el propósito u objetivo por el - que se realiza la Auditoría, ya sea Operacional, Financiera, Interna o Administrativa. Es decir, - el resultado final al que pretende llegar cada - una de ellas.
- c) Enfoque.- Es la forma o manera en que cada autor considera o da tratamiento a estos servicios. Se refiere a los aspectos que se revisarán o examinarán en cada tipo de Auditoría.
- d) Origen.- Se refiere al inicio histórico de las - Auditorías como actividad profesional.
- e) Orientación.- Se refiere al tipo de acontecimien-

tos (pasados, presentes y futuros) que toman en consideración los asesores al llevar a cabo alguno de estos servicios.

- f) Base de Juicio.- Es el fundamento o apoyo que utilizan los asesores para comparar, actuar y juzgar cualquier situación.
- g) Interesados.- Son las personas que solicitan el servicio, mismas que se ven afectadas por los resultados del servicio.
- h) Frecuencia.- Se refiere a la periodicidad con que deben efectuarse las Auditorías.
- i) Persona que la realiza.- Se refiere a la persona jurídica, es decir, a la entidad física o moral capaz de derechos y obligaciones; es la persona idónea para realizar dichos servicios.
- j) Informe.- Es la opinión fundamentada y autorizada de la persona que presta el servicio con las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados del mismo.

Así, bajo este enfoque, tenemos:

#### DEFINICION

- a) Auditoría Financiera.- "Revisión por un Contador Público, de los registros de contabilidad de una empresa y de sus métodos internos de control, que sirve a dicho profesional para expresar su opi---

nión acerca de los estados financieros de aquella".

(2)

- b) Auditoría Operacional.- "Servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de auditor externo, cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de sus clientes, a través de proponer las recomendaciones que considera adecuadas".(3)

Se considera que la Auditoría Operativa es similar a la Auditoría Operacional, con la diferencia fundamental de que la primera puede ser realizada por el Contador Público, sin que medie una Auditoría Financiera.

- c) Auditoría Interna.- "Es una actividad de evaluación independiente, en una organización destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la Administración; es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles".(4)

- d) Auditoría Administrativa.- "Examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejora de su administración". (5)



## FINALIDAD

- a) Auditoría Financiera.- Brindar una opinión profesional, independiente acerca de si los Estados Financieros reflejan razonablemente lo que pretenden mostrar, determinando el grado de confianza que sobre dichos estados tengan terceras personas.
- b) Auditoría Operacional.- Evaluar y promover la eficiencia de las operaciones para apoyar a la gerencia en el logro de sus objetivos, presentando soluciones que permitan reducir los costos y maximizar la productividad.
- c) Auditoría Interna.- Medir la efectividad de los controles, a fin de detectar problemas y oportunidades, su solución y beneficios.
- d) Auditoría Administrativa.- Evaluar el Proceso Administrativo; apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.

## ENFOQUE

- a) Auditoría Financiera.- Se enfoca a la revisión de Estados Financieros, desde un punto de vista retrospectivo.
- b) Auditoría Operacional.- Se enfoca a la revisión misma de las operaciones, independiente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados, cubriendo áreas consideradas problemá

ticas o de interés.

- c) Auditoría Interna.- Versa sobre la mayoría de los niveles y las operaciones de una empresa.
- d) Auditoría Administrativa.- Se enfoca a los detalles de estudio que contempla cada autor en su sistema ; así, por ejemplo, Fernández Arena considera a la Auditoría Administrativa como el examen de estructura de una entidad, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, sus recursos humanos y físicos y los niveles jerárquicos de ella.

#### ORIGEN

- a) Auditoría Financiera.- A finales del siglo XIX y principios del siglo XX se comenzó en los Estados Unidos la práctica de certificar balances anuales de las empresas.
- b) Auditoría Operacional.- Su historia data de tiempo reciente y tuvo su principio basándose en la Auditoría Financiera a través de la revisión del Estado de Resultados.
- c) Auditoría Interna.- A principios del presente siglo, la Auditoría Interna era adoptada por las empresas con el propósito de protegerlas contra fraudes, manipulaciones, malos manejos, etc. Es una actividad relativamente joven, que tiene

como marco la profesión contable. Su difusión y utilización se inicia a partir de 1940 hasta nuestros días, cobrando cada vez mayor responsabilidad, reconocimiento e importancia.

- d) Auditoría Administrativa.- La Auditoría Administrativa realizada formalmente, constituye una actividad reciente. Los primeros antecedentes escritos sobre ella parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericano, donde se discernió en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de operaciones técnicas.

#### ORIENTACION

- a) Auditoría Financiera.- Se orienta hacia sucesos o acontecimientos del pasado de carácter financiero.
- b) Auditoría Operacional.- Hacia sucesos o acontecimientos del pasado, presente y futuro.
- c) Auditoría Interna.- Se orienta hacia los controles.
- d) Auditoría Administrativa.- Hacia los acontecimientos futuros, basados en la situación administrativa pasada y presente.

#### BASES DE JUICIO

- a) Auditoría Financiera.- Se basa en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como

en las Normas y Procedimientos de Auditoría.

- b) Auditoría Operacional.- Los elementos de control interno (Organización, Procedimientos, Personal y Supervisión), el método de investigación científico, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas y Procedimientos de Auditoría.
- c) Auditoría Interna.- Normas, políticas y métodos de la empresa; tecnología de control.
- d) Auditoría Administrativa.- Se basa en los Principios de la Administración Científica.

#### INTERESADOS

- a) Auditoría Financiera.- Personas externas a la empresa y las que integran la Alta Administración. Su práctica es por ordenamiento legal y por interés de los accionistas, trabajadores, proveedores y acreedores.
- b) Auditoría Operacional.- Se ubica a las gerencias operativas y en la Alta Dirección.
- c) Auditoría Interna.- La propia Dirección de la empresa y los gerentes de todas las áreas funcionales.
- d) Auditoría Administrativa.- La propia Dirección de la empresa y los gerentes de todas las áreas funcionales.

FRECUENCIA

- a) Auditoría Financiera.- Regular, por lo menos cada año o cada ejercicio.
- b) Auditoría Operacional.- Periódica, de acuerdo con las circunstancias; generalmente se efectúa cada semestre.
- c) Auditoría Interna.- Irregular, según los problemas encontrados.
- d) Auditoría Administrativa.- Dependiendo de cada organización, así como de la naturaleza de los factores que deben ser revisados, la Auditoría Administrativa puede ser realizada en forma continua, periódica o esporádica.

PERSONA QUE LA REALIZA

- a) Auditoría Financiera.- Necesariamente el Contador Público independiente.
- b) Auditoría Operacional.- Por su carácter la llevará a cabo el Contador Público independiente.
- c) Auditoría Interna.- Requiere del Contador Público (interno) de gran experiencia.
- d) Auditoría Administrativa.- El Licenciado en Administración esencialmente, pudiéndose auxiliar de especialistas o de un equipo de profesionistas expertos como el Contador Público, Licenciado en -- Economía, Licenciado en Recursos Humanos, entre otros.

INFORME

- a) Auditoría Financiera.- Este documento puede ser una expresión concreta y sintetizada, en cuyo caso recibe el nombre de "Dictamen" o bien puede ser un documento más extenso en el cual, aparte de la opinión profesional del auditor, se añaden comentarios, se amplían los datos sintetizados en el dictamen y recomendaciones en cuyo caso el documento se denominará Informe.
- b) Auditoría Operacional.- Incluye comentarios sobre fallas detectadas respecto a la realización de las operaciones tendiendo a aumentar la eficiencia con que se efectúan, haciendo énfasis en las consecuencias de estas deficiencias, procurando cuantificar y resaltar el efecto de ellas, y comentando las causas que las provocan. Se dan recomendaciones generales para orientar a la empresa sobre las posibilidades que existen para corregir los problemas detectados.
- c) Auditoría Interna.- Incluye los resultados de la apreciación del grado de efectividad de los controles, en base a lo cual se propondrán soluciones a problemas y alternativas de mejoras.
- d) Auditoría Administrativa.- Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se está administrando la sección examinada o la empresa en

su conjunto. Incluye recomendaciones generales para orientar a la empresa sobre las posibilidades - que existen para corregir los problemas encontrados o mejorar las situaciones existentes.

Esbozadas las características esenciales de los principales tipos de auditorías, y recordando la gama de servicios - que ofrece la Consultoría, como por ejemplo: implantación de sistemas de información, preparación de manuales para administración de sueldos y salarios, proyectos de reorganización de empresas (Capítulo I), podemos decir que, toda asesoría administrativa de tipo externo es propiamente Consultoría en Administración:

La Auditoría Administrativa, viene pues a ser uno más de los servicios que presta la Consultoría Administrativa.

### 3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La tendencia a dominar el medio circundante propio - de la naturaleza humana, ha llevado al hombre a realizar actividades personales o grupales que le permitan alcanzar sus objetivos. Paralelo a este hecho, surgió la necesidad de comprobar o verificar que dichas actividades se efectuaran tal y como se habían concebido, es decir, el hombre tuvo la necesidad de controlar.

La sofisticación de las operaciones y el aumento del número de personas que intervienen en cada una de ellas, han determinado el cambio de medidas de control subjetivas al establecimiento de normas objetivas de control. De esta manera encontramos que el control es más que una simple observación de las labores; el control es un proceso metódico y objetivo, con actividades plenamente definidas para cada una de sus etapas.

La Administración necesita hacer uso de instrumentos de control y supervisión que le permitan conocer las causas -- que le impiden el logro de objetivos de una empresa. Uno de estos instrumentos es la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa tiene como objetivo primordial ser un "Instrumento de Control" para proporcionar con veracidad y oportunidad la información necesaria en la evaluación de una empresa. El descubrimiento y la prevención de pun-



tos de peligro en potencia, resalta las probables oportunidades de desarrollo eliminando desperdicios y pérdidas innecesarias - por medio de la observación del desempeño; la valorización de la eficiencia de los controles, la confirmación a la Dirección de que las políticas y procedimientos están siendo cumplidos, - la revisión de planes y objetivos generales y la proposición de mejorar sistemas y recursos, ayuda a determinar si se están obteniendo los beneficios debidos en función al riesgo y al esfuerzo realizado.

La Auditoría Administrativa es un instrumento de control, ya que provee a la Gerencia de un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y administrativos.

El proceso de control incluye tres fases:

- a) Determinación de bases de control
- b) Medición y evaluación del desempeño
- c) Corrección de desviaciones

La Auditoría Administrativa constituye un instrumento valioso para la etapa de control dentro del Proceso Administrativo, ya que su labor es la de investigar hechos y compararlos con lo previamente planeado, establecer las discrepancias ocurridas y analizarlas para determinar qué causas las provocaron, de esta manera establecer las medidas necesarias para su corrección, las que deberán ser consideradas para la nueva planeación.

El auditor administrativo tendrá que señalar a la Dirección de la empresa, que el mejor control no es aquel que corrige deficiencias, sino aquel que es capaz de lograr captar o conocer con anticipación las desviaciones, señalando los puntos que entrañen un peligro potencial, determinando la manera de -- prevenirlos y aplicando las medidas correctivas antes de que la acción concluya.

Descubriendo las deficiencias existentes en la ejecución de las operaciones, la Auditoría Administrativa permite:

- a) Reducir el desperdicio o el tiempo ocioso
- b) Aumentar la utilización de la capacidad instalada
- c) Simplificar métodos de trabajo y operaciones administrativas.
- d) Armonizar las políticas con sus objetivos
- e) Afinar o precisar éstos
- f) Definir con claridad funciones, responsabilidades y relaciones entre los órganos de la entidad y -- tantas otras oportunidades de mejora existentes.

Es necesario sugerir mejoras o soluciones enfocadas a los controles administrativos, sus técnicas y sus operaciones, señalando las áreas afectadas; de esta manera la Auditoría es constructiva.

La información útil y confiable que se le proporcione a la Gerencia en el momento oportuno debe satisfacer las necesidades propias de la empresa, la que dará las bases neces-

rias para la toma de decisiones.

Si esta información sobre los fenómenos y hechos examinados, proporciona los elementos necesarios para óptimas resoluciones, el cliente podrá contratar en futuras ocasiones -- los servicios del Licenciado en Administración que requieren -- de experiencia, ética y responsabilidad profesional.

La Auditoría Administrativa al cumplir con los objetivos que se le han encomendado presenta las siguientes ventajas para la empresa:

a) Ayuda a lograr una administración más eficiente,

de diversas formas:

- Constituye un elemento muy útil para el control de las operaciones.
- Sirve como medio para evaluar la eficiencia de la administración sobre bases objetivas, válidas y confiables.
- Es una valiosa base para una mejor planeación
- Permite mejorar y desarrollar las técnicas administrativas empleadas.
- Da una mejor comprensión y aclaración de los objetivos básicos y responsabilidades relativas -- al área bajo estudio.

b) Contribuye a incrementar la eficiencia de las operaciones:

- Mejorando la supervisión por medio de programas eficaces de capacitación.

- Perfeccionando los sistemas y procedimientos
- Métodos de organización más efectivos mediante el esclarecimiento y ordenación perfeccionada - de obligaciones y responsabilidades individua-- les

c) Ayuda a lograr un mejor uso de los recursos de la organización y hacer valiosas economías:

- Reduciendo desperdicios a través de estándares realistas de ejecución.
- Mejorando el control del inventario físico

La Auditoría Administrativa por tanto, es un instru-- mento de supervisión y control necesario para todo sistema admi-- nistrativo, de tal forma que evalúe los métodos y la eficiencia de las funciones y áreas de una empresa.

#### REQUISITOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa debe reunir ciertos re-- quisitos esenciales para el logro de sus objetivos, los cuales - se mencionan a continuación:

- a) Objetividad.- Debe evitarse la influencia de ele-- mentos subjetivos tales como: preferencias, gustos, prejuicios, etc; de las personas que realizan la - Auditoría Administrativa para lograr honestidad e - imparcialidad en el desarrollo de la misma.

- b) Validez.- Los elementos de juicio utilizados en el análisis y evaluación de algún aspecto de la Auditoría Administrativa, deberán estar relacionados con el mismo de tal manera, que sea posible determinar el grado de eficiencia en el funcionamiento de dicho aspecto.
- c) Confiabilidad.- Los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa deberán ser consistentes - es decir, mientras no cambien las condiciones en -- que opere la organización, los resultados serán los mismos.
- d) Completa.- La Auditoría Administrativa debe incluir todos y cada uno de los aspectos que intervienen en los elementos estudiados para que las conclusiones y recomendaciones dadas resulten válidas.
- e) Profunda.- Debe realizarse un estudio exhaustivo de todos y cada uno de los elementos que incluya la investigación, y no limitarse al análisis superficial de los mismos lo cual llevaría a conclusiones erróneas.
- f) Constructiva.- La Auditoría Administrativa se realiza con la finalidad básica de mejorar a la organización; es por ello, que la Auditoría va más allá de la supervisión y comprensión de las operaciones de una entidad.

#### 4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cualquiera que sea la dimensión de una entidad es importante contar con un departamento de Auditoría, o bien, contratar los servicios especializados de despachos que los presenten.

Por otra parte, el profesionalista "auditor", que desempeñe esta actividad deberá poseer las siguientes cualidades básicas:

- a) Eficiencia y capacidad profesional
- b) Etica profesional, sagacidad y diligencia
- c) Cultura general
- d) Amplia experiencia
- e) Entrenamiento técnico continuo
- f) Criterio objetivo, sentido de responsabilidad, madurez de juicio e imparcialidad.
- g) Iniciativa, imaginación y mente inquisitiva
- h) Sentido humano, diplomacia y habilidad para tratar al personal.
- i) Métodos eficaces de control
- j) Inclinação hacia el análisis
- k) Requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.
- l) Comprensión de la teoría correspondiente
- m) Habilidad para redactar clara y lógicamente

n) Debe ajustarse a las Normas y Reglamentos de carácter general.

El trabajo de Auditoría Administrativa puede ser realizado por personal propio de la organización (Auditor administrativo interno), o por personal especializado ajeno a la misma (Auditor administrativo externo).

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

La Auditoría Administrativa Interna es realizada por personas que prestan sus servicios dentro de las organizaciones. Por lo general, éstas mismas laboran en un departamento especializado denominado Departamento de Auditoría Interna.

Para que la labor desempeñada por el auditor interno se considere profesional, éste debe reunir una serie de cualidades que deben ser compatibles con el trabajo desempeñado, -- las cuales fueron mencionadas anteriormente.

El auditor interno es responsable por el examen, --- diagnóstico y recomendaciones que haga en la revisión de las diferentes áreas acerca de: estructura de la organización, políticas y procedimientos, registros, reportes e información -- que debe rendir a la Gerencia. El auditor interno en general, no tiene autoridad para establecer procedimientos, fijar políticas o dar instrucción a otros departamentos. Su función es la de asesorar, investigar, supervisar e informar; es decir, -- el auditor interno ocupa una posición staff dentro de la enti-

dad, no teniendo autoridad o mando sobre los demás departamentos a los cuales audita.

El auditor interno es empleado directo de la empresa y como tal, está sujeto a la dirección y control de la Alta Gerencia, motivo por el cual su independencia no es total. Debe tener libertad para revisar y evaluar métodos, planes y procedimientos, pero su revisión y evaluación releva a otras personas en la organización de las responsabilidades básicas que -- tienen asignadas. Es responsable ante el Consejo de Dirección y el Administrador General, por lo cual su responsabilidad no va más allá de la que tiene con ellos.

#### Ventajas de la Auditoría Administrativa Interna

- a) El costo de la Auditoría Interna es por lo general menor que el de la externa, sobre todo cuando la organización es lo suficientemente grande para necesitar con frecuencia los servicios de la Auditoría en varios de sus departamentos, en estos casos, resulta conveniente mantener a un grupo especializado que se encargue de esta función, ya sea formando un departamento independiente o una sección de otro.
- b) Cuando los auditores forman parte de la organización, tienen un mayor conocimiento de la situación que impera en ella, condición que les permite de-



sarrollar un trabajo con mayor facilidad y eficiencia.

- c) El auditor interno está en posibilidad de conseguir una mayor colaboración por parte de los miembros de la organización, sobre todo si mantiene buenas relaciones con los demás.
- d) Existe la seguridad de poder disponer de los servicios de Auditoría Administrativa en el momento en que se necesiten, sin perder tiempo en la contratación de ellos.
- e) El auditor administrativo está en condiciones, una vez conocidos los resultados de la Auditoría Administrativa, de comentarlos con los responsables del área, función o factor sujeto a estudio para que se tomen las medidas y decisiones de acuerdo a la autoridad conferida para la corrección de las deficiencias, lo que da mayor objetividad a dichas decisiones.

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA

Cuando las Auditorías Administrativas son realizadas por personal independiente a la entidad (despacho, institución, organismo oficial, etc.), se les conoce como Auditorías Externas.

Además de las cualidades ya mencionadas que debe poseer todo auditor, una característica esencial del auditor ex--

terno es la independencia mental; esto se refiere a que debe tener libertad de juicio. El resultado final de su trabajo - consiste en la emisión de una opinión imparcial sobre la situación general de una entidad económica.

El auditor externo es responsable de su trabajo ante accionistas, directivos, gobierno, trabajadores, acreedores, - etc.

### Ventajas de la Auditoría Administrativa Externa

- a) Brinda una mayor objetividad en las Auditorías --  
... .. llevadas a cabo por personas ajenas a la organización, por carecer de influencias derivadas de intereses, prejuicios y preferencias.
- b) Se cuenta con personal especializado y con amplia experiencia en las técnicas de Auditoría Administrativa.
- c) Se pueden obtener ideas nuevas que representen una oportunidad para mejorar la Administración y la ejecución de las operaciones.
- d) Se pueden capitalizar experiencias de otras organizaciones, sin necesidad de correr los riesgos - que implica la experimentación de nuevas ideas en la propia organización.
- e) Se puede obtener asesoría especializada necesaria para implantar y controlar las ideas propuestas - por parte de las mismas personas que realizan la

### Auditoría.

- f) Se evita que el personal propio se distraiga de sus labores, con la realización de este trabajo.

Ya que el auditor interno y externo son solamente asesores, la entidad decidirá si acepta sus recomendaciones o no. Cuando son aceptadas y se le solicita al auditor su ayuda en la implantación, es necesario:

- a) Orientar al personal que se encargará de realizar las mejoras para que se familiarice con los nuevos procedimientos.
- b) Cuando los sistemas se hayan implantado, verificar su funcionamiento, y si algo no marcha bien, tomar medidas para su corrección y volver a supervisar.
- c) Al evaluar el funcionamiento de estos cambios, el auditor se dará cuenta de la necesidad de afinar los procedimientos dados.
- d) Informar continuamente a quien corresponda, de los resultados.

El auditor administrativo debe estar consciente de su responsabilidad, ya que cualquier modificación equivocada, puede convertirse en un nuevo problema al recomendar dichos cambios.

La función del auditor administrativo gira en torno

a coadyuvar a la Dirección en la determinación de áreas en las que es posible implantar mejoras y técnicas administrativas más adecuadas con una correlativa reducción de costos de la organización.

La Auditoría Administrativa Interna o Externa, se -- clasifica a su vez:

- a) Dependiendo de la naturaleza de los factores a revisar.
- b) Dependiendo del alcance de la misma

.. Dependiendo de la naturaleza de los factores a revisar ..

De acuerdo a las necesidades de cada entidad, la Auditoría Administrativa puede ser:

- a) Continua. Cuando se realiza sobre aquellos factores que por su naturaleza requieren de un control constante. Este tipo de auditoría, conviene que -- sea realizado por el personal propio del departamento respectivo, quien tiene mayor conocimiento y mejor posición para efectuar dicho control.
- b) Periódica. Se lleva a cabo sobre actividades que -- se realizan constantemente y que necesitan ser revisadas al finalizar un período, con el objeto de hacer comparaciones importantes entre dichos períodos, para ver el grado de eficiencia que han sufrido

do en cada uno de ellos. Por lo general este tipo de auditoría es aplicado por personal propio de la organización, pero ajeno al departamento en -- que se realizan las actividades evaluadas.

- c) Especial o esporádica. Se aplica en forma eventual cuando se suscita alguna contingencia o problema específico. Es conveniente que este tipo de auditoría sea realizada por auditores externos, quienes tienen mayor experiencia para resolver este tipo de situaciones o por personal propio de la organización, siempre y cuando esté debidamente - capacitado.

Dependiendo del alcance de la Auditoría Administrativa en función de las necesidades de la entidad.

La Auditoría Administrativa puede abarcar a toda la organización o parte de ella, dependiendo de las necesidades y de los recursos financieros con que se cuenta. De este modo puede ser:

- a) Parcial. Es aquella que sólo abarca una parte de las funciones o departamentos de la entidad. Se lleva a cabo para fines de control interno de cada departamento, o por orden de la Dirección General, cuando ésta lo considera necesario.
- b) Total. Muchas veces los problemas que se presen--

tan en determinados departamentos, son ocasiona--  
dos por uno u otro departamento; por lo tanto, su  
solución sólo será lograda si se toman medidas --  
que abarquen a todos los departamentos implicados.

Considerando los aspectos que incluye la "Asociación  
Nacional de Colegios de Licenciados en Administración" (ANCLA),  
una Auditoría Administrativa total o integral debe abarcar:

- a) Estudio del entorno o medio ambiente en que se --  
mueve la entidad auditada.
- b) Estudio general de la empresa auditada
- c) Estudio de los objetivos económicos y sociales
- d) Estudio de la función de planeación
- e) Estudio de la organización
- f) Estudio de sistemas y procedimientos
- g) Estudio del control
- h) Estudio de la información
- i) Estudio de la comunicación
- j) Estudio de los recursos humanos
- k) Estudio de los recursos físicos

Estos aspectos se refieren a lo que los autores deno--  
minan "Detalles de estudio" en los sistemas de Auditoría Admi--  
nistrativa, mismos que varían según el enfoque de cada autor, -  
los cuales serán expuestos en el siguiente capítulo titulado --  
"Principales Sistemas de Auditoría Administrativa".

## 5. NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La ejecución de la Auditoría Administrativa implica - el apego a las Normas de Auditoría Administrativa Generalmente Aceptadas, promulgadas por la Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C. que menciona lo siguiente:

- a) El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa - de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.
- b) El Licenciado en Administración está obligado a -- practicar la Auditoría Administrativa dentro de las Normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.
- c) La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe constatarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar de que se definiera el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.
- d) Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesi--tar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrara

tiva en general, el Licenciado en Administración - debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

- e) Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.
- f) Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no -- previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.
- g) La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejora administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse en base a técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.



## C I T A S   T E X T U A L E S

- (1) WILKIE W., James y REICH, Peter, *Statistical abstract of latin america*. Latin american Center Publications, University of California, vol. 19. Los Angeles: UCLA, 1978, p. 31.
- (2) Mancera Hermanos, et al, *Terminología del Contador*. México: Banca y Comercio, 1970, p. 15.
- (3) Comisión de Auditoría Operacional, "Propósitos del boletín" Artículo. Boletín no. 1 *La auditoría operacional coordinada con el examen de estados financieros*. México: IMCP, diciembre de 1972, p. 3.
- (4) Instituto de Auditores Internos, *Responsabilidades del auditor interno*. México: IMCP, 1973, p. 5.
- (5) Asociación Nacional de Licenciados en Administración, "Normas de auditoría administrativa". Artículo. Boletín *Auditoría administrativa*. México: ANCLA, 1978, p. 6.

## REFERENCIAS

AGUIRRE Ramírez, Elvia, *Generalidades de auditoría administrativa*. Seminario de Investigación Contable (C.P.). FCA-UNAM. México, 1977.

GARTSIDE Strevel, Arturo Guillermo, *Confrontación filosófica -- evolucionar de la auditoría*. Tesis profesional (C.P.). FCA-UNAM. México, 1970.

LOPEZ Herrera, Julio, *Auditoría administrativa*. Seminario de Investigación Contable (C.P.). FCA-UNAM. México, 1976.

MARTINEZ Almeida, Olga, *Auditoría administrativa*. Seminario de Investigación Contable (C.P.). FCA-UNAM. México, 1974.

MELGAREJO Sánchez, Gloria M., *Importancia del control interno*. Seminario de Investigación Contable (C.P.). FCA-UNAM. México, 1976.

## CAPITULO III

### PRINCIPALES SISTEMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. DIVERSOS ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
2. METODOLOGIA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
3. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

## 1. DIVERSOS ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa como ya mencionamos, es una técnica encaminada a controlar eficientemente a las empresas a través de la revisión de los elementos que influyen en la vida de éstas.

Como toda investigación que se realiza, la Auditoría Administrativa cuenta con una metodología que le permite cumplir con los objetivos y fines que se propone. No existe una "metodología universal" aplicable a todo caso; sin embargo, los teóricos han realizado múltiples esfuerzos para brindar un método que a su parecer es el mejor camino para poner en práctica la Auditoría Administrativa.

La experiencia y la práctica profesional han mostrado que cualquier método debe ser flexible para sujetarse a las circunstancias específicas de cada empresa, a sus problemas y necesidades.

Los criterios para la aplicación de la Auditoría Administrativa son variados, por lo que a continuación se hace un análisis de los trabajos más representativos.

WILLIAM P. LEONARDDefinición

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamentos gubernamentales; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Detalles de estudio

- a) Planes y objetivos
- b) Estructura orgánica
- c) Políticas y prácticas
- d) Sistemas y procedimientos
- e) Métodos de control
- f) Formas de operación
- g) Recursos materiales y humanos

Areas de estudio

- a) Una o más funciones específicas
- b) Un departamento o grupo de departamentos
- c) Una división o grupo de divisiones
- d) Una empresa como un todo

Metodología

- a) Iniciación
  - Análisis preliminar
  - Entrevistas

- b) Recopilación y registro de información
  - Examen de los detalles de estudio en las áreas a -  
revisar.
- c) Evaluación
  - Proceso de evaluación
  - Análisis científico, interpretación y síntesis
- d) Presentación
  - Discusión verbal de aspectos importantes
  - Informe escrito de hallazgos y recomendaciones
  - Informe final a la Dirección
- e) Vigilancia
  - Revisión de instalaciones
  - Ayuda para diseñar formas y procedimientos
  - Completar cualesquier aspecto inconcluso
  - Comentar el informe con la Dirección General

### Comentarios

Leonard considera que los elementos en los métodos de -  
Administración y de operación que exigen una constante vigilan--  
cia, análisis y evaluación son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control

- Formas de operación
- Recursos materiales y humanos

Este enfoque pretende auditorías continuas, sean de una función específica, un departamento o de la totalidad de la empresa.

Leonard menciona la importancia de considerar a la Auditoría Administrativa como una medida preventiva, puesto que en ésta se realizan estudios para determinar deficiencias no sólo actuales, sino también potenciales, mejorando así el desempeño administrativo.

El autor hace hincapié en que la Auditoría Administrativa pretende la búsqueda de mejores métodos y actuaciones - para ayudar a la gerencia al logro de una administración más eficiente.

Dadas las situaciones cambiantes del mundo de los negocios, en aspectos tales como tecnología, distribución, etc; su enfoque enfatiza la necesidad de contar con métodos más expeditos y eficientes (utilización del procesamiento electrónico de datos), no sólo para recopilar la información, sino también para presentarla, lo cual resulta relevante en la toma de decisiones.

Un aspecto importante que considera Leonard, es la reevaluación: la necesidad de revalorar en casos de duda o información deficiente o poco confiable, cuya ventaja consiste en que

nada deja por examinar, llevando toda investigación hasta sus últimas consecuencias.

El enfoque de Leonard considera a la Auditoría Administrativa como un servicio especializado para la Administración, lo cual resulta beneficioso para la empresa puesto que, el auditor llevará a cabo su revisión con mayor eficacia, debido a la experiencia con que cuenta. Una evaluación realizada por personas bien capacitadas, da la posibilidad de mejorar la actuación en todos los niveles, perfeccionándose al mismo tiempo, los sistemas establecidos.

En comparación con otros sistemas de Auditoría Administrativa, el enfoque de Leonard resulta subjetivo, debido a que no establece una escala de apreciación que permita comparar los resultados obtenidos, a pesar de la mención que hace de la evaluación científica como un proceso de medición y comprobación de los principios y prácticas para determinar si es o no el mejor plan, política o procedimiento.

## FERNANDEZ ARENA

### Definición

"La Auditoría Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa de los objetivos institucionales, niveles jerárquicos, estructura y participación individual".



### Detalles de estudio

- a) Recursos humanos
- b) Recursos materiales
- c) Recursos técnicos
- d) Planeación
- e) Implementación
- f) Control

### Areas de estudio

- a) Control de políticas
- b) Producción
- c) Comercialización
- d) Relaciones humanas
- e) Finanzas
- f) Relaciones públicas
- g) Contabilidad
- h) Auditoría interna
- i) Servicios generales

### Metodología

- a) Parte de un sondeo preliminar
- b) Determinación de las áreas de estudio
- c) Determinación de los detalles de estudio
- d) Elaboración de cuestionarios maestros
- e) Apéndice del Consejo de Administración para revisar la actuación y eficiencia de la Dirección (cuando se requiera).

- f) Asignación de puntaje máximo por detalles y áreas de estudio.
- g) Programa (listado de información y material de investigación).
- h) Investigación
- i) Análisis
- j) Obtención de un promedio que califique las áreas de estudio, en base al puntaje máximo, elaborándose una tabla de apreciación.
- k) Conclusiones y recomendaciones
- l) Informe Final

### Comentarios

El sistema de Fernández Arena está diseñado en función de su modelo del Proceso Administrativo (Planeación, Implementación y Control) y a sus funciones (Función de Dirección, Nivel de Operación, Función de Asesoramiento y Función de Información), pretendiendo revisar la ejecución del Proceso Administrativo y la participación individual de cada área funcional.

Se efectúa una revisión a través de los niveles jerárquicos de la empresa y se evalúan en cuanto a su estructura. --- La estructuración de cada nivel jerárquico demanda recursos de -

tres tipos: humanos, materiales y técnicos. Le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, no sólo en el momento actual, sino en el futuro.

La revisión que se efectúa no se conforma con analizar los niveles jerárquicos y la estructura, sino que va más -- allá, es decir, necesita conocer la participación individual de las personas, ya que todos los departamentos están conformados de recursos humanos que en última instancia son los que hacen efectivo el buen funcionamiento de una empresa.

Trata de realizar una medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos más apropiados, para que lo registrado sea más confiable.

Propone una escala de apreciación, para medir la eficiencia de la actuación de la empresa, estableciendo un mecanismo de calificación, basado en la asignación de un puntaje máximo de los detalles de estudio de cada una de las áreas funcionales.

Este sistema se enfoca a toda la empresa, y por -- tanto, busca el conocimiento integral de la misma, considerando que auditorías tales como la de Estados Financieros y la Operativa, ayudan a la realización de la Auditoría Administrativa, debiendo tomar en cuenta todas las áreas de la empresa, de tal manera que pueda ofrecer una apreciación total, que permita a los interesados tener una idea completa de la situación -

administrativa de la empresa.

No restringe su aplicación únicamente a empresas con fines de lucro o mercantiles, sino que es posible aplicar la Auditoría Administrativa a cualquier Institución, debido a su naturaleza.

Persigue la objetividad, eliminando en lo posible -- las impresiones personales que puedan llevar a desviaciones de apreciación.

Este sistema no representa la obtención de resultados inmediatos, sino que pretende mostrar un marco general que contemple los principales problemas y deficiencias que presenta la empresa, de tal manera que permita dar las recomendaciones factibles que ayuden a solucionar las fallas encontradas en la misma.

## ANALISIS FACTORIAL

### Definición

"Es un análisis de la potencialidad de la productividad a través de la determinación y análisis de los factores -- que actúan en el ámbito de la empresa, enfocado a la industria; puede aplicarse a una rama específica, a un sector económico o bien a cualquier unidad productora".

### Detalles de estudio

- a) Medio ambiente
- b) Política y dirección
- c) Productos y procesos
- d) Financiamiento
- e) Medios de producción
- f) Fuerza de trabajo
- g) Suministros
- h) Actividad productora
- i) Mercadeo
- j) Contabilidad y estadística

### Areas de estudio

- a) Rama específica
- b) Sector económico
- c) Unidad productora

### Metodología

- a) Se inicia con un sondeo preliminar
- b) Definición de factores, elementos y componentes
- c) Definición de la función óptima
- d) Asignación de peso por elemento
- e) Elaboración del listado de información y del material de investigación
- f) Elaboración del programa de Auditoría Administrativa
- g) Realización de la investigación
- h) Análisis de la información recabada

- i) Clasificación de los elementos de cada factor, para obtener la eficiencia por elemento y por factor,
- j) Elaboración de la matriz de limitaciones y causas
- k) Elaboración del cuadro de números relativos
- l) Conclusiones y recomendaciones
- m) Informe final

### Comentarios

En virtud de que se trata de un método sistemático que sustituye al examen casual y subjetivo, es posible el uso más amplio de mejores procedimientos analíticos. El "Análisis Factorial" es un sistema de diagnóstico que está fundamentado en sólidas bases objetivas, ya que su análisis parte de la revisión de factores que interactúan en el comportamiento de una empresa. Su enfoque tiende a la combinación de procesos, estructura y función, es decir, los factores y componentes que intervienen en la empresa.

El sistema pretende estandarizar las empresas a estudiar, aplicando análisis similares que permitan obtener medidas objetivas acerca de la eficiencia o productividad de una empresa, en función de su potencial real.

Debido a su diseño y naturaleza pretende revisiones integrales. Los factores y componentes están interrelacionados en forma tal, que una revisión parcial de alguna área daría como resultado una investigación inconclusa y carente de profundidad.

Esto representa una desventaja ya que sólo será de provecho -- cuando sea aplicada en forma integral en una empresa.

Los principios de la "Auditoría de la Productividad" son igualmente aplicables a todas las industrias y a todos los niveles industriales. Esto es posible debido a que este sistema de "Análisis Factorial" fue especialmente diseñado para las empresas pertenecientes al sector industrial. Lo anterior representa una gran ventaja ya que el propio sistema permite que sea aplicado en cualquier empresa industrial, pero a la vez se limita a sí mismo, ya que debido a su orientación industrial - restringe su actuación en empresas del sector comercial, extrac- tivo o de servicios, a menos que se efectuen adaptaciones váli- das que permitan su utilización en dichos sectores.

El uso de cuadros y diagramas como medio de descripción y consideración de las relaciones entre las partes de lo investigado, ayuda a la comprensión y asimilación de los problemas y de las medidas que se tendrán que tomar para llegar a alcanzar la productividad deseada.

Aunque el "Análisis Factorial" ha sido concebido como un método de diagnóstico general para señalar las causas -- fundamentales de las deficiencias de las operaciones industria- les, no revela todas las fuerzas que afectan las actividades. Tal información provendrá de un análisis detallado, una vez -- que hayan sido determinados los factores principales y sus relaciones con la operación general.

Dista mucho de ser un método científico, ya que muchas veces se recurre al criterio del auditor para la evaluación.

Los investigadores del Banco de México aseguran que el método permite por su naturaleza, que después de un tiempo -razonable de práctica, los miembros de la empresa analizada apliquen el sistema sin necesidad de contar con investigadores -profesionales. Esto no puede considerarse una ventaja exclusiva del sistema de "Análisis Factorial", ya que cualquier otro sistema o método de Auditoría Administrativa aplicado profesionalmente pretende dejar enseñanzas que paulatinamente permitan que el investigador-consultor se vaya alejando y cada vez exista menos dependencia de las empresas hacia los investigadores (consultores-audidores). En esencia, cualquier servicio de Consultoría, que es dado con el debido profesionalismo y siguiendo las normas de ética, deberá dejar enseñanzas que hagan que el empresario necesite cada día menos del consultor.

Un estudio de investigación llevado a cabo por el sistema "Análisis Factorial" puede servir como guía para los especialistas de instituciones de investigación, puesto que pueden analizarse varias relaciones en las operaciones industriales al confrontar uno con otro los factores y sus componentes. Además, puede servir para establecer comparaciones entre industrias del mismo ramo, debido a que señala márgenes e índices de eficiencia.



No es este sistema el que nos llevará milagrosamente a resultados satisfactorios; es solamente un método racional que ayuda a la investigación, a la detección de áreas de eficientes y a la formulación de juicios.

## FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

### Definición

"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".

### Detalles de estudio

- a) Recursos materiales
- b) Recursos humanos
- c) Recursos técnicos
- d) Capacidad administrativa
- e) Niveles jerárquicos
- f) Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

### Areas de estudio (Funciones)

- a) Ventas
- b) Producción
- c) Finanzas

- d) Personal
- e) Mercadotecnia

### Metodología

- a) Trabajos preliminares
  - b) Formular programas
  - c) Recolectar información
  - d) Analizar la información
  - e) Formular informes
  - f) Plan de reorganización
- } Verificar información
- } Discutir cambios
- } Preparar cambios

### Comentarios

Da importancia relevante al recurso humano, por ser, en su opinión, el factor que determina el éxito o fracaso de toda entidad.

La revisión que propone se fundamenta en la aplicación del método científico en la Auditoría Administrativa, estableciendo así las relaciones de causa a efecto.

Es indispensable, a su parecer, clasificar las funciones, sub-funciones, actividades y puestos con el fin de facilitar el estudio de los mismos.

No limita la aplicación de la Auditoría Administrativa al Licenciado en Administración como el único profesional capacitado para desarrollarla, por el contrario, considera que-

cualquier profesionista con conocimientos suficientes y necesarios podrá llevarla a cabo siempre y cuando pueda identificar las causas y posibles efectos del mal funcionamiento de una entidad.

En cuanto aspectos teóricos de la Auditoría Administrativa, se aprecia claramente la similitud de su enfoque con el del Licenciado Fernández Arena.

Aunque su sistema es similar al del Licenciado Fernández Arena, adolece de la objetividad, ya que carece de las medidas o escalas de apreciación que permitan cuantificar la eficiencia o deficiencia administrativa de una entidad...

Es un sistema que permite guiar a los profesionistas de la Contaduría Pública en la aplicación de la Auditoría Administrativa. Muy acertado es a nuestro parecer, el que trate a la Auditoría Administrativa como una verdadera investigación científica, pues es un hecho que toda investigación se va a la revisión de las relaciones causa-efecto. Esto es de primordial importancia en una Auditoría Administrativa, ya que ésta debe conocer perfectamente tanto las causas como los efectos originados por un problema. La Auditoría Administrativa se limita a recomendar soluciones como resultado de la observación de los efectos, derivados del análisis de las causas que originan los desajustes, para eliminar al problema desde sus raíces.

2. METODOLOGIA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa como cualquier otra técnica que se aplique con un enfoque científico cuenta con una serie de pasos generales, que van desde actividades previas que sirven para sentar las bases sobre el alcance del estudio y -- los objetivos de éste, hasta la presentación de conclusiones y programas de trabajo para las recomendaciones.

La Auditoría Administrativa puede ser realizada, como vemos en el capítulo II, por personal de la misma organiza--- ción o personal contratado como auditores externos.

Los pasos que contemplan cada una de ellas son:

Auditoria Administrativa

Auditoría Administrativa

Interna

Externa

- Contacto con el área o áreas que requieran revisión.
- Diagnóstico o sondeo - preliminar.
- Programa detallado de trabajo.
- Investigación o trabajo de campo.
- Informe final

- Primeras relaciones con el cliente.
- Sondeo Preliminar
- Diagnóstico
- Carta convenio
- Programa de trabajo
- Investigación o trabajo de campo.
- Informe final

A continuación se da una breve explicación de cada una de las fases de la Auditoría Administrativa Externa mencionadas, por ser ésta la que responde al enfoque del presente -- trabajo.

### PRIMERAS RELACIONES CON EL CLIENTE

El contacto inicial que el consultor tiene con el -- cliente es para darle a conocer los servicios que están a su -- disposición, y a la vez, familiarizarse con la empresa a estu-- diar.

Existen empresas que solicitan el servicio de Audito ría Administrativa sin que previamente haya existido entre la empresa y los auditores una relación profesional. Estas soliciti tudes de servicios generalmente se originan porque el cliente ha recibido noticias de la calidad de los trabajos que realiza el consultor, por la recomendación de un conocido en base a -- las relaciones personales, etc.

La primera relación formal que establecen el auditor-- cliente consiste siempre en una entrevista en la que se plan-- tea la posibilidad de prestar algún servicio de asesoría para la empresa.

Los asuntos que se traten en esta entrevista dependede rán del conocimiento previo que se tenga de las operaciones y problemas del cliente.

Para tener éxito, el consultor debe esmerarse en establecer una relación de mutua confianza y cooperación con el cliente, éste por su parte debe reconocer que el consultor pertenece, en cierta forma, a la propia organización en la que -- presta sus servicios. Esto significa que ambas partes deben en tablar una comunicación efectiva directa, rodeada de una atmósfera de franqueza y sinceridad, de un común entendimiento de los objetivos del proyecto y una clara conciencia de como se alcanzarán dichos objetivos.

#### SONDEO PRELIMINAR . . . . .

El primer paso en una Auditoría Administrativa, propiamente dicha, lo constituye la entrevista con el funcionario de mayor jerarquía en la empresa, división, área o sección que se va a auditar. De esta plática, el auditor derivará un panorama general de la entidad, y los primeros indicios del problema según los percibe la persona entrevistada.

Después del sondeo preliminar, el auditor administrativo procederá al estudio general de la situación. Este estudio puede culminar en un diagnóstico administrativo, o bien -- puede concretarse a obtener solamente la información indispensable para presentar la propuesta de servicios.

#### DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Debemos reconocer la diferencia entre un diagnóstico

general tendiente a identificar los principales problemas de una o varias áreas de la organización y sus posibles soluciones y un estudio específico dirigido a identificar soluciones precisas para ciertos problemas. El primero es un estudio general de una o varias áreas de operación y el segundo es un estudio analítico y detallado de los problemas específicos de la empresa.

El diagnóstico es la base fundamental de todo trabajo de Auditoría Administrativa. Para que este diagnóstico sea de -- utilidad, debe alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Definir e identificar los problemas más importantes de la empresa.
- b) Establecer prioridad para su solución, que estará relacionada directamente con la importancia y magnitud de los problemas, así como con el efecto de los beneficios potenciales que se puedan obtener.
- c) Definir las alternativas de estudio más aplicables de acuerdo a los objetivos anteriores.
- d) Establecer un plan práctico acorde con las posibilidades específicas de la empresa, para detallar y adoptar las soluciones correspondientes.

En todo diagnóstico, resulta indispensable establecer las áreas específicas que pueden considerarse como claves para el éxito de la empresa, cuáles son sus problemas más importantes y cómo se podrán resolver.

Para lograr lo anterior, es necesario obtener un conocimiento general de:

- a) Los propósitos de la empresa
- b) La estructura actual de organización
- c) Sus productos o servicios
- d) Sus clientes
- e) La información que sirve de base para las funciones de la gerencia.
- f) Su organización

Es necesario también obtener un conocimiento objetivo de cuál es la realidad física de la empresa: Se deben conocer las instalaciones, las oficinas y las sucursales.

Las fuentes para obtener los datos necesarios para el diagnóstico son fundamentalmente:

- a) Entrevistas con la gerencia
- b) Observación de informes administrativos y estados financieros.
- c) Observación física de las áreas administrativas y de operación de la empresa.

#### ELABORACION DE CARTA CONVENIO

Una vez realizado el sondeo preliminar y el diagnóstico, se elabora una carta convenio que defina en términos claros y concisos lo siguiente:



- a) Antecedentes y definición del problema. Con base en el diagnóstico efectuado deben definirse las características del problema que se propone resolver, cuidando mencionar específicamente aquellas situaciones relacionadas con el problema.
- b) Objetivos y beneficios esperados del trabajo. Los beneficios que se obtendrán de éste deben especificarse claramente. Esta fijación de objetivos es fundamental para minimizar la posibilidad de malos entendidos con el cliente.
- c) El alcance del trabajo del auditor debe precisarse. Dentro de este aspecto resulta indispensable definir los trabajos que efectuará el personal del cliente y los que serán responsabilidad del auditor, asimismo es necesario establecer las distintas fases o etapas que tendrá el trabajo (Metodología General) y el tiempo que requerirá su terminación.
- d) La experiencia de la firma. En ocasiones resulta conveniente proporcionar al cliente alguna información relativa a la experiencia de la firma y de los auditores que se encargarán del trabajo. De esta manera, se le proporcionan al cliente elementos objetivos para juzgar la capacidad de los consultores que realizarán el trabajo.
- e) Honorarios y forma en que se cobrarán. Se debe es

tablecer el monto de los honorarios motivo de la Auditoría, y la forma en que serán cobrados.

### PROGRAMA DE TRABAJO

Un plan por escrito del trabajo a desarrollar, es esencial para la realización de cualquier objetivo. Por consiguiente deben prepararse programas para todos los proyectos de Auditoría. La planeación del tiempo proporciona siempre mejores resultados en cuanto al tiempo y logro de objetivos.

Dada la naturaleza de cada trabajo, el programa debe presentarse en términos generales, sin pretender hacer programas estándar.

La finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, ya que, le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan.

De acuerdo con el Contador Público Fabián Martínez Villagas en su libro "El Contador Público y la Auditoría Administrativa", el contenido de un programa de Auditoría contempla los siguientes puntos:

- a) Trabajos preliminares: entrevistas, pláticas telefónicas, correspondencia, lista de puntos a definir, propósito de la Auditoría.

- b) Contrato de servicios profesionales: tipo de Auditoría, honorarios, tiempo de la Auditoría, condiciones, limitaciones y facilidades.
- c) Información general de la empresa: características jurídicas, de organización, de operación, funcionarios principales, diagramas de organización, manuales de organización y reglamentos.
- d) Fuentes de información: formas de papelería, archivos, lugares de trabajo, personal que se entrevistará y otros registros.
- e) Personal que se empleará: auxiliares, analistas, - supervisores, especialistas y otros
- f) Facilidades que proporcionará la empresa: personal, local, instrumentos, equipo y discusión de problemas.
- g) Secuencia de la Auditoría: funciones, departamen---tos, secciones y puntos.
- h) Formulación de cuestionarios: aspectos administrativos, técnicos, departamentales, seccionales y otros.
- i) Entrevistas: Director General, Gerentes, Supervisores, Empleados y Obreros.
- j) Técnicas: tipo de diagramas, técnicas matemáticas, de ingeniería industrial y otras.
- k) Informe de Auditoría: Consejo de Administración, - Director General, Gerentes, Supervisores y otros.

- 1) Plan de reorganización: diagramas, manuales de organización, equipo, personal, fecha de iniciación, tiempo.

Un programa de Auditoría Administrativa no debe ser rígido sino lo suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o elementos no considerados que exijan hacer variaciones o ampliaciones al programa de trabajo establecido inicialmente.

Es conveniente comentar los programas de trabajo con el cliente para incrementar su confianza en el desarrollo del trabajo y en las estimaciones de tiempo hechas por el consultor.

#### INVESTIGACION O TRABAJO DE CAMPO

La investigación, puede decirse que es una serie de etapas para resolver un problema cuyas soluciones necesitan ser objetivas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos. Los datos a considerar en la investigación pueden ser opiniones expresadas, acontecimientos históricos, registros e informes, respuestas a cuestionarios, etc.

El auditor administrativo en esta etapa hace uso de herramientas de investigación que más adelante se especificarán.

La obtención de información deberá cumplir los siguientes aspectos:

- a) Información correcta
- b) Verificación de información por medio de la observación.
- c) Obtención de los detalles de estudio
- d) No perder de vista el valor o uso último de cada actividad.
- e) Recordar políticas generales
- f) Buscar mejoras

En esta fase de la Auditoría Administrativa, es necesaria la elaboración del material de investigación, el cual contendrá básicamente y en forma general lo siguiente:

- a) Estudio de los objetivos de la Auditoría
- b) Ordenamiento de los detalles de estudio
- c) Elaboración del listado de información
- d) Elaboración de guías de entrevistas
- e) Elaboración de cuestionarios

Una vez recabada la información necesaria, el auditor administrativo recurrirá a su evaluación. Existen métodos de evaluación cuantitativos que comprenden desde un sistema de calificación por puntos hasta índices matemáticos sofisticados; pero en cualquier caso la Auditoría Administrativa no puede prescindir de uno de sus elementos más valiosos que es el juicio personal del auditor, aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada.

La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del Proceso Administrativo (juzgando la efectividad de su Planeación, Organización, Integración y Control). También puede enfocarse la evaluación a las funciones en la entidad auditada; la efectividad y la eficiencia de sus funciones de Producción, Comercialización, Finanzas, Recursos Humanos u otras funciones específicas de la empresa.

Al llevar a cabo el análisis, interpretación y síntesis de los datos obtenidos en la investigación, será conveniente:

- a) La eliminación de información no confiable
- b) La eliminación de información obsoleta
- c) Entrevistas para sondeos rápidos
- d) Entrevistas de comprobación de hipótesis

Una vez que se ha estructurado la información, estaremos en condiciones de:

- a) Estudiar los elementos pertinentes
- b) Diagnosticar detalladamente
- c) Determinar propósitos y sus interdependencias, explicando la causalidad y sus consecuencias.
- d) Encontrar deficiencias actuales y potenciales
- e) Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados en relación al todo.
- f) Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno

de los factores considerando su importancia.

- g) Buscar problemas (el auditor debe estar pendiente de los problemas y deficiencias).
- h) Encontrar soluciones a los problemas definidos
- i) Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.
- j) Simplificar métodos mediante lo siguiente:
  - Eliminación de trabajo innecesario
  - Mejora de sistemas
  - Reducción de gastos
  - Determinación de decisiones apropiadas
  - Selección de los mejores métodos para un trabajo adecuado.

Gracias a la evaluación que se realice, el auditor administrativo se encuentra en aptitud de detectar problemas, que debe manejar como oportunidades para mejoría. Es conveniente que las recomendaciones que tenga que hacer, sean propuestas verbalmente, antes de pasar a un informe escrito. El diálogo permite destacar aquellas recomendaciones que se consideraban útiles pero que no habían contemplado alguna circunstancia o repercusión, para modificar o afinar otras recomendaciones a la luz de sugerencias aportadas por el personal de la empresa y también, para convencerlo de las ventajas de adoptar determinadas recomendaciones que el auditor piense incluir en su informe escrito.

Como podemos ver la etapa de investigación o trabajo de campo es la más importante y representativa, al realizar -- una Auditoría Administrativa, por ser la que lleva más tiempo en su ejecución.

El objetivo básico de toda investigación es la obtención de la información sobre el tema de estudio, con el fin de evaluar la situación dada mediante un análisis, interpretación y síntesis de los resultados obtenidos. El siguiente paso será emitir conclusiones y recomendaciones que coadyuven a mejorar o resolver el problema existente en la empresa.

#### INFORME FINAL

El desarrollo de la Auditoría Administrativa en un -- proyecto específico se basa en un plan de trabajo que lleve -- consigo al logro de los objetivos. Estos logros se presentan -- al cliente en un informe que, además de un resumen del trabajo desarrollado, contiene en detalle las recomendaciones tendientes a resolver el problema originalmente definido en la carta propuesta.

En el proceso de formulación de recomendaciones, el auditor administrativo sigue los pasos siguientes:

- a) Apuntar soluciones alternativas
- b) Evaluar dichas alternativas
- c) Sostener entrevistas con personas de la empresa a fin de recibir consejos que le permitirán contar



con nuevos elementos de juicio y conocer la reacción respecto a la aceptación de sus ideas.

- d) Seleccionar la alternativa y las ideas que sean mejores.
- e) Desarrollar los conceptos generales de la alternativa seleccionada.

Los principales objetivos de un informe final son:

- a) Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas durante el estudio, mediante la presentación y explicación ordenada de todos los hechos.
- b) Motivar la implantación de las soluciones de tal forma que se logre el beneficio total del trabajo.
- c) Informar de las bases sobre las que se desarrollaron las conclusiones, de manera que se puedan obtener beneficios al aplicar estas bases a la solución de futuros problemas que se presenten.
- d) Servir como guía para que se pueda conocer lo que se ha hecho, así como medir y evaluar la forma en que se cumplieron los objetivos señalados al iniciar el trabajo.

Esta fase del trabajo puede ser la más importante en la actividad de un auditor administrativo, ya que, basado en el conocimiento logrado de la empresa y poniendo en juego su experiencia y buen juicio, expondrá las recomendaciones que considere más adecuadas para resolver los problemas de su cliente.

Dichas recomendaciones se incorporarán en el informe escrito, - único resultado tangible del trabajo del auditor, que será el - principal vehículo propagador de sus ideas.

La información derivada de la Auditoría Administrativa depende del alcance que haya tenido el examen, el tipo de entidad pública o privada a la que se le haya realizado, la cantidad y naturaleza de las oportunidades de mejoría detectadas y - los deseos expresados por el cliente.

Sin embargo, todo informe deberá reunir las siguientes características: ser claro, conciso, ordenado, atractivo, - convincente, constructivo, completo y redactado correctamente.

Las técnicas y formatos para la presentación del informe pueden variar de acuerdo con el criterio del auditor, del problema específico y de las políticas de su firma; en términos generales un informe final contendrá:

- a) Índice
- b) Antecedentes relativos a la carta convenio
- c) Descripción del propósito y alcance de la Auditoría Administrativa y/o de las técnicas administrativas utilizadas.
- d) Areas localizadas que ofrecen posibilidad de mejoras administrativas.
- e) Descripción de las prácticas actuales, su evaluación crítico-constructiva y recomendaciones del auditor para mejorar la entidad.

- f) Conclusiones del trabajo realizado
- g) Plan de implantación de las recomendaciones
- h) Anexos numéricos, gráficas y guías para presentaciones audiovisuales de respaldo, aclaración o -- complemento al texto del informe.

Sería deseable que el consultor implantara las recomendaciones hechas por él mismo, sin embargo, ello dependerá de que el cliente se lo solicite.

La implantación de las conclusiones del trabajo del auditor, incluye los siguientes aspectos relevantes:

- a) Explicación detallada de las recomendaciones . . . . .
- b) Programa de implantación
- c) Control posterior (revisión periódica).

### 3. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

Como mencionamos anteriormente, para realizar una Auditoría Administrativa es necesario seguir una serie de pasos. Dentro de ellos, una vez cumplida la etapa del programa de trabajo, se está en condiciones de proseguir con la parte medular del servicio; es decir, la investigación.

La etapa de investigación se inicia con la recopilación de datos relevantes de los aspectos susceptibles de investigar objetivamente, para visualizar la situación real de la empresa.

El auditor debe acometer cada tarea con conocimientos tanto generales (Método Científico, principios de razonamiento y la Ciencia Administrativa), como particulares (incluyen los medios y métodos para obtener, identificar y emplear información sobre hechos reales).

La información debe referirse a todos los factores -- que afectan a un área específica o a toda la empresa, según el tipo de Auditoría de que se trate.

En el trabajo de Auditoría Administrativa se trabaja más con las personas, las instalaciones y los sistemas; por lo tanto es menester echar mano de los instrumentos adecuados de manera que el auditor obtenga datos claros, completos, confiables, actualizados y suficientemente detallados para integrar -

### 3. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

Como mencionamos anteriormente, para realizar una Auditoría Administrativa es necesario seguir una serie de pasos. Dentro de ellos, una vez cumplida la etapa del programa de trabajo, se está en condiciones de proseguir con la parte medular del servicio; es decir, la investigación.

La etapa de investigación se inicia con la recopilación de datos relevantes de los aspectos susceptibles de investigar objetivamente, para visualizar la situación real de la empresa.

El auditor debe acometer cada tarea con conocimientos tanto generales (Método Científico, principios de razonamiento y la Ciencia Administrativa), como particulares (incluyen los medios y métodos para obtener, identificar y emplear información sobre hechos reales).

La información debe referirse a todos los factores -- que afectan a un área específica o a toda la empresa, según el tipo de Auditoría de que se trate.

En el trabajo de Auditoría Administrativa se trabaja más con las personas, las instalaciones y los sistemas; por lo tanto es menester echar mano de los instrumentos adecuados de manera que el auditor obtenga datos claros, completos, confiables, actualizados y suficientemente detallados para integrar -

la red de información en que habrá de fundamentar su estudio.

La información es la base de la Auditoría Administrativa. De su calidad dependerán los resultados que se logren; es decir, conclusiones y recomendaciones.

El auditor obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales, circulares aplicables al caso en estudio. El auditor debe pedir copias de la información documentada que necesite, obtener juegos de cada forma en uso, y tomar datos relativos al orden que siguen los diferentes trámites y procedimientos.

Las herramientas de investigación son comunes a todos los sistemas de Auditoría Administrativa; sin embargo, deben elegirse aquellas que se adecuen mejor al problema específico -- que trata de resolver la Auditoría.

Las herramientas de investigación estudiadas en este capítulo se clasifican de la siguiente manera:

a) Herramientas principales

- Entrevista
- Cuestionario

b) Herramientas complementarias

- Análisis de índices estadísticos
- Análisis financiero
- Análisis funcional

c) Herramientas especializadas

- Sociometría

- Dinámica de grupos
  - Modelos matemáticos
- d) Herramientas auxiliares
- Diagramas

## HERRAMIENTAS PRINCIPALES

### Entrevista

Es una técnica utilizada dentro de las ciencias sociales que consiste en el intercambio de ideas entre dos o más personas con un fin determinado.

Entre los objetivos principales de la entrevista están: dar información, recabar información o datos, investigar un problema, solicitar colaboración, sensibilizar y convencer, y ofrecer ayuda.

La entrevista consta de dos elementos básicos: el entrevistador y el entrevistado.

Las características del entrevistado pueden ser: introversión o extroversión, las cuales varían de acuerdo al medio social, cultural y económico.

La ejecución de la entrevista incluye los siguientes pasos:

- a) Presentación e identificación
- b) Formar un ambiente apropiado (crear un clima de --

- confianza, ganarse el interés del entrevistado).
- c) Exponer con claridad y precisión el motivo de la - entrevista.
  - d) Hacer preguntas fácilmente contestables
  - e) Escuchar con atención las opiniones del entrevistado.
  - f) Comprobar la narración con la observación para ver si hay contradicciones.
  - g) Eliminar las oportunidades que el entrevistado pueda tener de engaño.
  - h) Resumir los acuerdos tenidos en la entrevista
  - i) Al término de la entrevista, agradecer la atención prestada.
  - j) Despedirse con cortesía y atención
  - k) En caso de otra entrevista, fijar fecha y hora, de lo contrario informar que ha sido la última.

Los diferentes tipos de entrevista que pueden efec---  
tuarse son:

- a) Entrevista libre.- En este tipo de entrevista no - existe un orden preestablecido a seguir en la ob--  
tención de la información. El entrevistador puede tomar uno de los temas y explorarlos más ampliamente si le parece necesario.
- b) Entrevista dirigida.- El entrevistador selecciona de antemano algún(os) tema(s) de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación. Sigue un proceso



dimiento fijado previamente por un cuestionario o guía de entrevista.

- c) Entrevista estandarizada.- En este tipo de entrevista se formula previamente un formato, del cual, el entrevistador no debe salirse.

Las entrevistas cuentan con las siguientes ventajas y desventajas:

a) Ventajas:

- Flexibilidad.- El entrevistador está en libertad para ajustar cada entrevista a la situación y a la personalidad del entrevistado, excepto en la entrevista estandarizada que es más rígida.
- Observación.- La observación del entrevistador sobre el conocimiento aparente del entrevistado en relación con el asunto y su disposición a cooperar, es útil en la interpretación de los resultados.
- Da la posibilidad de profundizar en un aspecto determinado, excepto en la entrevista estandarizada, por su rigidez.

b) Desventajas:

- Requiere de mayor tiempo en relación al cuestionario.
- Su costo es elevado debido a que requiere entrevistadores capacitados que reduzcan el sesgo de los resultados.

- Conducta del entrevistado (renuencia a colaborar).

La entrevista en la Auditoría Administrativa debe ser dirigida. El entrevistador selecciona de antemano algún(os) tema(s) de interés para él, de esta manera introduce ciertas restricciones. Esto implica tener objetivos específicos y una organización de la entrevista.

Para una Auditoría completa se deberán realizar una serie de entrevistas para poder comprobar y ampliar los datos obtenidos.

La entrevista se debe registrar adecuadamente, ya que muchas veces, aunque se trate de controlar la exposición, no siempre se sigue un orden. Por ello, es necesaria una reorganización de la información para efectos de poder analizarla adecuadamente.

### Cuestionario

Consiste en la obtención de información que deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o registros, a través de una lista formal de preguntas.

Tiene como finalidad, la obtención de datos referentes al conocimiento, opiniones, motivaciones e intenciones que no se encuentran abiertas a la observación.

El cuestionario no puede ser estudiado como algo aislado; presupone el diseño de la investigación y su construcción requiere un procedimiento estricto.

Para la preparación o elaboración de un cuestionario, es necesario considerar los siguientes pasos:

- a) Determinación de un universo o ámbito
- b) Muestreo
- c) Formulación del cuestionario
- d) Recopilación de datos
- e) Tabulación de los datos
- f) Interpretación de los datos

Los diferentes tipos de cuestionario que se pueden aplicar son:

- a) Cuestionario de respuestas abiertas.- Este tipo de cuestionario puede ser empleado como un método de exploración inicial con objeto de afinar las hipótesis o el cuestionario de elección forzosa.
- b) Cuestionario de elección forzosa.- Este cuestionario tiene cabida a un conjunto numeroso de métodos cuya idea principal es ofrecer dos o más alternativas al interlocutor, quien debe escoger, solamente de entre ellas, aquella igual o más semejante a su propia forma de respuesta. Entre los principales cuestionarios de este tipo, se encuentran los siguientes:

- Dicotómicos: Cuando la persona se encuentra únicamente entre dos alternativas: afirmativo o negativo.
- Tricotómicos: Donde se ofrece la oportunidad de abstenerse (por desconocimiento del asunto o por no haberse formado una opinión al respecto).
- Cuestionario de comparación por pares: En este método se formula una serie de proposiciones, cada una de las cuales debe ser comparada una vez con todas las restantes, formando pares. Este método refleja la preferencia relativa de las proposiciones.
- De alternativas múltiples: Se ofrecen varias alternativas entre las cuales pueden optar los sujetos. Este método puede ser empleado cuando se establecen categorías poco numerosas que se consideran exhaustivas. Dentro de este tipo de cuestionarios están los Dicotómicos y los Tricotómicos.
- De respuestas ponderadas: Se emplea generalmente para cuantificar las actitudes.
- De gradación de Likert: Con este tipo de cuestionario se gradúan las opiniones con los intereses o las actitudes en cada respuesta. Generalmente se emplean cinco categorías: siempre, algunas veces, no sé, raras veces y nunca.

- Tendencia equívoca: En este método se enlistan - una serie de afirmaciones, todas erróneas, pero escalonadas de manera que el sujeto al responder, indique la dirección de su opinión.

Los cuestionarios presentan las siguientes ventajas y desventajas:

a) Ventajas:

- Diversidad.- Casi todos los problemas pueden ser enfocados desde el punto de vista del cuestionario.
- Velocidad y costo.- El cuestionario, puede aplicarse al mismo tiempo a un número determinado de personas requiriendo de menor personal para su realización, lo cual reduce su costo.

b) Desventajas:

- Renuencia del entrevistado a brindar información
- Incapacidad del entrevistado a brindar información.
- Influencia del procedimiento de interrogatorio sobre los resultados obtenidos.
- Falta de profundidad en la información
- Carencia de anonimato
- Validez de los cuestionarios
- Confianza en los datos

La validez de cualquier examen va en relación directa

con la preparación de los medios utilizados para obtener información. Por lo anterior, podemos afirmar que la validez de una Auditoría Administrativa estará fundamentada en un cuestionario bien elaborado, por lo cual no debemos olvidar las reglas de su formulación: unidad, secuencia y claridad.

## HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS

### Análisis de índices estadísticos

Un análisis de índices estadísticos es un estudio de registros iguales, cronológicos y sistemáticos, que brindan tendencias o medidas. Es necesario realizar un análisis de lo estudiado, desglosando por separado cada uno de los elementos y relacionándolos después todos ellos. Este análisis debe ser veraz y completo, empleando métodos de control interno.

### Análisis financiero

El análisis financiero se define como el estudio de datos que reflejan la situación de los recursos financieros de la empresa, estableciendo medidas y relaciones.

Los estados financieros son los documentos básicos y esencialmente numéricos elaborados mediante la aplicación de la técnica contable en los que se muestra, ya sea la situación financiera de la empresa, los resultados de su operación u otros aspectos también de carácter financiero.

Podemos hacer mención de algunos de los principales - estados financieros:

- a) Balance General
- b) Estado de Resultados
- c) Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Es necesario verificar estos Estados Financieros mediante un análisis de los datos en forma aislada o bien, por medio de un análisis estadístico en forma de relación, es decir, unir cada uno de los aspectos entre sí.

### Análisis funcional

Se refiere a la determinación de las funciones básicas de una unidad de trabajo y a su evaluación. Para realizar este análisis, es necesario ayudarse de otras herramientas de investigación como son la entrevista y el cuestionario, asimismo, puede hacerse uso de las siguientes herramientas: análisis o manual de puestos, manual de sistemas o procedimientos, manual de organizaciones, principalmente.

### HERRAMIENTAS ESPECIALIZADAS

Existen otras herramientas de investigación más especializadas, ejemplo de éstas son las siguientes:

#### Sociometría

Es la técnica por medio de la cual se determina qué persona tiene mayor simpatía o influencia y que por tanto, puede

considerarse como guía o líder. Consiste en preguntar a los integrantes de un grupo con qué otro miembro del mismo, les gustaría reunirse para trabajar en una tarea común. Al analizarse - las respuestas pueden detectarse aquellas personas que son preferidas por varias y que constituyen candidatos a líderes. --- Aquellas que no son preferidas, constituyen los miembros aislados.

Las preferencias y rechazos pueden dibujarse con objeto de observar las relaciones entre los miembros del grupo, dando lugar a los llamados sociogramas.

#### ... Dinámica de grupos .....

Es una herramienta cuya finalidad consiste en definir el grado de cohesión de sus miembros, estudiando su actitud y - conducta a nivel individual para adaptarse al grupo, y señala - la interrelación individuo-agrupación-grupo-corporación-comunidad-sociedad-individuo. Asimismo, detecta qué fuerzas, tanto - internas como externas influyen sobre el grupo para que puedan tomarse las medidas pertinentes.

El organismo empresarial, por ejemplo, recibe influencia directa o indirecta del sistema gubernamental (tasas fiscales, relación tributaria, reglamentaciones específicas, marco - jurídico, etc.); sistema de trabajo (fuerza interna y factor de producción); inversionistas (accionistas, financieros, acreedores, etc.); público usuario, etc.



## Modelos matemáticos

Son representaciones o abstracciones de una situación u objetos reales que toman la forma de cifras o símbolos matemáticos. El objetivo de la construcción de modelos, es la predicción de alguna faceta de la actuación del sistema en estudio. Es por esto, que los modelos son importantes para la toma de decisiones ya que el juicio racional de éstas, requiere de la predicción de la actuación y los modelos proporcionan este vínculo.

## HERRAMIENTAS AUXILIARES

Una de las herramientas de investigación que utiliza el auditor administrativo la constituyen los diagramas.

### Diagramas

Son representaciones gráficas de la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestra las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y puede indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso.

Para facilitar su comprensión, se utilizan símbolos - en su elaboración.

Dentro de los principales diagramas o gráficas administrativas, están los siguientes:

- a) De Organización. Expresan la estructura de la organización o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la componen. A estos diagramas se les denomina Organogramas u Organigramas.
- b) De Procedimiento o de Flujo. Precisan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen. Se les denomina también Fluxogramas.
- c) De Tiempo o de Programas. Indican las relaciones de una actividad administrativa determinada con el tiempo en que se debe ejecutar. Quedan incluidas en esta clase todas las gráficas de programación que se utilizan como instrumentos para plantear o controlar una actividad, como las gráficas de Gantt, las tablas de tiempo, las fichas de ruta, etc. Estos diagramas reciben el nombre de Cronogramas.
- d) Estadísticos. Expresan datos, hechos o fenómenos comparables generalmente cuantificables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes.
- e) Diversos. Los diagramas más usuales además de los anteriores, son los cuadros de distribución del trabajo, las gráficas de mano derecha e izquierda,

los diagramas de hombre y máquina, las cartas de señalación o cartogramas, etc.

Cuando se necesite información acerca de las instalaciones, de las oficinas, del arreglo físico de los almacenes o ubicación de la planta, el auditor debe inspeccionarlos personalmente, tomando nota de todos aquellos hechos relevantes para su estudio.

La información relativa a operaciones, trámites, rutinas establecidas en la empresa, puede obtenerse mediante la observación directa de cómo son realizados normalmente. El auditor debe tener toda la información que crea pertinente acerca de su objeto de estudio y de ser posible, trazar gráficas o diagramas que posteriormente, procurará mejorar y verificar.

## REFERENCIAS

ARIAS Galicia, Fernando, *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas, 1977 (3a. ed.).

Comisión de Consultoría en Administración de Empresas. Boletín *Metodología de la consultoría en administración*. México: IMCP, 1971, no. 5.

FERNÁNDEZ Aręna, José Antonio, *La auditoría administrativa*. México: Diana, 1976.

GRABINSKY, Nathan y KLEIN, Alfred W., *El análisis factorial*. - México: Banco de México, S.A., 1976 (6a. ed.).

LEONARD P., William, *Auditoría administrativa*. México: Diana, - 1977.

MARTINEZ Villegas, Fabian, *El Contador Público y la auditoría administrativa*. México: ECASA, 1969 (2a. ed.).

PARDINAS, Felipe, *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI, 1978 (18a. ed.).

## CAPITULO IV

### EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

1. ORIGENES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2. FORMACION PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

3. FUNCION SOCIAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

4. AREAS DE ACTIVIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

1. ORIGENES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El mundo económico ha progresado gracias a la inteligencia y las cualidades personales de los dirigentes y de los -- hombres de empresa; además, el desarrollo de las actividades -- socio-económicas ha dado tal complejidad a los problemas admi-- nistrativos, que su solución reclama los dotes de verdaderos -- ejecutivos profesionales que coordinen las diferentes activida-- des funcionales de la empresa, viendo a ésta como un todo. Para formar este tipo de profesionistas, se ha creado la carrera de Licenciado en Administración y otras similares.

El sentido común no es suficiente para comprender ade-- cuadamente los problemas administrativos de una empresa y resol-- verlos eficientemente; se requiere de principios y técnicas es-- pecializadas cuyo dominio, exige la preparación sistemática de hombres que puedan administrar competentemente, en vez de hacer-- lo improvisando soluciones que requieren constantes y costosas rectificaciones.

Las empresas modernas, necesariamente, deben contar - con ejecutivos profesionales. Un sistema por bueno que sea, nun-- ca tendrá éxito si no cuenta con un buen personal; éste en cam-- bio, puede llevar a cabo actividades positivas aún con sistemas deficientes.

Como respuesta a lo anterior, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, en el año de 1943, implantó por vez primera en América Latina, estudios relacionados con la Administración de Empresas. Posteriormente, estos estudios se establecieron en el año de 1947, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. En 1955, gracias a la tenacidad del Señor Wilfrido Castillo Miranda y de sus colaboradores Vinicio Anduaga, Arturo Elizundia y Eduardo Pallares, se iniciaron los trabajos relativos a la implantación de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de México, siendo ésta el resultado de una serie de investigaciones que se venían realizando.

El Señor Castillo Miranda estaba convencido de que la Escuela de Comercio y Administración necesitaba hacer algo para preparar profesionalmente a los hombres que pudieran colaborar o llegar a dirigir con el mayor de los éxitos las organizaciones económicas y financieras. Además, sostenía que no era posible que México pudiera alcanzar adecuados niveles en su desarrollo económico y social, si las empresas no contaban con técnicas apropiadas y eficaces en el área Administrativa. Esta inquietud lo llevó a una conclusión en definitiva: era la Escuela de Comercio y Administración por su misma esencia académica, la más indicada para preparar profesionistas en Administración.

Sus esfuerzos se vieron culminados en el año de 1957, cuando en la Escuela de Comercio y Administración de la UNAM, se

implantó la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

En la actualidad, el nombre de la carrera ha sido modificado por el título de Licenciado en Administración, con el fin de dar una visión más real de su campo de acción, debido a que el término de empresa, es asociado generalmente a entidades con fines lucrativos, por carecer de información adecuada al respecto; siendo que Empresa, es toda una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado. Este mal entendido desvirtuaba el verdadero alcance del Licenciado en Administración.

Los planes de estudio de la carrera de Licenciado en Administración, se han ido adaptando progresivamente para ofrecer una sólida preparación que le permita manejar las técnicas administrativas y sus métodos de estudio e investigación, para aplicarlos prácticamente en las diversas esferas de la actividad social.

Los planes de estudio vigentes de algunas universidades del Distrito Federal, se analizarán más adelante a fin de conocer la preparación y orientación recibida por los egresados de esta licenciatura.



## 2. FORMACION PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

La preparación profesional del Licenciado en Administración debe desarrollar en él, una visión global de las empresas, teniendo siempre presente que las diferentes funciones de las mismas, forman un todo integrado.

La formación profesional del Licenciado en Administración tiene gran trascendencia ya que, si no cuenta con amplios conocimientos, al ser requeridos sus servicios profesionales -- puede causar graves daños a las agrupaciones que, confiando en sus conocimientos, dejan en sus manos su existencia misma. Estos daños repercutirán inexorablemente sobre la comunidad en general.

### ALCANCE Y CONTENIDO DE LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

El éxito profesional se debe en gran parte a la efectividad con que las escuelas desarrollan en los estudiantes la capacidad de estudiar por sí mismos, dotándolos al mismo tiempo de la cultura y los conocimientos teórico-prácticos que les permitan entender el mundo en que viven y actuar en él.

Las condiciones en este ambiente están experimentando rápidos cambios, por tanto, las áreas de estudio para el Licenciado en Administración deben establecerse de acuerdo a sus

posiciones de actuación profesional.

Igualmente es necesario despertar en los estudiantes de esta carrera el interés hacia el estudio y hacia la investigación, como únicos medios para poder coronar con buen éxito su esfuerzo, buscando que no vean el hecho de alcanzar un título, como un requisito de forma, sino que lo reconozcan como prueba de los conocimientos adquiridos.

El Licenciado en Administración debe ser el profesionalista que planifique, organice, dirija y controle el trabajo colectivo dentro de una organización. Para ello, y desde los diversos niveles que va ocupando en la entidad, participa en la aplicación de un conjunto sistematizado de teorías, conceptos, principios y procedimientos que llevan al logro de los objetivos de la entidad.

Este profesionalista ha de ser capaz de aplicar los principios administrativos a situaciones concretas, definiendo objetivos, unificando problemas y planteando alternativas de solución, tomando en cuenta que estas tareas son requeridas en empresas grandes o pequeñas, organismos públicos o privados, entidades no lucrativas, asistenciales, internacionales y de otra índole.

El Licenciado en Administración debe poseer básicamente capacidad de análisis, sintetizando las situaciones complejas con el fin de llegar a un juicio equilibrado, tomando

las decisiones adecuadas para resolver los problemas; habilidad metodológica y organizada; buen manejo de los conceptos matemáticos y de computación; facilidad para dirigir a grupos y trabajar con ellos; entendimiento del comportamiento humano y de la interacción de las fuerzas económicas, políticas y sociales; -- lealtad a los principios éticos aún en condiciones de presión; abierto al cambio que garantice un continuo aprendizaje y una actitud innovadora; facilidad para expresarse correctamente en forma oral y escrita.

El plan de estudios que contempla la carrera de Licenciado en Administración, está constituido principalmente por -- cuatro áreas de conocimiento:

- a) Administración.- Es el área de conocimiento fundamental para el Licenciado en Administración. Comprende el estudio de la teoría general, conceptos y principios de la Administración, así como sus técnicas de actuación del Proceso Administrativo -- en las esferas de la producción, la comercialización, los recursos humanos, los recursos financieros y la Auditoría Administrativa.
- b) Contabilidad.- Comprende la teoría general, conceptos, categorías, técnicas y principios contables y financieros aplicables a todo tipo de entidad. El área comprende cursos de contabilidad general, intermedia y superior, así como contabilidad de cos-

tos, auditoría y finanzas. Es la estructura central de la carrera de Licenciado en Contaduría y, para el Licenciado en Administración representa un importante apoyo para el manejo de la información contable en la toma de decisiones, resultando ser el área de enlace entre ambas carreras.

c) Matemáticas.- El objetivo educacional de esta área es proporcionar conocimientos matemáticos indispensables para el planteamiento de la solución de problemas contables y administrativos. Comprende desde las matemáticas introductorias hasta la investigación de operaciones.

d) Ciencias Sociales.- Es un área de estudio proyectada para lograr una visión conjunta de los fenómenos sociales, económicos, políticos y jurídicos con las disciplinas financieras y administrativas, para que le permita conocer y analizar la realidad socio-económica donde va a ejercer su actividad profesional, y así poseer una perspectiva social sobre los fenómenos apoyada en bases científicas.

A fin de conocer la preparación y orientación académica de los egresados de la carrera de Licenciado en Administración en diversas universidades del Distrito Federal elaboramos el siguiente estudio comparativo, clasificando las asignaturas -

impartidas en las áreas de conocimiento antes mencionadas, adicionando un quinto rubro denominado Optativas, que aunque no es un área de conocimiento propiamente dicha, incluye aquellas materias que deben ser elegidas por el estudiante entre un conjunto definido de asignaturas, las cuales no se incluyen dentro de la clasificación debido a su gran variedad.

Las Universidades que colaboraron en este estudio fueron las siguientes:

- \* Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- \* Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).
- \* Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- \* Universidad Anáhuac (UA).
- \* Escuela Bancaria y Comercial (EBC).
- \* Universidad La Salle (ULSA).
- \* Universidad Tecnológica de México (UNITEC).
- \* Universidad Iberoamericana (UIA).
- \* Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA).
- \* Instituto Superior de Estudios Comerciales (ISEC).

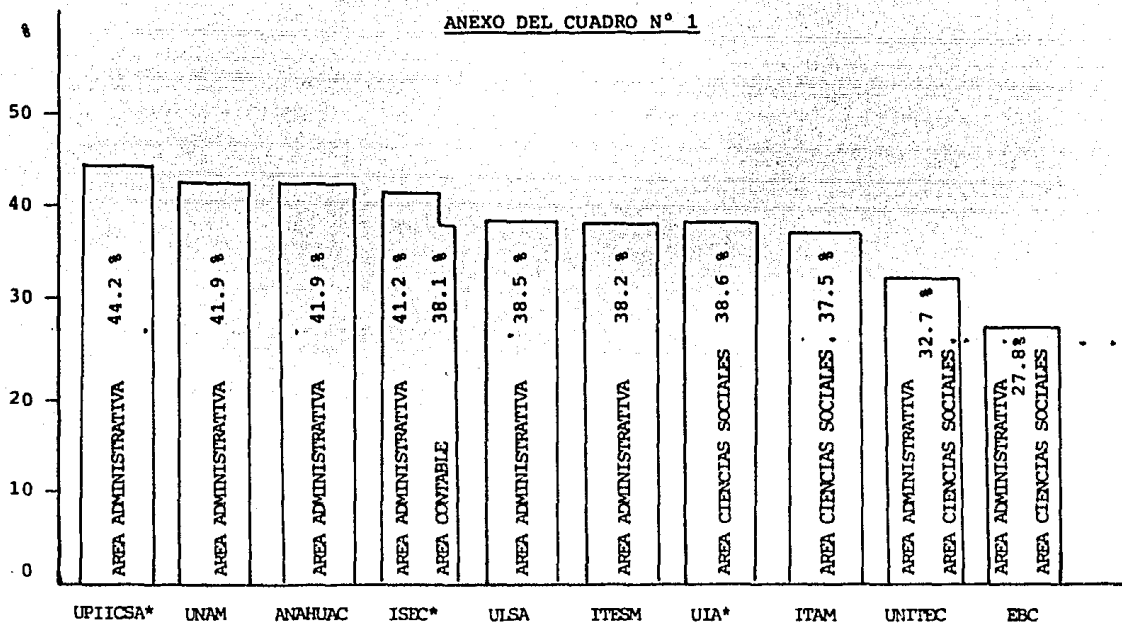
Contemplando el total de materias impartidas por cada institución como 100 %, el cuadro resultante es el siguiente:

CUADRO N° 1. NUMERO Y PORCENTAJE DE MATERIAS EN CADA AREA DE CONOCIMIENTO POR UNIVERSIDAD.

AREAS DE CONOCIMIENTO	CONTABLE		ADMINISTRATIVA		MATEMATICAS		CIENCIAS SOCIALES		OPTATIVA		TOTALES	
UNIVERSIDADES	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
UNAM	4	9.3	18	41.9	6	13.9	13	30.2	2	4.7	43	100
ITESM	9	16.3	21	38.2	10	18.2	15	27.3	-	-	55	100
ITAM	5	10.4	12	25.0	9	18.8	18	37.5	4	8.3	48	100
U. ANAHUAC	4	9.3	18	41.9	6	13.9	13	30.2	2	4.7	43	100
EBC	13	24.0	15	27.8	11	20.4	15	27.8	-	-	54	100
ULSA	6	11.5	20	38.5	8	15.3	16	30.9	2	3.8	52	100
UNITEC	8	14.6	18	32.7	11	20.0	18	32.7	-	-	55	100
UIA :												
Finanzas	8	18.3	10	22.7	5	11.3	17	38.6	4	9.1	44	100
Mercadotecnia	5	11.4	13	29.5	5	11.4	17	38.6	4	9.1	44	100
UPIICSA :												
Recursos Humanos	7	13.4	24	46.2	10	19.2	11	21.2	-	-	52	100
Mercadotecnia	7	13.4	24	46.2	10	19.2	11	21.2	-	-	52	100
Finanzas	11	21.1	20	38.5	10	19.2	11	21.2	-	-	52	100
Producción	7	13.4	24	46.2	10	19.2	11	21.2	-	-	52	100
ISEC :												
Mercadotecnia	9	16.0	25	44.7	9	16.0	13	23.3	-	-	56	100
Relaciones Industriales y Personal	9	16.0	23	41.0	9	16.0	15	27.0	-	-	56	100
Finanzas	21	38.1	15	27.2	9	16.6	10	18.1	-	-	55	100
Administración General	12	21.8	21	38.1	9	16.6	13	23.5	-	-	55	100

AREAS DE ORIENTACION EN CADA INSTITUCION

ANEXO DEL CUADRO N° 1



\* Universidades con especialidades

La formación profesional que obtiene el alumnado en las universidades UPIICSA, UNAM, U. ANAHUAC, ISEC, ULSA e ITESM, está orientada hacia el área Administrativa. Es de observarse, que el porcentaje que representa esta área en dichas universidades, es aproximadamente la mitad del total de materias cursadas.

La orientación que tienen las instituciones UIA e ITAM, se enfoca hacia el área de Ciencias Sociales representadas por un 38.6 % y 37.5 % respectivamente.

El área Administrativa y el área de Ciencias Sociales representan un mismo porcentaje para el UNITEC (32.7 %), y para la EBC (27.8 %).

El ISEC en su especialidad de Finanzas, está orientada en un 38.1 % hacia el área Contable.



El análisis del cuadro N° 1, y la información adicional proporcionada por los centros educativos nos permite distinguir en qué aspectos se parecen y en cuáles difieren dichas Universidades al preparar Licenciados en Administración; así tenemos:

a) Aspectos afines entre las Universidades:

- Duración de la carrera.- Los grados que el estudiante debe cursar en cada Institución, son en todos los casos entre 8 y 9.
- Areas de conocimiento.- Todos los planes de estudio contienen en uno u otro grado materias de Contabilidad, Administración, Matemáticas y Ciencias Sociales.
- Requisitos previos a la obtención del título profesional, estipulando como tales:
  - . Servicio Social
  - . Trabajo recepcional
  - . Examen profesional

b) Aspectos en que difieren las Universidades:

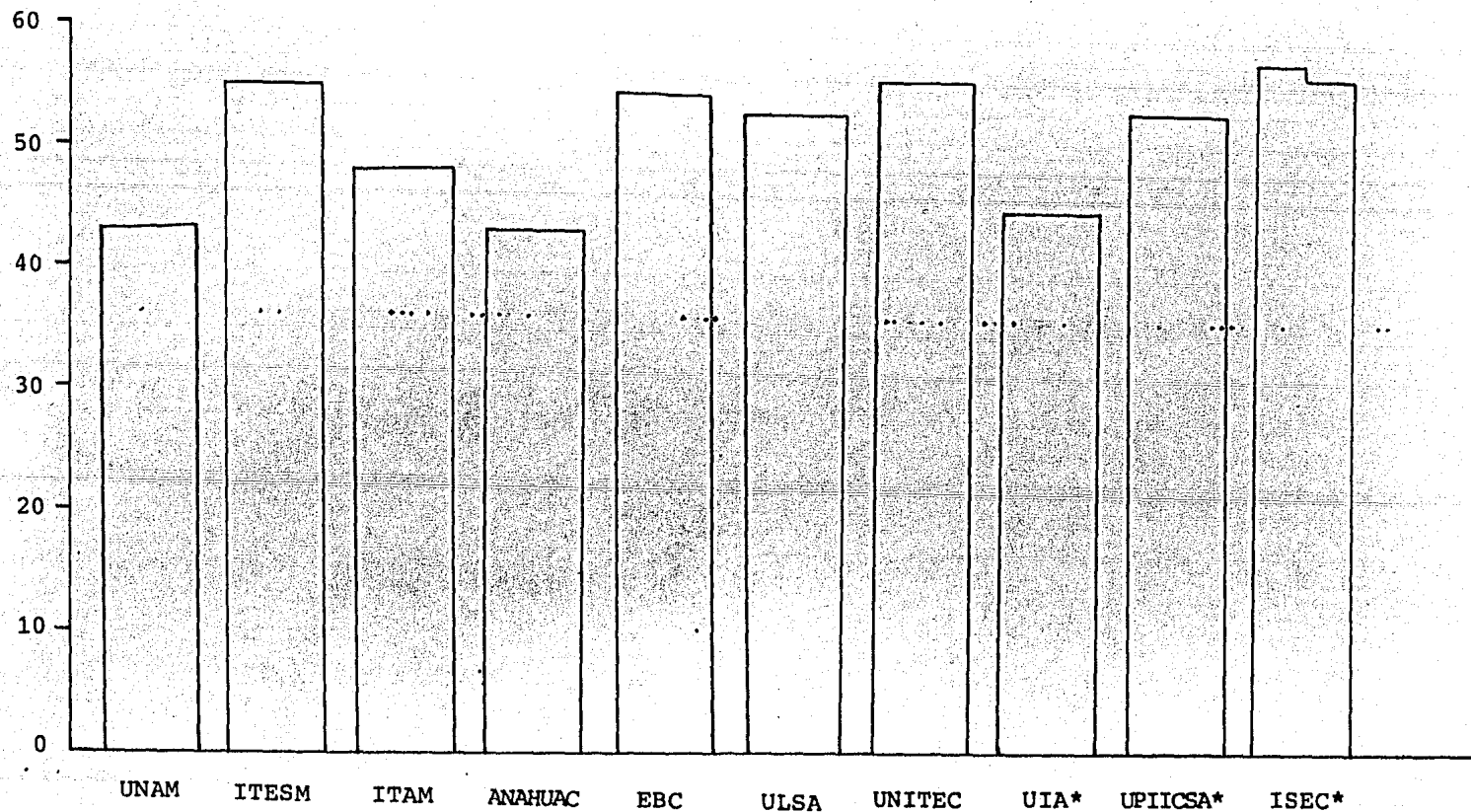
- Especialización.- De entre las Universidades -- comparadas, sólo la UIA, la UPIICSA y el ISEC -- orientan a los Licenciados en Administración a algún área específica. Así la UIA ofrece las especialidades de Finanzas y Mercadotecnia; la --

UPIICSA en Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas y Producción, y el ISEC en Mercadotecnia, Relaciones Industriales y Personal, Finanzas y Administración General.

- Materias optativas.- La mitad del total de Universidades no contemplan dentro de su plan de estudios la opción de que el alumno seleccione de entre varias, una asignatura.
- Número de materias importantes por cada Universidad.- Las que se presentan en la Gráfica N°1.
- Número de materias en cada área de conocimiento.- Esto se puede apreciar más objetivamente en cada una de las Gráficas siguientes (2,3,4 y 5). .....

TOTAL DE MATERIAS CURSADAS EN CADA INSTITUCION

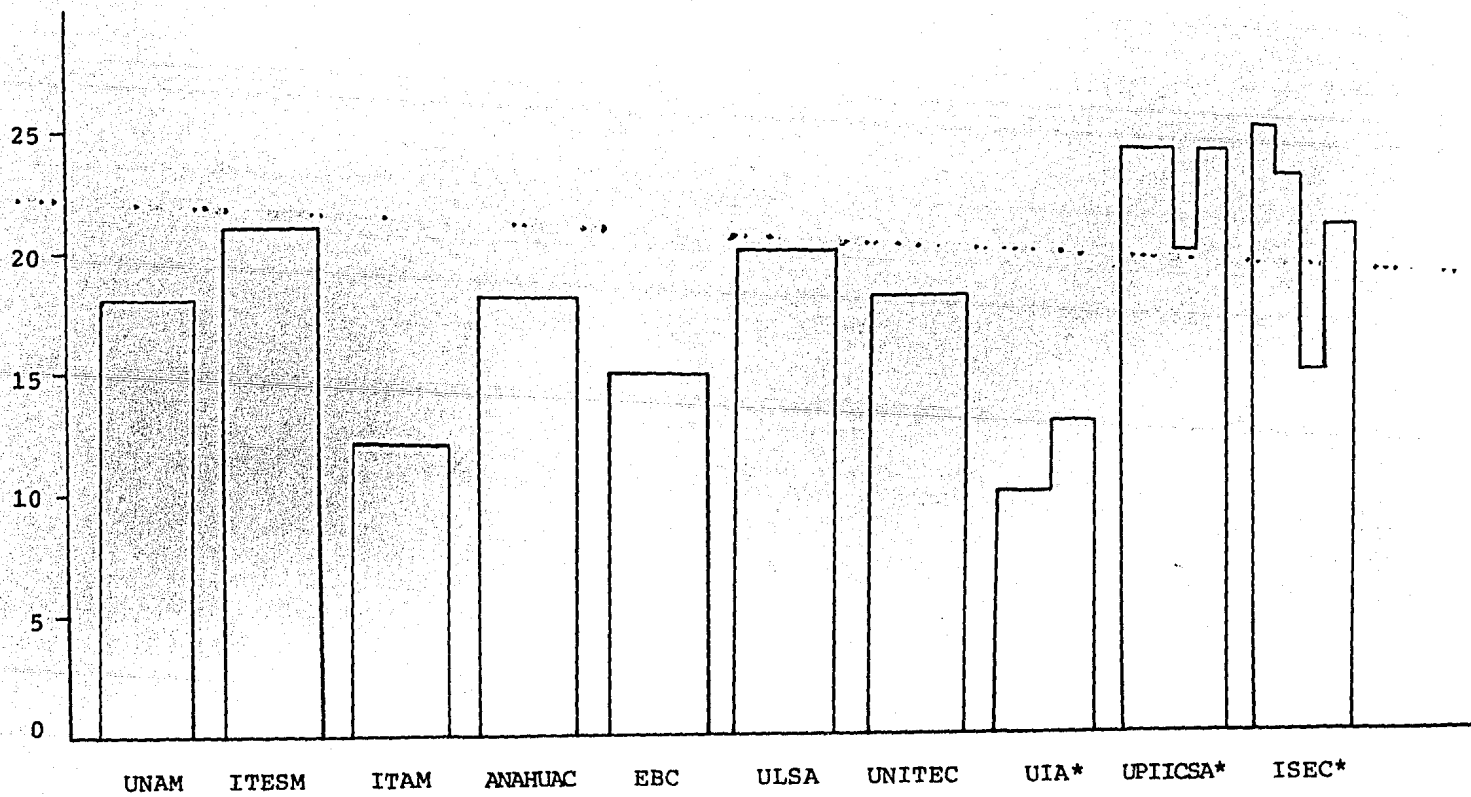
GRAFICA N° 1



\* Universidades con especialidades

TOTAL DE MATERIAS DEL AREA ADMINISTRATIVA EN CADA INSTITUCION

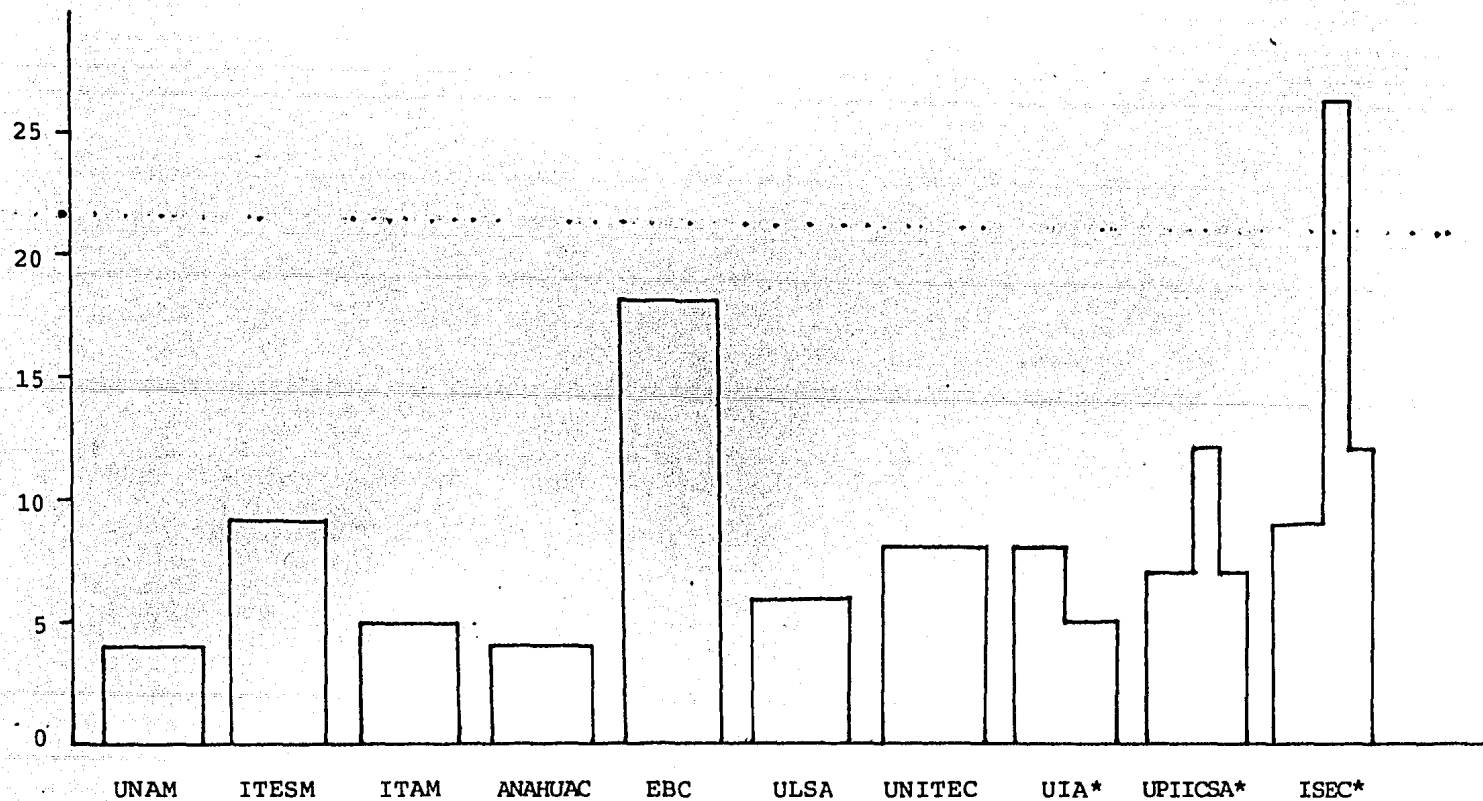
GRAFICA N° 2



\* Universidades con especialidades

TOTAL DE MATERIAS DEL AREA CONTABLE EN CADA INSTITUCION

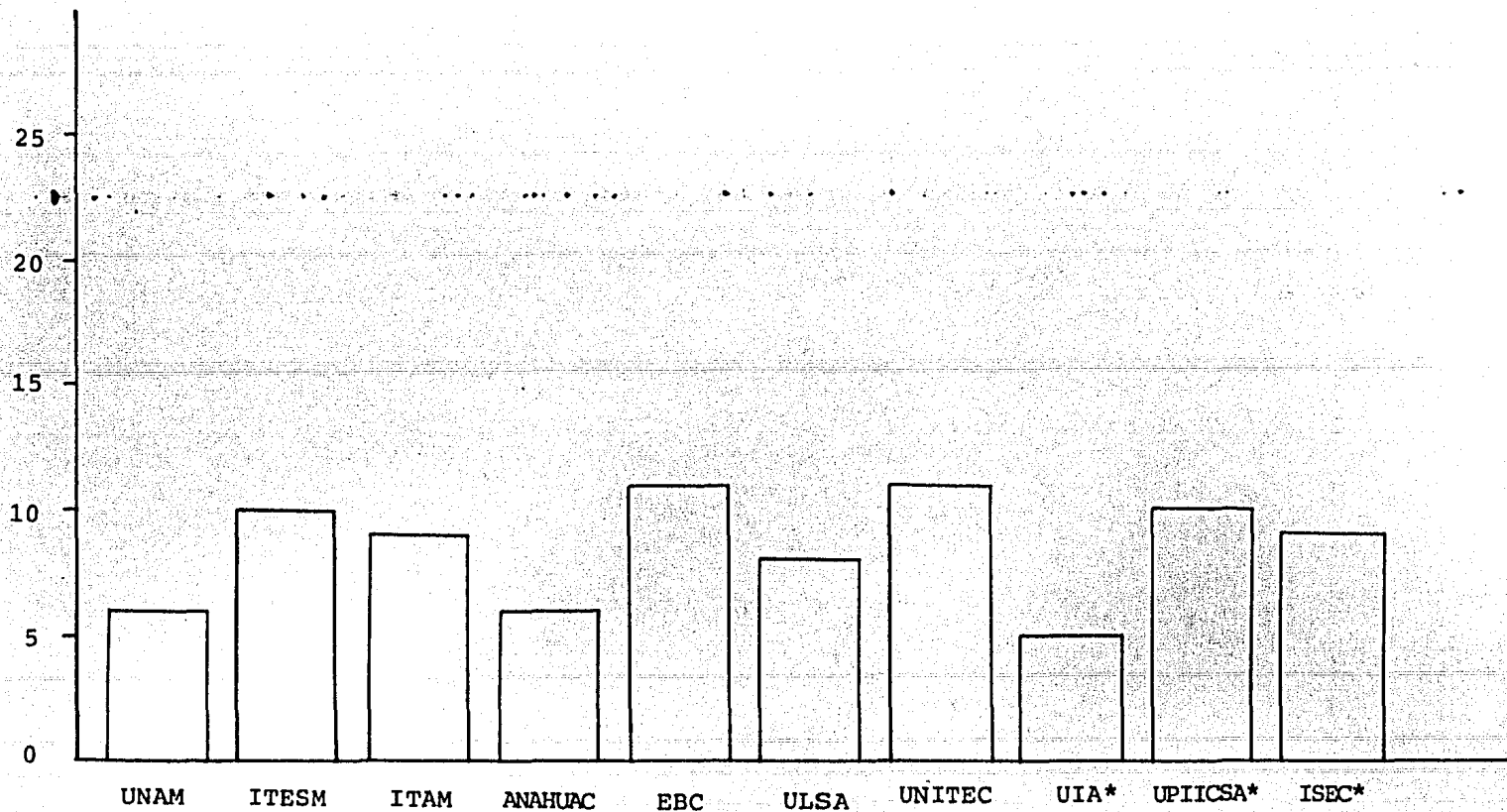
GRAFICA N° 3



\* Universidades con especialidades

TOTAL DE MATERIAS DEL AREA DE MATEMATICAS EN CADA INSTITUCION

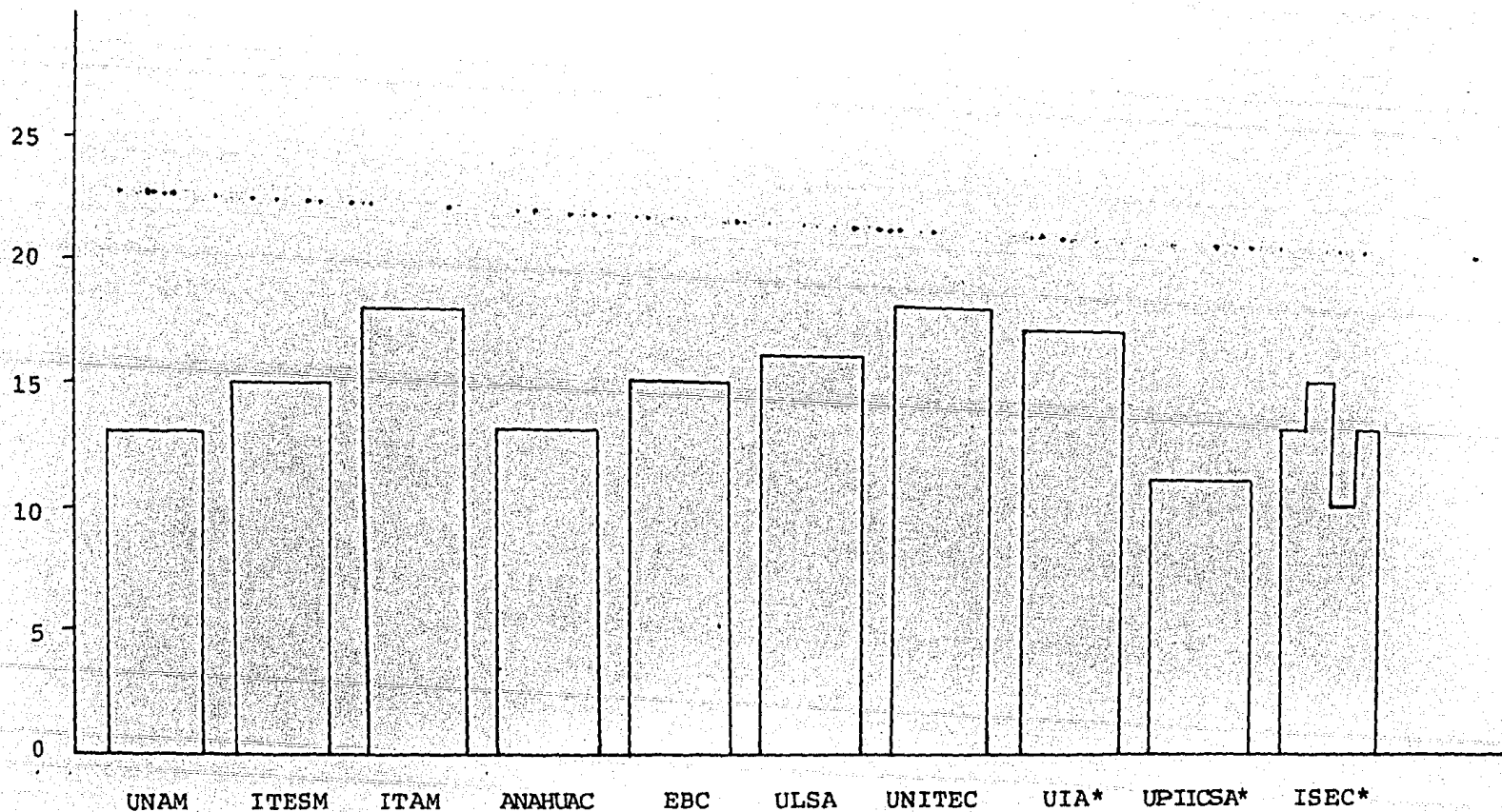
GRAFICA N° 4



\* Universidades con especialidades

TOTAL DE MATERIAS DEL AREA DE CIENCIAS SOCIALES EN CADA INSTITUCION

GRAFICA N° 5



\* Universidades con especialidades

En base a las Gráficas 1, 2, 3, 4 y 5, y atendiendo a las Universidades que en cada caso ocupan los tres primeros lugares, tenemos:

CUADRO N° 2. UNIVERSIDADES QUE OCUPAN LOS TRES PRIMEROS LUGARES EN LAS DIVERSAS AREAS DE CONOCIMIENTO.

Gráficas de materias por cada Institución	1er. lugar	2do. lugar	3er lugar
1. Total de materias cursadas.	ISEC	ITESM UNITEC	EBC
2. Total de materias administrativas.	UPIICSA	ISEC	ITESM
3. Total de materias contables.	ISEC	EBC	UPIICSA
4. Total de materias matemáticas.	EBC UNITEC	ITESM UPIICSA	ITAM ISEC
5. Total de materias ciencias sociales.	ITAM UNITEC	UIA	ULSA

Del análisis anterior, nos percatamos que en efecto, - el Licenciado en Administración adquiere en las aulas universitarias los cimientos adecuados para ejercer, si se lo propone, un destacado papel como profesionalista en los diversos campos de la Administración.



### 3. FUNCION SOCIAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

La preparación del Licenciado en Administración es la que corresponde, como ya dijimos, a un coordinador de las diferentes áreas funcionales de la entidad, no a un experto en una función específica; pero si, con suficientes conocimientos en dichas áreas para poder relacionar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa, aplicando la Administración Científica. El Licenciado en Administración funge como dirigente o jefe de entidades que buscan lograr resultados de máxima eficiencia a través de ordenar, metodizar y coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos para el logro de sus objetivos.

Este profesionista debe reconsiderar su actuación y la imagen que de ella se tiene, en su calidad profesional. Dentro del término Profesión visualizamos dos situaciones: la primera, la actitud común y corriente de tipo económico, que desempeña una persona para asegurar su sustento; la segunda se refiere a la actividad que desempeñan ciertas personas, no sólo para asegurar su sustento, sino para cumplir una función social más importante. En este segundo aspecto queda enmarcada la actividad de los administradores egresados de una Institución de Enseñanza -- Superior, para cumplir una función social dentro del grupo o conglomerado del que forman parte.

Es necesario precisar la identidad del Licenciado en -

Administración con el enfoque que le proporciona su campo de actividades.

La Comisión Académica de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, nos dice que para que un individuo adquiera carácter auténticamente profesional tiene que ser apto, - tanto para ubicar sus conocimientos técnicos en el campo total - del conocimiento científico, como para poder valorar la trascendencia de su trabajo en la sociedad donde actúa.

Un profesionista es, entonces, aquel que habiendo cumplido con los requisitos formales y legales de la disciplina que abraza, hace de su ejercicio una preocupación constante de la investigación, de la actualización de sus conocimientos, de su promoción cultural, debiendo vigilar la imagen de su equipo y la propia, teniendo conciencia de que en la práctica de su ejercicio profesional va implícita la responsabilidad en beneficio de la sociedad y del bien común.

En una organización debe reconocerse una realidad económica, es decir, un sistema de recursos organizados a fin de -- producir bienes y/o servicios; una realidad jurídica en la que se protejan las relaciones internas y externas que tienen que -- ver con su desarrollo; una realidad humana, o sea, una vinculación organizada de hombres, integrados en orden jerárquico y con funciones definidas para la realización de sus objetivos específicos.

La decisión es la base de ellas, que debe ir siempre - encauzada al logro de la máxima productividad, que es, no sólo - el rendimiento económico sino el beneficio y la satisfacción --- de todos los que participan en lograrla.

Toda organización debe buscar el desarrollo del hombre y el progreso de esta unidad sirve de base para su actuación, -- asimismo, está obligada a sobrevivir y desarrollarse, a seguir - una estrategia de creatividad, de cambio y de productividad que permita su progreso.

Al aceptar que el Licenciado en Administración es un - coordinador de intereses humanos, se adquiere un concepto de su .. labor, pues es, en el desarrollo del hombre y en el pronunciamien to a favor del bienestar del mismo, en donde una profesión encuen tra su máxima realización, siendo una gran oportunidad con su -- responsabilidad implícita.

Esta profesión debe conocer el ambiente en donde se de senvuelve la base de nuestra cultura y la formación de la perso nalidad del mexicano, ya que de su conducta, se derivan las accio nes y la forma de llevarlas a cabo.

De lo mencionado anteriormente, surge la nueva imagen - que el Licenciado en Administración debe proyectar, en la que, en respuesta a su responsabilidad social, analiza y reconoce su posi ción en el medio en que se desenvuelve y para hacer frente al --- reto que se le presenta, acepta de acuerdo a lo expresado por el

Lic. y C.P. Victor Manuel Rubio Ragazzoni, en su artículo "Nuevo enfoque de las actividades del Licenciado en Administración", publicado en la Revista del CLAM, número 1/1978:

- a) "Ser un coordinador de intereses sociales y económicos para el desarrollo óptimo de la productividad.
- b) Considerar a la administración como una disciplina universal que le permita una actuación en cualquier campo socio-económico en donde se requiera la creación, la organización, el control, la motivación y la acción y coordinación de esfuerzos.
- c) Que reconoce la dinámica social, en la que vivimos, así como la dinámica y avances de la técnica, por lo que requiere para su ejercicio profesional responsable, de una actualización constante.
- d) Que reconoce una necesidad nacional, que requiere la respuesta de profesionistas especializados en áreas específicas que demanda una acción inmediata programada, de acuerdo con la jerarquización de su importancia para cubrir los problemas por los que atraviesa nuestro país.
- e) Que reconoce que es indispensable despertar el interés de todos los que participamos en esta profesión para crear una conciencia de grupo, que nos permita conjugar inquietudes e intereses, plantear nuestro futuro y hacernos dignos representantes, con fuer-

za moral, en la participación de los intereses nacionales.

- f) Que reconoce que debe participar en un servicio social activo y programado en el campo de la investigación, para lograr nuevos enfoques a su acción profesional".

#### 4. AREAS DE ACTIVIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

El profesionista especializado del que nos ocupamos, - ha mantenido un amplio campo para la aplicación de sus conoci--- mientos, correspondiéndole escoger las áreas específicas de su - actuación, las que podemos dividir en tres principalmente:

- a) Dentro de la Empresa Pública o Privada
- b) Como Profesionista Independiente
- c) Dentro de la Enseñanza y la Investigación

##### EMPRESA PÚBLICA O PRIVADA

De acuerdo con A. Reyes Ponce, en su libro "Administra<sup>e</sup> ción de Empresas", la Empresa Pública, es aquella que, tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pu diendo obtener o no beneficios. Y la Empresa Privada es la que, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satis-- facción de alguna necesidad de orden general o social.

La función que el Licenciado en Administración puede - desempeñar en estos sectores, de acuerdo con el Colegio de Licen<sup>u</sup> ciados en Administración en México, es la siguiente:

- a) En el Sector Público. Dentro de las dependencias gu bernamentales, el Licenciado en Administración pue- de actuar como integrante del equipo humano, ya sea como funcionario o asesor independiente.

El Licenciado en Administración podrá tener ingeren<sup>u</sup>

cia formando parte de un equipo de consejeros, asesores o consultores de los funcionarios públicos,-- ya que la magnitud de los problemas que diariamente se deben resolver, necesitan de la colaboración de especialistas en diversos ramos para dar trámite a los mismos. Si consideramos que muchos de ellos son de índole administrativo, él será un auxiliar valioso en la realización de tales actividades.

Es el profesionista idóneo para participar activamente en la administración de las empresas del Sector Público, que si bien no tienen como objetivo inmediato, el obtener utilidades, sí requieren de alta eficiencia en sus operaciones, para asegurar su productividad y subsistencia en beneficio de la comunidad a quien sirven.

Tradicionalmente la función administrativa de las empresas y de los organismos públicos, ha sido realizada por personas ajenas a las técnicas de Administración. El profesionista en Administración satisface una necesidad fundamental dentro de esta importante actividad gubernamental.

- b) En el Sector Privado. El Licenciado en Administración como integrante del equipo humano de una empresa, puede servir en este sector, ya sea como ejecutivo responsable de las actividades en general o de

un área determinada. También serán útiles sus servicios como asesor de funcionarios, quienes habrán de tomar las decisiones, asimismo, como asesor o consultor independiente, ofreciendo sus servicios a las empresas que se lo soliciten.

La Administración tiene como función principal el coordinar y adecuar los recursos humanos, materiales y técnicos a ciertas necesidades. El Licenciado en Administración, en cualquiera de las situaciones en que se le coloque estará capacitado para participar y desarrollar los trabajos con relación a la fase creativa de cualquier empresa. En la fase de operación también participa, estudiándola con relación a las etapas administrativas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; particularmente dentro de las secciones específicas de las empresas, en los aspectos de Producción, Comercialización, Finanzas y Relaciones.

#### PROFESIONISTA INDEPENDIENTE

Debido a la preparación del Licenciado en Administración, su actividad también se lleva a cabo como profesionista independiente, asesorando a las empresas como consejero o consultor en las diversas especialidades que conforman el campo administrativo. Igualmente puede abrir agencias de publicidad, de recluta-



miento y selección de personal, o bien de promoción de empresas o investigación de mercados.

### EN LA ENSEÑANZA Y LA INVESTIGACION

En relación con estas áreas el Colegio de Licenciados en Administración en México, considera que:

- a) Cuando se dedica a la enseñanza, el Licenciado en Administración está preparado en el manejo y conducción de grupos, aplicando pedagogía y didáctica, por lo que está en aptitud de participar activamente en la difusión de las variadas materias relacionadas con la ciencia de la Administración, a través de la cátedra en Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior, que tanta ayuda requieren de profesionales responsables y capaces que proporcionen decididamente la preparación a los estudiantes de estas técnicas administrativas.
- b) En la Investigación, el Licenciado en Administración también puede enfocarse a esta área, poniendo sus mejores esfuerzos en el estudio de las cuestiones administrativas, buscando nuevas técnicas o la adaptación y aplicación eficaz de las ya existentes. Los aspectos de la Administración son tan vastos e interesantes, que exigen investigadores perseverantes para orientar una aplicación más productiva.

La actividad del Licenciado en Administración en este campo es muy amplia y, además, indispensable.

Por otra parte, en el Sector Agropecuario, existen grandes necesidades de la intervención del Licenciado en Administración oficial, privado e independiente y de incentivos para su utilización. Algunas actividades que este profesionista puede desempeñar en el Sector Agropecuario son:

- a) Elaborar un diagnóstico socio-cultural y económico - de regiones para describir la situación original y - proponer planes de desarrollo rural regional.
- b) Incorporar al agricultor y su familia en el proceso de desarrollo.
- c) Generar tecnología adecuada a este Sector.
- d) Formular planes para mejorar la producción, la productividad y el ingreso, reconociendo los determinantes sociales y económicos que afectan las comunidades.
- e) Planear el adiestramiento técnico y campesino en --- presencia de las peculiaridades de los individuos y de las áreas.
- f) Establecer indicadores y realizar la evaluación del proceso de desarrollo y de las inversiones.
- g) Desarrollar modelos y estrategias de desarrollo rural
- h) Formular planes de inversión
- i) Coordinar el manejo de suelos, agua y minerales
- j) Efectuar el análisis de la producción, de la estruc-

tura de la producción y de los objetivos del desarrollo nacional.

Es incuestionable que al abrirse paso y prestigio como consultor administrativo, el Licenciado en Administración requiere de muchas horas de estudio y experiencia.

Una de las áreas de actuación del Licenciado en Administración, como ya se mencionó anteriormente, es la de ser profesionalista independiente, la cual se enfatiza por ser objeto -- del presente trabajo.

Una de las actividades del Licenciado en Administración dentro de esta área es la Auditoría Administrativa, donde realiza una evaluación objetiva y completa de la situación administrativa de la empresa, con el propósito de determinar el grado de eficiencia de cada una de sus funciones, proponiendo su mejoramiento. Interviene en ella como: respuesta a nuevos problemas en la organización, a la necesidad de control y de prevención y como responsabilidad a la profesión misma que lo -- obliga a servir a las organizaciones con ayuda del Proceso Administrativo.

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, establece los siguientes requisitos esenciales de preparación y ética del Licenciado en Administración, como -- auditor administrativo:

a) Preparación académica. Fundamentalmente, la realiza

ción de estudios a nivel universitario, es lo que - crea la diferencia entre el administrador profesio- nal y el administrador empírico. No obstante la ex- periencia que pueda acumular en la práctica, éste - último carece de los conocimientos que aporta la -- preparación académica y que son indispensables para realizar las actividades propias del Licenciado en Administración incluyendo, desde luego, a la Audito- ría Administrativa.

Igualmente en conferencias, mesas redondas y otros medios de difusión, ha quedado establecida en forma clara, la necesidad de este profesionista de contar con una preparación académica que le permita optar . . . por hacer una carrera dentro de la Administración - de una entidad, o ejercer la profesión en forma in- dependiente, esta última opción le permite actuar - en el ámbito de la Auditoría Administrativa.

- b) Especialización. La preparación académica del Licen- ciado en Administración no está concebida para do- - tarlo de alguna especialización en un ramo producti- vo o sector de la actividad económica.

Sin embargo, éste realiza servicios de Auditoría Ad- ministrativa en áreas específicas, por tanto, debe obtener los conocimientos adicionales que le hacen falta y/o buscar la colaboración de otros profesio- nistas que cuenten con tales conocimientos.

- c) Experiencia práctica. Debe acumular la máxima experiencia práctica que le sea posible, ya sea en el desempeño de puestos de primer nivel, en la dirección de empresas, en el ejercicio independiente o en ambos.

Debe tener presente que como auditor administrativo, se espera que sus conocimientos para realizar la función crítico-constructiva deben ser superiores, al menos iguales, a los que posean los altos directivos de la entidad auditada.

- b) Obligaciones éticas. El Licenciado en Administración, está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo, en su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.:

Art. 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 el o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Art. 2.5. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra infor-

mación 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.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 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) Contratación por escrito de la Auditoría Administrativa. Por tratarse de un servicio relativamente -- nuevo, y de un alcance muy variable, la Comisión -- de la Recopilación y Ordenamiento de la Información del 7º Congreso Nacional de la Administración, llevado a cabo en la Ciudad de Mérida, Yucatán en julio de 1977, considera que la contratación de la -- Auditoría Administrativa debe constar por escrito. Los problemas y malas interpretaciones que puedan

surgir por la falta de definición del alcance y --  
responsabilidad del auditor administrativo no sólo  
afectan al auditor en particular sino, en general,  
a la profesión del Licenciado en Administración.

Es pues, la Administración una actividad eminentemente  
profesional, que requiere de conocimiento y dominio de las -  
técnicas administrativas aplicables a los diversos procesos econ  
ómico-administrativos de todo tipo de entidades.

## REFERENCIAS

ALVAREZ Anguiano, Jorge, *Auditoría Administrativa*. México: FCA-UNAM.

ARCE Rincon, Manuel, *et al*, "Auditoría Administrativa". Artículo. Folleto *El Auditor Administrativo*. México: ANLA, julio 1977.

ARCE Rincon, Manuel, *et al*, "Auditoría Administrativa" . Artículo. Folleto *Normas de Auditoría Administrativa*. México: ANLA, julio 1977.

ARCE Rincon, Manuel, "El Licenciado en Administración de Empresas". Revista *Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de México*. México: CLAEM, agosto 1971.

DE LA PEÑA Lanz, José, *La consultoría de negocios y la participación del Contador Público en esta actividad*. Tesis profesional (C.P.): ITESM. Monterrey, N.L., 1966.

GODINEZ Riquelme, Mario, *Integración del Licenciado en Administración de Empresas como ejecutivo profesional en los organismos sociales*. Seminario de Investigación Administrativa (L.A.E.). U. de Gto., Celaya, Gto., 1974.



JIMENEZ Jiménez, Mario Alberto, y ALCANTARA Mejía Rubén, *Áreas de actuación profesional del Licenciado en administración*. Seminario de Investigación Administrativa (L.A.E.). FCA-UNAM. México, 1975.

MARTINEZ Tejada, Salvador, "La función social del Licenciado en administración". *Revista Colegio de Licenciados en administración* México: CLAEM, 1978, no. 2.

MERINO González, Raúl Alfonso, *La Licenciatura en administración*. Tesis profesional (L.A.E.). U. de Gto., Celaya, Gto., 1974.

PÁSCAL Todd, Concepción, y MAMILLE Halabe, Carlos, *Algunas consideraciones sobre la importancia de la carrera de Licenciado en administración de empresas y sus proyecciones sociales en México*. Seminario de Investigación Administrativa (L.A.E.). FCA-UNAM. México, 1970.

RUBIO Ragozzoni, Victor Manuel, "Nuevo enfoque de las actividades del Licenciado en administración". *Revista Colegio de Licenciados en administración*. México: CLAEM, 1978, no. 1

## CAPITULO V

### INVESTIGACION PRACTICA

1. DE LA TEORIA A LA PRACTICA

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3. RESULTADOS, INTERPRETACION Y CONCLUSIONES

## I. DE LA TEORIA A LA PRACTICA

Limitarnos a conocer en un plano teórico a la Consultoría, como marco referencial de la Auditoría Administrativa, analizar el enfoque de diversos autores sobre este servicio y discernir acerca del profesionista idóneo para realizarla, no cumple del todo con la meta del presente Seminario de Investigación. Por ello, fue menester explorar la realidad de estos aspectos para ver que tan distantes se encontraban de la teoría.

Así, el objetivo de esta investigación práctica, es conocer los aspectos generales de los despachos de Consultoría en el Distrito Federal.

Esta investigación únicamente se realizó en la Ciudad de México, D.F., por la limitante de desplazamiento a otras ciudades y centros productivos del país. No obstante, esto no desmerece la validez de los resultados obtenidos a través de la investigación, ya que bien sabemos que en el Distrito Federal se concentran la gran mayoría de los despachos de Consultoría.

Quede como estímulo, para investigaciones posteriores, el estudio de centros productivos que prometen ser en el futuro núcleos importantes en el campo de la Consultoría Administrativa.

## 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo nuestra investigación se eligió el cuestionario como herramienta para obtener la información requerida. Se procedió a la formulación del cuestionario preliminar, conteniendo dos partes: la primera, referida a la Consultoría Administrativa y la segunda, a la Auditoría Administrativa. Se procuró que el cuestionario, abarcara preguntas que nos llevaran a conocer las características generales de los despachos de Consultoría, los clientes a quienes atienden, los servicios ofrecidos, en especial el de Auditoría Administrativa.

En el estudio estadístico previo a la determinación de la muestra, atendiendo a las fuentes del Directorio de Consultores Mexicanos del Fondo Nacional de Estudios de Preinversión, a los Directorios de Telefonos de México, S.A. y al Colegio de Contadores Públicos, A.C., se hizo una primera selección de 125 despachos de Consultoría que prestaban de entre sus servicios el de Auditoría Administrativa.

Se agotaron todas las posibles fuentes, por lo que se consultó a las personas que integraban las Comisiones de Consultoría, tanto del Instituto Mexicano de Contadores Públicos como del Colegio de Licenciados en Administración en México, para ver si dichas Comisiones, en alguna ocasión, hicieron o conocían algún Directorio de Consultoría. No se encontró alguno.

Se imprimió el cuestionario en su versión preliminar y se aplicó para obtener datos complementarios requeridos para la determinación de la muestra definitiva, así como para detectar errores, omisiones, preguntas confusas, etc.

Sin embargo, al pilotear este cuestionario, nos encontramos, a través de las preguntas filtro, que había ciertos despachos que no reunían el requisito de prestar el servicio de Auditoría Administrativa, a pesar de que así lo indicaron.

El análisis y discusión de los comentarios de los encuestados en el piloteo y las limitaciones mencionadas, nos condujeron a la decisión de realizar un estudio dirigido, orientado hacia aquellos despachos de Consultoría que garantizaran u ofrecieran seguridad de que realmente prestaran el servicio de Auditoría Administrativa. Esta seguridad y garantía que requeríamos, únicamente la podían dar los despachos de Consultoría con prestigio en el medio.

El tener definidos ciertos despachos de Consultoría, nos ayudó a la selección final, pero el desconocimiento del medio consultor, nos representaba una gran limitación.

Por esta razón, recurrimos a la colaboración del Licenciado Emilio Castillo Sánchez Mejorada y del Licenciado Manuel Arce Rincón, quienes en base a su experiencia y conocimiento del medio de la Consultoría, nos ayudaron a seleccionar a aquellos despachos que reunían la característica ya mencionada que reque-

ría nuestro estudio.

Finalmente quedó constituido el único núcleo investigable, en base al cual podemos conocer a la Consultoría como marco referencial de la Auditoría Administrativa, contando con la colaboración de los siguientes treinta y cinco despachos de Consultoría, a los que agradecemos su valiosa colaboración en este estudio:

- \* Altieri Gaona y Hooper
- \* Arozqueta Aboumrad y Asociados
- \* Asesores en Planeación Integral
- \* Asesoría Ejecutiva
- \* Bargalló Cardoso y Asociados
- \* Bufete Alcudia García
- \* Cárdenas Dosal de la Vega
- \* Castillo Miranda y Asociados
- \* Consultores Externos
- \* Consultores Internacionales
- \* De la Paz Costemalle y Asociados
- \* Despacho Aguilar Alvarez
- \* Despacho Alfonso Ochoa Ravizé
- \* Despacho Freyssinier Morín
- \* Despacho Horacio Ojeda Paullada y Asociados
- \* Despacho Manuel Resa
- \* Despacho Roberto Casas Alatraste
- \* Escudero y Asociados
- \* Galaz Carstens Chavero Yamasaki y Compañía

- \* Gómez Morfín Meljem y Asociados
- \* González Vilchis y Compañía
- \* Gossler Navarro Cenicerros y Compañía
- \* Grupo Consultor ACM
- \* Iturralde Escandón y Asociados
- \* MacKinsey and Company Incorporated
- \* Maldonado y Asociados
- \* Mancera Hermanos
- \* Marrón González y Compañía
- \* Nieto Heffes Martínez y Compañía
- \* Norris and Elliot . . . . .
- \* Prieto Ruiz de Velasco y Compañía
- \* Romero Vargas Martorell y Asociados
- \* Ruiz Urquiza y Compañía
- \* Sandoval Rangel y Compañía
- \* Servicios Integrados de México

Una vez corregido el cuestionario preliminar, se procedió a su aplicación.

El cuestionario definitivo se dividió, al igual que el cuestionario preliminar, en dos partes:

Primera parte: La Consultoría Administrativa

- a) Características generales del despacho
- b) Servicios de Consultoría
- c) Clientes de Consultoría

Segunda parte: La Auditoría Administrativa

- a) Características principales del servicio de Auditoría Administrativa.
- b) Clientes de Auditoría Administrativa
- c) Aplicación de la Auditoría Administrativa

El cuestionario aplicado contiene lo siguiente:

NOMBRE DEL DESPACHO \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

TÉLEFONO \_\_\_\_\_

PRIMERA PARTE: LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

Características generales del despacho

1. ¿En qué año se constituyó el despacho?
2. ¿Cómo se constituyó el despacho al inicio de sus operaciones?
3. ¿Bajo qué tipo de sociedad se constituyó originalmente el despacho?
4. ¿Cuántos socios integran el despacho?
5. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando como despacho de consultores?
  - a) Menos de 1 año
  - b) De 1 a 5 años
  - c) De 5 a 10 años
  - d) Más de 10 años, ¿cuántos?



6. ¿Cuántas personas integran el despacho?

- a) De 1 a 5 personas
- b) De 6 a 10 personas
- c) De 11 a 15 personas
- d) De 16 a 20 personas
- e) Más de 20, ¿cuántas?

7. ¿Cómo está integrado el personal profesionalista del despacho?

	PASANTE		TITULADO		POSGRADO	
	hombre	mujer	hombre	mujer	hombre	mujer

a) Licenciado en -  
Administración

b) Contador Públi-  
CO.....

c) Licenciado en -  
Derecho

d) Licenciado en -  
Economía

e) Ingeniero Indus-  
trial

f) Ingeniero en --  
Computación

g) Otro(s)

8. ¿A qué fuentes recurren para reclutar al personal?

- a) Bolsa de trabajo de universidades
- b) Bolsa de trabajo particular
- c) Empresas de selección de personal
- d) Recomendados
- e) Anuncios en el periódico
- f) Otra(s)

9. ¿Tienen alguna preferencia sobre las Instituciones profesionales para seleccionar el personal? Clasifíquelas en orden de importancia.

- a) UNAM
- b) UPIICSA
- c) UIA
- d) ITAM
- e) ULSA
- f) EBC
- g) ITESM
- h) Otra (s). Especifique.

10. ¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer los servicios?

- a) Revistas especializadas
- b) Periódicos
- c) Directorio telefónico
- d) Anuncios
- e) Otro (s), ¿cuál (es)?

11. ¿A qué tipo de problemas internos se enfrenta el despacho con más frecuencia?

- a) Problemas financieros
- b) Problemas de coordinación
- c) Problemas de recursos humanos
- d) Problemas de dirección
- e) Otro (s), ¿cuál (es)?

12. ¿Pertenece el despacho a alguna (s) Asociación (es)? Mencionala (s).

Servicios de Consultoría

1. Considerando la totalidad de los servicios prestados durante 1978, ¿cuál es la participación que tiene cada uno de ellos?

- a) Servicios Contables  
 b) Servicios de Consultoría  
 c) Otro (s)

Porcentaje

\_\_\_\_\_

100 %

2. Mencione en orden de importancia los servicios específicos que prestó el despacho, durante el año de 1978.
3. ¿Tiene proyectado ampliar los servicios?
- a) Si \_\_\_\_\_ ¿En qué área (s)? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
4. Enuncie en orden de importancia los factores que influyen en la determinación del costo de los servicios prestados.
- a) Tamaño de la empresa  
 b) Tiempo estimado de duración del servicio  
 c) Complejidad del problema  
 d) Alcance del servicio  
 e) Otro (s), ¿cuál (es)? \_\_\_\_\_
5. ¿De qué manera formalizan la prestación de los servicios?
- a) No se formaliza  
 b) Contrato  
 c) Carta Convenio

- d) Acuerdo Verbal
  - e) Otro (s), ¿cuál (es)?
6. ¿Cómo proceden en caso de serles solicitado un servicio que no presta el despacho?

### Clientes de Consultoría

1. ¿A través de qué medios establecen generalmente el contrato con los clientes?

a) Recomendación de otros clientes

b) Directorios

c) Conocidos de práctica profesional

d) Otro (s), ¿cuál (es)?

2. ¿A qué tipo de empresa pertenecen los clientes que solicitaron servicios al despacho durante 1978? Indique en qué porcentaje.

Porcentaje

a) Empresa Paraestatal

b) Empresa Pública

c) Empresa Privada de capital nacional

d) Empresa Privada con participación de capital extranjero

---

100 %

3. Indique el porcentaje del sector a que corresponden dichas empresas.

	PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA Nacional	PRIVADA Participación Extranjera
a) Sector Industrial				
b) Sector Comercial				
c) Sector Extractivo				
d) Sector Servicios				
	100%	100%	100%	100%

4. ¿Cómo se conforman el total de los clientes de Instituciones

Privadas, atendiendo a su capital?

EMPRESA PRIVADA DE  
CAPITAL NACIONAL

\*EMPRESA PRIVADA CON  
PARTICIPACION DE  
CAPITAL EXTRANJERO

- a) Pequeña  
b) Mediana  
c) Grande

100%

100%

5. ¿Tienen clientes fuera del Distrito Federal?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_  
¿En qué plaza (s)? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta el despacho con clientes permanentes?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su opinión sobre la Consultoría en México?

8. ¿Cuáles serían en su opinión, los medios para mejorar la --  
Consultoría en México?

SEGUNDA PARTE: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Características generales del servicio de Auditoría Administrativa

1. ¿Presta el despacho el servicio de Auditoría Administrativa?
  - a) Sí \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
2. ¿Designa (n) con otro (s) nombre (s) el servicio de Auditoría Administrativa? Menciónelo (s): . . . . .
3. ¿Cuánto tiempo tiene el despacho de prestar el servicio de Auditoría Administrativa?
  - a) Menos de 1 año \_\_\_\_\_
  - b) De 1 a 5 años \_\_\_\_\_
  - c) De 6 a 10 años \_\_\_\_\_
  - d) Más de 10 años \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuentan con personal específico para realizar el servicio de Auditoría Administrativa?
  - a) Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_

5. En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿qué profesión --  
tiene dicho personal?

	PASANTE		TITULADO		POSGRADO	
	hombre	mujer	hombre	mujer	hombre	mujer
a) Licenciado en - Administración						
b) Contador Públi- co						
c) Licenciado en - Derecho						
d) Licenciado en - Economía						
e) Ingeniero Indus- trial						
f) Ingeniero en -- Computación						
g) Otro (s)						

#### Clientes de Auditoría Administrativa

1. ¿A qué tipo de empresa pertenecen los clientes que solicita-  
ron el servicio de Auditoría Administrativa al despacho du--  
rante 1978? ¿En qué porcentaje?

	Porcentaje
a) Empresa Paraestatal	
b) Empresa Pública	
c) Empresa Privada de Capital Nacional	
d) Empresa Privada con participación - de Capital Extranjero	
	<u>100%</u>

2. Indique el porcentaje del sector al que pertenecen dichos -  
 clientes.

	PRIVADA			
	PARAESTATAL	PUBLICA	NACIONAL	EXTRANJERA
a) Sector Industrial				
b) Sector Comercial				
c) Sector Extractivo				
d) Sector Servicios				
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3. ¿Cómo se conforma el total de los clientes de Instituciones Privadas que solicitan el servicio de Auditoría Administrativa, atendiendo a su capital?

	EMPRESA PRIVADA DE CAPITAL NACIONAL	EMPRESA PRIVADA CON PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO
a) Pequeña		
b) Mediana		
c) Grande		
	100.0%	100.0%

4. ¿Tienen clientes fuera del Distrito Federal que soliciten el servicio de Auditoría Administrativa?

- a) Sí \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_  
 ¿En qué plaza (s) \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

5. ¿En qué porcentaje solicitan el servicio de Auditoría Administrativa las empresas pequeñas, medianas y grandes; como medida preventiva y/o correctiva?

	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
a) Preventiva			
b) Correctiva			
	100.0%	100.0%	100.0%



6. ¿Cuentan con clientes permanentes que soliciten el servicio de Auditoría Administrativa?

a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué dificultades o problemas se encontraron al prestar el servicio de Auditoría Administrativa, durante 1978?

### Aplicación de la Auditoría Administrativa

1. ¿Qué porcentaje de las Auditorías Administrativas realizadas en 1978, fueron parciales e/o integrales?

..... Porcentaje

a) Parciales

b) Integrales

\_\_\_\_\_

100.0 %

2. De las Auditorías Administrativas parciales realizadas, enumere en orden de importancia a qué área (s) funcional (es) se enfocaron?

a) Finanzas

b) Producción

c) Mercadotecnia

d) Recursos Humanos

e) Abastecimientos

f) Dirección

g) Otra (s)

3. ¿Qué sistema utilizan al realizar una Auditoría Administrativa?
  - a) Sistema propio
  - b) Otro. Especifique.
4. Si el sistema es propio, mencione las características básicas de éste.
5. ¿Qué herramientas de investigación emplean para la recopilación de la información? Enumérelas en orden de importancia.
  - a) Entrevista
  - b) Cuestionario
  - c) Análisis Estadístico
  - d) Análisis Financiero
  - e) Encuesta de Actividades
  - f) Otra (s). Especifique.
6. ¿Verifican la información obtenida?
  - a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Utilizan representaciones gráficas en la presentación del Informe Final de Auditoría Administrativa?
  - a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
8. ¿En qué forma se realiza la presentación del Informe Final?
  - a) Oral
  - b) Escrita
  - c) Ambas
9. ¿Qué incluye básicamente el Informe Final?

10. ¿Discuten el Informe Final con el cliente?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
11. ¿Verifican que sean aplicadas las recomendaciones dadas?
- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
12. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio de Auditoría Administrativa, en cuanto a su utilización y proyección en México?
13. ¿Cuáles serían en su opinión los medios para mejorar la Auditoría Administrativa en México?

### 3. RESULTADOS, INTERPRETACION Y CONCLUSIONES

Una vez concluida la aplicación del cuestionario a los despachos de Consultoría, proseguimos a la tabulación de los datos.

Al analizar los resultados obtenidos en la investigación, nos encontramos, que podíamos agrupar a los despachos encuestados en dos grandes grupos:

- a) Los despachos que son representantes de alguna firma de Consultoría extranjera y que, para efectos de tabulación, denominamos grupo A.

Integran este grupo, los siguientes despachos:

Despachos:	Representantes de:
* Bargalló Cardoso y Asociados	Midsnell International
* Cárdenas Dosal de la Vega	Peat Marwick Mitchell
* Castillo Miranda y Asociados	Hirdman and Cramston
* Consultores Internacionales	No especificó
* De la Paz Costenalle y Asociados	Lester White and Co.
* Despacho Freyssinier Morín	Ernst and Ernst
* Despacho Manuel Resa	Panel Kerr Foester and Co.
* Despacho Roberto Casas Alatríste	Coopers Lybralt
* Galaz Carstens Chavero Yamasaki y Compañía	Touche Ross and Co.
* González Vilchis y Compañía	Price Waterhouse International
* Gossler Navarro Cenicerós y Compañía	Alexander Grant and Tansley Witt
* MacKinsey and Company Inc.	MacKinsey and Co.

* Maldonado y Asociados	Horwath and Horwath
* Mancera Hermanos	Arthur Young and Co.
* Nieto Heffes Martínez y Compañía	Deloitte Hoskins and Sells
* Norris and Elliot	Norris and Elliot
* Ruiz Urquiza y Compañía	Arthur Andersen and Co.
* Servicios Integrados de México	Carter Wallece

b) Los despachos que no son representantes de alguna  
firma de Consultoría extranjera, se identificaron

... dentro de la tabulación como grupo B. . . . .

Constituyen este grupo los siguientes despachos:

- \* Altieri Gaona y Hooper
- \* Arozqueta Aboumrad y Asociados
- \* Asesores en Planeación Integral
- \* Bufete Alcudia García
- \* Consultores Externos
- \* Despacho Aguilar Alvarez
- \* Despacho Alfonso Ochoa Ravizé
- \* Despacho Ojeda Paullada y Asociados
- \* Escudero y Asociados
- \* Grupo Consultor ACM
- \* Iturralde Escandón y Asociados
- \* Marrón González y Compañía
- \* Prieto Ruiz de Velasco y Compañía

\* Romero Vargas Martorell y Asociados

\* Sandoval Rangel y Compañía

Para realizar un mejor análisis y comparación se tomó el total de respuestas de cada pregunta como un 100%. De igual manera se consideró para cada grupo, permitiéndonos apreciar lo que ocurría en cada uno de ellos.

El cuestionario contenía preguntas cerradas y abiertas por lo que al tabular éstas últimas fue necesario agrupar dichas preguntas.

Asimismo había respuestas que no coincidían con el total de despachos de cada grupo, como en los siguientes casos:

- a) Preguntas en que podían escoger varias respuestas.
- b) Preguntas en las que se solicitaba que contestaran en porcentajes.
- c) Preguntas en las que era necesario calcular promedios de las respuestas dadas por los entrevistados.
- d) Preguntas en las que se mencionaba que dieran las respuestas en orden de importancia (donde sólo tomábamos los tres primeros lugares, por ser los principales). En estos casos no se tabuló el número de despachos como 100%, sino el número de respuestas.

En el caso de que algún despacho se abstuviera de contestar, se hizo la aclaración de la siguiente manera: cuando se tabuló el número de despachos, se incluyó un rubro "no contestó"

o "no especificó" y cuando se tabularon las respuestas que no coincidían con el total de despachos, se hizo la aclaración debajo de la tabla correspondiente, especificando el grupo al que pertenecían, sin considerar este dato en dicha tabla.

Previo al inicio de la interpretación, se incluyen -- las preguntas referentes a cada sub-parte, con objeto de situar al lector. Se presentan además, las tablas necesarias a cada -- pregunta, así como su interpretación y, al finalizar cada sub-- parte, se dan las conclusiones correspondientes.

## ABREVIATURAS UTILIZADAS EN LA TABULACION

Grupo A = Despachos representantes de alguna firma extranjera -  
de Consultoría.

Grupo B = Despachos que no son representantes de alguna firma -  
extranjera de Consultoría.

N° = Número de despachos

% = Porcentajes

A + B = Suma de los despachos representantes de alguna firma -  
extranjera de Consultoría y de los despachos que no --  
son representantes.

1° = Primer lugar

2° = Segundo lugar

3° = Tercer lugar

H = Hombres

M = Mujeres

H y M = Suma de hombres y mujeres

PROM. = Promedio

Lic. en  
Admon. = Licenciado en Administración

Contador  
Pub. = Contador Público

Ing.  
Indust. = Ingeniero Industrial

Ing.  
Compt. = Ingeniero en Computación



PRIMERA PARTE: LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVACaracterísticas generales del despacho

1. ¿En qué año se constituyó el despacho?
2. ¿Cómo se constituyó el despacho al inicio de sus operaciones?
3. ¿Bajo qué tipo de sociedad se constituyó originalmente el despacho?
4. ¿Cuántos socios integran el despacho?
5. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando como despacho de consultores?

a) Menos de 1 año

b) De 1 a 5 años

c) De 5 a 10 años

d) Más de 10 años, ¿cuántos?

6. ¿Cuántas personas integran el despacho?

a) De 1 a 5 personas

b) De 6 a 10 personas

c) De 11 a 15 personas

d) De 16 a 20 personas

e) Más de 20, ¿cuántas?

7. ¿Cómo está integrado el personal profesionalista del despacho?

PASANTE		TITULADO		POSGRADO	
hombre	mujer	hombre	mujer	hombre	mujer

a) Licenciado en -  
Administración

b) Contador Públi-  
co

- c) Licenciado en -  
Derecho
- d) Licenciado en -  
Economía
- e) Ingeniero Indus-  
trial
- f) Ingeniero en --  
Computación
- g) Otro (s)

8. ¿A qué fuentes recurren para reclutar al personal?

- a) Bolsa de trabajo de universidades
- b) Bolsa de trabajo particular
- c) Empresas de selección de personal
- d) Recomendados
- e) Anuncios en el periódico
- f) Otra (s)

9. ¿Tienen alguna preferencia sobre las instituciones profesio-  
nales para seleccionar el personal? Clasifíquelas en orden  
de importancia.

- a) UNAM
- b) UPIICSA
- c) UIA
- d) ITAM
- e) ULSA
- f) EBC
- g) ITESM
- h) Otra (s). Especifique.

10. ¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer los --  
servicios?
- a) Revistas especializadas
  - b) Periódicos
  - c) Directorio telefónico
  - d) Anuncios
  - e) Otro (s), ¿cuál (es)?
11. ¿A qué tipo de problemas internos se enfrenta el despacho --  
con más frecuencia?
- a) Problemas financieros
  - b) Problemas de coordinación
  - c) Problemas de recursos humanos
  - d) Problemas de dirección
  - e) Otro (s), ¿cuál (es)?
12. ¿Pertenece el despacho a alguna (s) Asociación (es)? Menció-  
nela (s).

## 1. AÑO DE CONSTITUCION DE LOS DESPACHOS

TABLA N° 1	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
1900 - 1915	1	5.3	-	-	1	2.8
1916 - 1930	1	5.3	-	-	1	2.8
1931 - 1945	2	10.4	1	6.3	3	8.6
1946 - 1960	5	26.3	1	6.3	6	17.2
1961 - 1975	8	42.1	9	56.1	17	48.6
1976 - 1979	1	5.3	4	25.0	5	14.3
No especificó	1	5.3	1	6.3	2	5.7
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

El período 1961 - 1975 fue favorable para la creación de firmas de Consultoría en México, ya que durante estos 15 años (como lo mencionamos en el Capítulo II, en el punto de Desarrollo Económico de México), el auge de nuevas empresas, así como el paso de éstas últimas a empresas medianas y grandes, propició que la asesoría fuera necesaria para que el curso de acción de las empresas que requerían estos servicios, no se viera interrumpido.

Analizando la tabla arriba expuesta, podemos observar que a partir del año 1900, tuvieron que pasar aproximadamente 40 años para que se iniciaran los despachos del grupo B.

Durante el período 1946-1975, se crearon 13 firmas --  
consultoras del grupo A (68.4%) y 10 del grupo B (62.4%).

2. FORMA DE CONSTITUCION DEL DESPACHO AL INICIO DE SUS OPERACIONES.

TABLA N° 2	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Contadores Públicos	13	68.4	8	50.0	21	60.0
Consultores	4	21.0	4	25.0	8	22.8
Economistas	1	5.3	2	12.5	3	8.6
No contestó	1	5.3	2	12.5	3	8.6
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Al analizar esta tabla, observamos que el 60% de los integrantes de nuestro estudio, se constituyeron inicialmente - como despacho de Contadores.

El que originalmente la mayoría se constituyera como despacho de Contadores es, en cierto modo lógico, por la antigüedad de la carrera de C.P. en 1905.

Estos profesionistas eran pues, los únicos con preparación para asesorar a las empresas en aspectos financieros.

El delimitar aspectos financieros es porque en aquella época, el área de finanzas era considerada para los empresarios mexicanos la base para el éxito de sus empresas. Sin embargo, a través del desarrollo que han tenido, se ha visto que

en la actualidad, no es sólo el área de finanzas la esencial, - sino que en conjunto con las demás áreas principales de la empresa (Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Dirección y Abastecimientos) se obtiene el óptimo funcionamiento de las organizaciones, con la participación del L.A. que tiene una preparación académica en las áreas mencionadas.

A diferencia de ese 60 %, sólo un 23 % se constituyó como despacho de Consultores. Este porcentaje está distribuido uniformemente en ambos grupos.

3. TIPO DE SOCIEDAD BAJO LA QUE SE CONSTITUYERON LOS DESPACHOS

TABLA N° #	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Asociación Profesional	5	26.3	3	18.8	8	22.8
Sociedad Civil	11	57.8	11	68.8	22	62.8
Asociación Civil	1	5.3	-	-	1	2.9
Sociedad Anónima de Capital Variable	1	5.3	1	6.2	2	5.7
Sociedad Cooperativa	-	-	1	6.2	1	2.9
No específicos	1	5.3	-	-	1	2.9
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Para que exista una Organización o Sociedad son necesarios los siguientes requisitos:

- a) Que no sea enteramente transitoria
- b) Que tenga un fin común lícito
- c) Que el fin común sea cualquiera de los siguientes:
  - No económico
  - Preponderantemente económico
  - De lucro

Cuando el fin no es económico, se constituye una Asociación Civil; si el fin es preponderantemente económico, pero no de lucro, se tratará de una Sociedad Civil y si el fin es eco---



nómico se constituirá una Sociedad Mercantil.

Así, del total de despachos de Consultoría entrevistados, el 63% está constituido en Sociedad Civil. Este porcentaje está repartido equitativamente entre los despachos de ambos grupos.

### Características de la Sociedad Civil

De acuerdo al Art. 2688 C.C., por el contrato de Sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administran; los demás socios, salvo convenio en contrario sólo estarán obligados con su aportación. (Art. 2704 -- C.C.).

Los socios no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento previo unánime de los demás coasociados; y sin él -- tampoco pueden admitirse otros nuevos socios, salvo pacto en -- contrario en uno y otro caso. (Art. 2705 C.C.). La administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios. (Art. 2709 C.C.).

En segundo término, con un 23% está la Asociación -- Profesional, este tipo de Asociación tiene mayor preferencia en los despachos que son representantes de alguna firma extranjera.

Por lo que a continuación, al igual que en la Sociedad Civil, se citan algunas características de este tipo de Asociación.

### Características de la Asociación Profesional

Una Asociación se forma cuando varios individuos con vinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitória, para realizar un fin común que no esté prohibido por la -- ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.. (Art. 2670 C.C.).

Las Asociaciones se regirán por sus estatutos, los - que deberán ser inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos contra terceros. (Art. 2673 C.C.).

El poder supremo de las Asociaciones reside en la -- Asamblea General. (Art. 2674 C.C.).

Los miembros de la Asociación tendrán derecho de separarse de ella, previo aviso dado con dos meses de anticipación. Su calidad de socio es intransferible. (Arts. 2680 y --, 2684 C.C.).

El que presta y el que recibe los servicios profesionales puede fijar, de común acuerdo, retribución debida por -- ellos. (Art. 2606 C.C.).

El que presta servicios profesionales sólo es responsable, hacia las personas a quienes sirve, por negligencia, impericia o dolo, sin perjuicio de las penas que merezca en caso de delito. (Art. 2615 C.C.).

La diferencia notable entre estos tipos de Sociedad Civil y Asociación Profesional, es que en la primera el fin que se persigue es preponderantemente económico y no lucrativo, lo cual no ocurre con la Asociación Profesional.

## 4. NUMERO DE SOCIOS QUE INTEGRAN LOS DESPACHOS

TABLA N° 4	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
De 1 a 10	11	57.9	14	88.0	25	71.3
De 11 a 20	6	31.7	2	12.0	8	22.9
Más de 20	1	5.2	-	-	1	2.9
No contestó	1	5.2	-	-	1	2.9
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla anterior, apreciamos que el 71.3 % de los despachos están constituidos por un máximo de 10 socios.

Existen 8 despachos del grupo A y sólo dos del grupo B, que están integrados por más de 11 socios.

5. TIEMPO QUE TIENEN LOS DESPACHOS DE PRESTAR SERVICIOS DE CONSULTORIA

TABLA N° 5	GRUPO A			GRUPO B			A + B	
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%
Menos de 1 año	-	-	-	3	18.8	-	3	18.5
De 1 a 5 años	4	21.0	-	4	25.0	-	8	22.9
De 6 a 10 años	5	26.4	-	3	18.7	-	8	22.9
Más de 10 años	10	52.6	23	6	37.5	18	16	45.7
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0

A pesar de que la mayoría de los despachos se constituyeron inicialmente como firmas de Contadores, los servicios de Consultoría surgieron como una necesidad del crecimiento que estaba experimentando el país, pues no sólo se crearon nuevas empresas, sino las ya existentes aumentaron de tamaño y con ello los problemas de Dirección se tornaron complejos.

Esta pregunta se refiere únicamente, al tiempo que tienen los despachos de prestar servicios propiamente de Consultoría, sin tomar en cuenta la fecha de constitución ni el tipo de sociedad en que se constituyeron.

Así, el 45.7 % del total, tienen más de 10 años de prestar servicios de Consultoría. Dentro del grupo A un 52.6 % integran dichos despachos, localizados en un intervalo que va de 12 a 73 años, siendo el promedio de éstos 23 años.

El intervalo del grupo B es de 11 a 40 años, con un promedio de 18 años, representando un 37.5 % del total.

## 6. TOTAL DE PERSONAL QUE INTEGRA EL DESPACHO

TABLA N° 6	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
De 1 a 5	-	-	-	-	-	-
De 6 a 10	-	-	5	31.2	5	14.4
De 11 a 15	-	-	1	6.3	1	2.8
De 16 a 20	-	-	1	6.3	1	2.8
Más de 20	18	94.7	9	56.2	27	77.2
No especificó	1	5.2	-	-	1	2.8
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

TABLA N° 6a	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
De 1 a 100	7	37.0	16	100.0	23	65.8
De 101 a 200	4	21.0	-	-	4	11.4
De 201 a 300	3	16.0	-	-	3	8.5
De 301 a 400	1	5.0	-	-	1	2.9
De 401 a 500	-	-	-	-	-	-
Más de 500	3	16.0	-	-	3	8.5
No especificó	1	5.0	-	-	1	2.9
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Analizando la tabla N° 6, es posible observar que en -- ambos grupos, el total de personal laborando en los despachos (incluyendo profesionistas, pasantes, secretarias y todo tipo de empleados), excede de 20 personas en un 77 %, por lo cual consideramos conveniente desglosar las respuestas en la tabla 6a, la -- cual nos indica que el 65.8% de los despachos cuentan con la colaboración de 1 a 100 personas.

Existe una marcada diferencia en relación al personal -- que labora en los despachos A y B. Así, en los despachos del grupo B, el número de personas nunca excede de 100. Mientras que en los despachos del grupo A, puede apreciarse que el 63 % del total, cuenta con más de 100 gentes.

En esta pregunta, donde la diferencia entre los grupos es muy notoria, cobra importancia el pensar que a mayor número -- de personas colaborando en un despacho, mayores posibilidades de satisfacer las demandas requeridas.

A pesar de que se carece de la información necesaria para afirmar que el grupo A presta mayor número de servicios, por ser confidencial, resulta lógico por la relación antes mencionada.

7. PERSONAL DE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA

TABLA N° 7 GRUPO A	H O M B R E S								M U J E R E S									
	PASANTE		TITULADO		POSGRADO		TOTAL HOMBRES		PASANTE		TITULADO		POSGRADO		TOTAL MUJERES		TOTAL H Y M	
	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%
Lic. Admón.	14	6.8	32	6.9	11	52.4	57	8.1	9	19.2	6	13.3	1	50.0	16	17.0	73	9.1
Contador Píb.	188	91.7	400	83.2	6	28.6	594	84.2	38	80.8	15	33.4	-	-	53	56.4	647	80.9
Lic. Derecho	1	0.5	7	1.4	-	-	8	1.1	-	-	-	-	-	-	-	-	8	1.0
Lic. Economía	1	0.5	14	2.9	-	-	15	2.1	-	-	-	-	-	-	-	-	15	1.8
Ing. Indust.	-	-	9	1.9	-	-	9*	1.3	-	-	6	13.3	-	-	6	6.4	15	1.8
Ing. Compt.	1	0.5	3	0.6	2	9.5	6	0.8	-	-	1	2.2	-	-	1	1.1	7	0.8
Otro (s)	-	-	15	3.1	2	9.5	17	2.4	-	-	17	37.8	1	50.0	18	19.1	35	4.6
T O T A L	205	100.0	480	100.0	21	100.0	706	100.0	47	100.0	45	100.0	2	100.0	94	100.0	800	100.0

T	A	+	B
O	H	Y	M
A			
L	*N°	%	

L.A. 162 14.4

C.P. 816 72.7

L.D. 49 4.4

L.E. 26 2.3

I.I. 18 1.6

I.C. 9 0.8

Otros 43 3.8

TOTAL 1123 100.0

GRUPO B	H O M B R E S								M U J E R E S									
	PASANTE		TITULADO		POSGRADO		TOTAL HOMBRES		PASANTE		TITULADO		POSGRADO		TOTAL MUJERES		TOTAL H Y M	
	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%
Lic. Admón.	42	27.4	36	31.3	2	33.3	80	29.2	4	15.4	5	21.7	-	-	9	18.3	89	27.6
Contador Píb.	76	49.7	57	49.6	2	33.3	135	49.3	18	69.2	16	69.6	-	-	34	69.3	169	52.3
Lic. Derecho	35	22.9	1	0.9	1	16.7	37	13.5	4	15.4	-	-	-	-	4	8.3	41	12.7
Lic. Economía	-	-	11	9.5	-	-	11	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	11	3.4
Ing. Indust.	-	-	3	2.6	-	-	3	1.1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0.9
Ing. Compt.	-	-	1	0.9	1	16.7	2	0.7	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.6
Otro (s)	-	-	6	5.2	-	-	6	2.2	-	-	2	8.7	-	-	2	4.1	8	2.5
T O T A L	153	100.0	115	100.0	6	100.0	274	100.0	26	100.0	23	100.0	-	-	49	100.0	323	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos



Como podrá observarse en la tabla N° 7, son los profesionistas de Contaduría Pública, los que en el estudio realizado, predominan en los despachos de Consultores, representando el 72.7% del total de los profesionistas que colaboran en la -- prestación de los diversos servicios de los despachos.

Lo anterior tiene como explicación, el hecho de haber sido el C.P. el profesional que ha estado ligado más estrechamente al empresario. Este contacto tan directo, ha propiciado que sea el Contador el que se percate, quizá antes del propio director, de los problemas existentes, que por este estrecho vínculo, el empresario le confía su resolución.

En segundo lugar se ubica la profesión del Licenciado en Administración, constituyendo un 14.4% del total. En cuanto a este profesionista, creemos que su preparación generalista de las funciones de la empresa le permite acercarse al empresario con una nueva manera de analizar los problemas, conjugando los elementos de la empresa y haciéndole sentir, poco a poco, - más confianza ya que no se limita a observar los problemas desde un punto de vista particular, sino con una visión general.

En el grupo A, son los C.P. titulados los que tienen mayor frecuencia, en contraste con los del grupo B, donde los C.P. pasantes ocupan el primer sitio. Ambos grupos cuentan con C.P. con estudios de Posgrado, pero en proporción al número de personal, los del grupo A tienen más que los del grupo B. Es evidente que los C.P. hombres predominan en ambos grupos en un

84% (grupo A) y en un 49% (grupo B).

Por otro lado, el Licenciado en Administración, en el grupo A, representa un 9.1% y en el grupo B un 27.6% del total de cada grupo. Al igual que en el caso de los Contadores Públicos, los hombres predominan como Licenciados en Administración.

Del total de los profesionistas del grupo A, la mayoría están titulados y es de mencionarse que 23 profesionistas - ( 2.9 ) tienen posgrado. En el grupo B se asemejan en cantidad tanto pasantes como titulados.

Los Licenciados en Economía, en Relaciones Industriales, en Derecho y los Ingenieros en Computación, fueron señalados en el grupo A como los profesionistas que les siguen en importancia a los anteriores; en el grupo B fueron los Licenciados en Derecho, Ingenieros Industriales, Licenciados en Economía e Ingenieros en Computación.

Asimismo, son los hombres los que predominan tanto en el grupo A como en el B, los cuales en su mayoría son titulados.

A pesar de que sólo algunos despachos hicieron mención de profesionistas tales como Ingenieros en Computación, pensamos que estos profesionistas se incrementarán en los despachos de Consultoría, debido a que es un área de reciente creación de la Informática, dentro de las empresas, teniendo así, un gran futuro.

## 8. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

TABLA N° 8	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Bolsa de trabajo de universidades	16	27.7	8	24.2	24	26.4
Bolsa de trabajo particular	3	5.2	4	12.1	7	7.7
Empresas de selección de personal	5	8.6	2	6.0	7	7.7
Recomendados	12	20.4	10	30.4	22	24.2
Anuncios en el periódico	13	22.5	4	12.1	17	18.7
Otro (s)	9	15.6	5	15.2	14	15.3
<b>T O T A L</b>	<b>58</b>	<b>100.0</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>91</b>	<b>100.0</b>

\* Número de respuestas dadas por los despachos

En esta pregunta existe la posibilidad de que un mismo despacho escoga una o más alternativas.

Las fuentes de reclutamiento de personal a las que recurren los despachos con mayor frecuencia, son la bolsa de trabajo de Universidades y recomendados, lo cual representa un 26.4% y un 24.2% respectivamente. Es lógico suponerse, que cuando los despachos demandan personal profesionalista específico, la manera más fácil de allegarse de éstos, es por medio de las Instituciones de donde egresan.

Otro medio de contratar personal es cuando los despachos solicitan a sus conocidos, la recomendación de personal específico que satisfaga las necesidades requeridas.

Las fuentes a las que más acuden los despachos del grupo A para reclutar a su personal son: bolsa de trabajo de Universidades (27.7%), anuncios en el periódico (22.5%) y la fuente menos utilizada (5.2%) es la bolsa de trabajo particular.

La preferencia que los integrantes del grupo B tienen acerca de las fuentes de reclutamiento son: recomendados (30.4%) y bolsa de trabajo de Universidades (24.2%); por otra parte, el porcentaje menor corresponde a las empresas de selección de personal.

9. PREFERENCIA SOBRE LAS INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA SELECCION DE PERSONAL

TABLA N° 9	GRUPO A								GRUPO B								A + B	
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	N°	%
UNAM	3	25.0	-	-	1	12.5	4	10.8	3	42.8	-	-	1	50.0	4	18.2	8	13.5
UPIICSA	-	-	1	10.0	-	-	1	2.7	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1.7
UIA	3	23.0	3	30.0	2	25.0	8	21.7	-	-	1	25.0	-	-	1	4.5	9	15.2
ITAM	1	8.3	2	20.0	-	-	3	8.1	3	42.8	-	-	-	-	3	13.7	6	10.2
LA SALLE	2	16.7	2	20.0	1	12.5	5	13.5	-	-	1	25.0	-	-	1	4.5	6	10.2
BANCARIA	-	-	-	-	3	37.5	3	8.1	1	14.4	2	50.0	-	-	3	13.7	6	10.2
ITESM	2	16.7	1	10.0	-	-	3	8.1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5.1
ESCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ISEC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	50.0	1	4.5	1	1.7
Otra (s)	1	8.3	1	10.0	1	12.5	3	8.1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5.1
No hay preferencia	-	-	-	-	-	-	7	18.9	-	-	-	-	-	-	9	40.9	16	27.1
T O T A L	12	100.0	10	100.0	8	100.0	37	100.0	7	100.0	4	100.0	2	100.0	22	100.0	59	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Para efectos de interpretar los resultados obtenidos en esta pregunta, se tomaron las respuestas correspondientes a los tres primeros lugares.

El 27.1% del total de los despachos objeto de nuestro estudio, no tienen preferencia por alguna Institución para seleccionar a su personal, expresaron que lo importante es la capacidad y experiencia que demuestren los aspirantes a ocupar un puesto dentro de los despachos; los que tienen preferencia sobre alguna Institución se inclinan, en un 15.2%, por la Universidad Iberoamericana y en un 13.5% por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Mediante el análisis de la tabla anterior, podemos observar que las Instituciones de Estudios Superiores que mayor aceptación tienen en la selección de personal de los despachos de Consultoría son principalmente: en el grupo A, la Universidad Iberoamericana, Universidad la Salle y la Universidad Autónoma de México; en el grupo B, la Universidad Autónoma de México (en primer lugar), el Instituto Tecnológico Autónomo de México y la Escuela Bancaria y Comercial (en segundo lugar).

## 10. MEDIOS PUBLICITARIOS UTILIZADOS POR LOS DESPACHOS

TABLA N° 10	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Conferencias	7	36.8	4	25.0	11	31.4
Calidad del servicio	1	5.3	7	43.8	8	22.9
Ninguna	10	52.6	5	31.2	15	42.9
No contestó	1	5.3	-	-	1	2.8
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Resulta fácil comprender que la mayoría de los despachos incluidos en nuestro estudio (42.9%), no hace uso de medios publicitarios para dar a conocer sus servicios, ya que la actuación de los Contadores Públicos, que son los profesionistas predominantes en estos despachos (ver pregunta 5), se ve restringida al respecto, por el Código de Etica Profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en los artículos 5.01 a 5.06 referentes a publicidad; así, el artículo 5.01 establece que: "Queda prohibida toda publicidad provocada directa o indirectamente con fines de lucro o autoelogio porque menoscaba la tradicional dignidad de la profesión".

Sin embargo, un 31.4% hace uso para tal fin, de conferencias y un 22.9% en base a la calidad del servicio ofrecido;

apoyados en el artículo 5.06 del Código antes mencionado, que --  
específica: "No se considera publicidad los trabajos técnicos --  
que elaboren los Contadores Públicos ni los folletos o boletines  
que circulen exclusivamente entre su personal, clientes y perso-  
nas que directamente los pidan".



## 11. PROBLEMAS INTERNOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS DESPACHOS

TABLA N° 11	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Se enfrenta a problemas internos	16	84.2	15	93.7	31	88.6
No se enfrenta a - problemas internos	2	10.5	1	6.3	3	8.6
No contestó	1	5.3	-	-	1	2.8
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Del total de los despachos encuestados un 88.6% nos se ñaló que no escapan al enfrentamiento de problemas internos, que de una manera u otra afectan el desarrollo de las actividades de los despachos. Los problemas a los que más frecuentemente se enfrentan se desglosan en la tabla 11a.

PROBLEMAS INTERNOS QUE SE PRESENTAN EN LOS DESPACHOS CON MAS FRECUENCIA

TABLA N° 11a

	GRUPO A				GRUPO B				A + B									
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*N°	%
Financieros	-	-	2	40.0	-	-	2	9.1	3	17.6	1	50.0	-	-	4	21.0	6	15.1
De Coordinación	-	-	2	40.0	1	100.0	3	13.7	1	5.9	-	-	-	-	1	5.3	4	9.5
Recursos Humanos	15	93.7	-	-	-	-	15	68.2	12	70.6	1	50.0	-	-	13	68.4	28	68.3
De Dirección	-	-	1	20.0	-	-	1	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.2
Otros	1	6.3	-	-	-	-	1	4.5	1	5.9	-	-	-	-	1	5.3	2	4.9
T O T A L	16	100.0	5	100.0	1	100.0	22	100.0	17	100.0	2	100.0	-	-	19	100.0	41	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Analizando la tabla anterior, observamos que en ambos grupos, el principal problema interno al que se enfrentan los despachos es el de Recursos Humanos. Estos problemas específicamente son:

- a) Falta de personal específico
- b) Falta de preparación y entrenamiento
- c) Frecuente rotación de personal
- d) Falta de control del personal
- e) Falta de experiencia
- f) Piratero de personal

La existencia de alguno de estos problemas afecta la estabilidad y marcha de los despachos.

## 12. ASOCIACION (ES) A LA (S) QUE PERTECENEN LOS DESPACHOS

TABLA N° 12	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si pertenece	4	21.1	3	18.8	7	20.0
No pertenece	14	73.7	12	75.0	26	74.3
No contestó	1	5.2	1	6.2	2	5.7
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

En esta tabla se advierte, que la minoría del total de los despachos objeto de este estudio, pertenecen a algún tipo de Asociación; sin embargo, los profesionistas o ejecutivos que laboran en los despachos pertenecen a Asociaciones tales como:

- a) Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA).
- b) Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (IMCP).
- c) Colegio de Contadores Públicos (CCP).
- d) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).
- e) Asociación Nacional de Licenciados en Administración de Empresas (ANLAE).
- f) Colegio de Licenciados en Administración de México A. C. (CLAM).

Además de los anteriores, los despachos del grupo A res-

pondieron que pertenecen al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Fondo Nacional de Estudios de Pre-inversión (FONEP); los despachos del grupo B pertenecen a la Asociación de Contadores Ejecutivos y Administrativos A. C. (ACEA) y a la Asociación Nacional de Economistas Consultores (ANEC).

Cabe mencionar que por ley todo tipo de entidad debe afiliarse a la Cámara correspondiente de acuerdo a su giro. En el presente estudio por tratarse de despachos que prestan servicios de Consultoría, la Cámara correspondiente es la de Comercio.

## Conclusiones sobre las características generales de los despachos

§ La mayoría de los integrantes del estudio se iniciaron como - despacho de Contadores, constituyéndose en Sociedad Civil y - Asociación Profesional principalmente.

Los despachos que son representantes de firmas extranjeras -- (grupo A), se establecieron con anterioridad a los despachos de Consultoría que no son representantes de firmas extranje-- ras (grupo B).

§ En general los despachos encuestados tienen más de 10 años -- prestando servicios de Consultoría y cuentan con un número -- variado de personal, existiendo una marcada diferencia entre los despachos que son representantes de firmas extranjeras y los que no lo son.

§ Las profesiones que predominan en los despachos investigados son la de Contador Público y la de Licenciado en Administra-- ción. La participación de la mujer dentro de la Consultoría - es aún mínima. En cuanto a la preparación del personal, son - los representantes de firmas extranjeras los que cuentan con un mayor número de personas capacitadas, entendiéndose por ello al personal titulado y con posgrado.

§ Para seleccionar al personal los despachos que tienen prefe-- rencia por alguna Institución se inclinan por los egresados -

de la Universidad Iberoamericana y de la Universidad Nacional Autónoma de México; los despachos de ambos grupos recurren -- principalmente a la Bolsa de Trabajo de Universidades y a la recomendación.

§ Con el propósito de dar a conocer sus servicios, los medios - que utilizan los despachos de Consultoría son: conferencias y folletos o bien la calidad de sus servicios, lo cual no constituye publicidad propiamente dicha, apeándose al Código de Etica emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

§ Los problemas internos a que se enfrentan en total de los despachos con más frecuencia, corresponden al área de recursos humanos, en cuanto a la falta de capacitación del personal, falta de experiencia y rotación excesiva del mismo.



6. ¿Cómo proceden en caso de serles solicitado un servicio que no presta el despacho?



1. PARTICIPACION DE LOS SERVICIOS CONTABLES Y DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA DURANTE 1978.

TABLA N° 13	GRUPO A	GRUPO B	A + B
	%	%	%
Contables	46.9	41.3	44.1
Consultoría Administrativa	35.5	47.8	41.7
Otro (s)	17.6	10.9	14.2
T O T A L	100.0	100.0	100.0

φ Dos despachos del grupo A no proporcionaron este dato

A pesar de que la mayoría de los Consultores se constituyeron como Despachos de Contadores, en la actualidad los servicios de Consultoría Administrativa, son en general, casi tan solicitados como los servicios Contables, hecho que se puede observar en la tabla anterior. Estos últimos son más solicitados a los despachos del grupo A; ocurriendo lo contrario en el grupo B, donde los servicios de Consultoría Administrativa tienen una mayor participación.

2. PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS POR LOS DESPACHOS DURANTE 1978

TABLA N° 14	GRUPO A								GRUPO B								A + B	
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	N°	%
Planeación y Control Financiero.	10	52.6	7	38.9	2	25.0	19	42.2	4	28.6	2	18.2	2	28.6	8	25.0	27	35.1
Organización	7	36.9	8	44.4	3	37.5	18	40.0	7	50.0	6	54.5	5	71.4	18	56.2	36	46.7
Procesamiento Electrónico de Información	2	10.5	3	16.7	3	37.5	8	17.8	3	21.4	3	27.3	-	-	6	18.8	14	18.2
TOTAL	19	100.0	18	100.0	8	100.0	45	100.0	14	100.0	11	100.0	7	100.0	32	100.0	77	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

φ Un despacho del grupo A y uno del grupo B no proporcionaron este dato

Los despachos que fueron objeto de nuestro estudio, ofrecen una gama de servicios específicos; por ello, fue necesario agruparlos en áreas determinadas para poder comprender de una mejor manera, qué área es la más solicitada. Se clasificaron de acuerdo al estudio realizado por el C.P. Fernando Vilchis "Revista de Contaduría Pública", Nov. 1978; de la siguiente manera:

- a) Planeación y control financieros
  - Estudios y sistemas de costos
  - Sistemas de contabilidad
  - Presupuestos y control financiero
  - Auditorías financieras
  - Auditorías fiscales
  - Evaluación de oportunidades de inversión

b) Organización

- Diagnósticos y Auditoría Administrativa
- Sistemas de información a la gerencia
- Organización de funciones de alto nivel

c) Procesamiento electrónico de información

- Estudios de viabilidad
- Implantación de sistemas electrónicos

La información obtenida nos permite inferir que la mayor participación de los consultores en los servicios que ofrecen, está en las áreas de Organización, Planeación y Control financieros y Procesamiento electrónico de información.

Estas áreas cubren aproximadamente para el grupo A el 40 %, 42.2 % y 17.8 %, y para el grupo B un 56.2 %, 25.0 % y 18.8 % respectivamente.

## 3. DESPACHOS QUE TIENEN PROYECTADO AMPLIAR SUS SERVICIOS

TABLA N° 15	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	13	68.4	12	75.0	25	71.4
No	5	26.3	3	18.7	8	22.9
No contestó	1	5.3	1	6.3	2	5.7
<b>T O T A L</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Responder al llamado de las nuevas necesidades de servicios de Consultoría es la preocupación primordial de los despachos entrevistados.

Las áreas principales cuya demanda les hace pensar en -- ampliar sus diversos servicios son:

- a) Sistemas de cómputo 47.3%
- b) Desarrollo Organizacional 18.0%
- c) Mercadotecnia 18.0%
- d) Otros 16.7%

El rubro "otros" comprende las áreas de Ingeniería Industrial e Investigación de Operaciones, estas áreas fueron únicamente mencionadas por los despachos del grupo A.

4. FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACION DEL COSTO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

TABLA N° 16

	Grupo A								Grupo B								A + B	
	1°	%	2°	%	3°	%	N°	%	1°	%	2°	%	3°	%	N°	%	N°	%
Tamaño de la empresa	-	-	1	10.0	-	-	1	3.1	1	6.7	-	-	1	25.0	2	7.1	3	5.0
Tiempo estimado	16	94.1	1	10.0	-	-	17	53.1	14	93.3	-	-	-	-	14	50.0	31	51.7
Complejidad del problema	-	-	6	60.0	2	40.0	8	25.0	-	-	8	88.9	-	-	8	28.6	16	26.7
Alcance del servicio	1	5.9	2	20.0	3	60.0	6	18.8	-	-	1	11.1	3	75.0	4	14.3	10	16.6
T O T A L	17	100.0	10	100.0	5	100.0	32	100.0	15	100.0	9	100.0	4	100.0	28	100.0	60	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

◊ Dos despachos del grupo A y uno del B, no proporcionaron este dato

A pesar de que no se cuenta con información sobre el peso que puede tener el monto de honorarios por los diferentes tipos de servicios, ya que esta información es confidencial, la pregunta de esta tabla fue encaminada a los factores decisivos de su costo.

La interdependencia de los factores que determinan el costo de los servicios de Consultoría es notoria, sin embargo, en vista de que el insumo relevante en la ejecución de ellos es el elemento humano, el tiempo estimado de duración del servicio, es el factor principal que se considera (51.7%). Siguiendo en importancia la complejidad del problema y el alcance del servicio en un 26.7% y 16.6% respectivamente.

De acuerdo con los resultados del estudio que efectuó el C.P. Fernando Vilchis (Revista de Contaduría Pública, Nov. - de 1976), concluyó que hay un número reducido de consultores activos; en relación con el número de las empresas que solicitan

4. FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACION DEL COSTO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

TABLA N° 16

	Grupo A								Grupo B								A + B	
	1°	%	2°	%	3°	%	N°	%	1°	%	2°	%	3°	%	N°	%	N°	%
Tamaño de la empresa	1	100.0	1	100.0	-	-	1	3.1	1	6.7	-	-	1	25.0	2	7.1	3	5.0
Tiempo estimado	16	94.1	1	10.0	-	-	17	53.1	14	93.3	-	-	-	-	14	50.0	31	51.7
Complejidad del problema	-	-	6	60.0	2	40.0	8	25.0	-	-	8	88.9	-	-	8	28.6	16	26.7
Alcance del servicio	1	5.9	2	20.0	3	60.0	6	18.8	-	-	1	11.1	3	75.0	4	14.3	10	16.6
T O T A L	17	100.0	10	100.0	5	100.0	32	100.0	15	100.0	9	100.0	4	100.0	28	100.0	60	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

φ Dos despachos del grupo A y uno del B, no proporcionaron este dato

A pesar de que no se cuenta con información sobre el peso que puede tener el monto de honorarios por los diferentes tipos de servicios, ya que esta información es confidencial, la pregunta de esta tabla fue encaminada a los factores decisivos de su costo.

La interdependencia de los factores que determinan el costo de los servicios de Consultoría es notoria, sin embargo, en vista de que el insumo relevante en la ejecución de ellos es el elemento humano, el tiempo estimado de duración del servicio, es el factor principal que se considera (51.7%). Siguiendo en importancia la complejidad del problema y el alcance del servicio en un 26.7% y 16.6% respectivamente.

De acuerdo con los resultados del estudio que efectuó el C.P. Fernando Vilchis (Revista de Contaduría Pública, Nov. - de 1976), concluyó que hay un número reducido de consultores activos, en relación con el número de las empresas que solicitan

servicios de Consultoría. De ahí que en la medida en que se tenga personal mejor preparado, se estará en posibilidad de prestar más servicios. En los servicios de Consultoría la calidad prevalece sobre el número de personas.

De lo expuesto se determina que los servicios de Consultoría son generalmente de precio elevado y como tal, sólo pueden ser solicitados por un determinado número de empresas.

En la medida en que exista la capacidad de preparar personal consultor, las perspectivas de prestar servicios a las empresas se ampliarán.

5. MEDIOS POR LOS CUALES SE FORMALIZA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA.

TABLA N° 17	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
No se formalizan	-	-	-	-	-	-
Contrato	5	20.8	5	25.0	10	22.7
Carta Convenio	17	70.9	14	70.0	31	70.5
Acuerdo verbal	2	8.3	1	5.0	3	6.8
T O T A L	24	100.0	20	100.0	44	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

φ Un despacho del grupo A no proporcionó este dato

Los datos en ambos grupos, revelan una tendencia importante en favor de la formalización de los servicios de Consultoría, a través de la Carta Convenio, coincidiendo al expresar que esta formalización se realiza principalmente con empresas del Sector Privado.

Los encuestados manifestaron que el Contrato es utilizado en segundo término y predomina en las empresas gubernamentales. Esta revelación es interesante, pues a diferencia del Sector Privado, en el Gobierno por los trámites que sigue un documento, es necesario que esté debidamente formalizado para evitar confusiones.



6. FORMAS EN QUE PROCEDEN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CUANDO NO PRESTAN UN SERVICIO

TABLA N° 18	GRUPO A								GRUPO B								A + B	
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	N°	%
Lo rechazan	13	69.3	-	-	-	-	13	54.2	2	11.8	1	50.0	-	-	3	15.0	16	36.4
Recomiendan	3	15.8	2	40.0	-	-	5	20.8	8	47.0	1	50.0	1	100.0	10	50.0	15	34.1
Subcontratan	3	15.8	3	60.0	-	-	6	25.0	7	41.2	-	-	-	-	7	35.0	13	29.5
TOTAL	19	100.0	5	100.0	-	-	24	100.0	17	100.0	2	100.0	1	100.0	20	100.0	44	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

En general, los despachos de Consultoría Administrativa rechazan la solicitud de un servicio que no prestan. Sin embargo, en el grupo B el 50% de las respuestas dadas por los despachos, coinciden en recomendar a otros despachos, con la aclaración de que sólo lo hacen a petición del cliente sin adquirir la responsabilidad del trabajo. En este grupo es notoria la tendencia a sub-contratar el servicio, es decir, el trabajo se realiza por personal ajeno al despacho que estableció la relación con el cliente, ante el cual sigue siendo responsable, este procedimiento también es realizado por los despachos del grupo A, pero en menor frecuencia.

De lo anterior se puede pensar que, los despachos del grupo A, cuidan más su prestigio, prefiriendo rechazar la solicitud del servicio en lugar de recomendar o sub-contratar, pues correrían el riesgo de afectar su reconocimiento profesional.

## Conclusiones sobre los servicios de Consultoría

- § La prestación de los servicios Contables predomina en los despachos representantes de firmas extranjeras y los servicios de Consultoría Administrativa en los despachos que no son representantes, principalmente en las áreas de: Organización, Planeación y Control Financiero.
- § Los despachos de nuestro estudio consideran necesaria la ampliación de los servicios en las áreas de Sistemas de Cómputo, Desarrollo Organizacional e Ingeniería Industrial, para satisfacer las nuevas necesidades demandadas.
- § Existe interdependencia entre varios factores para determinar el costo de los servicios de Consultoría, sin embargo, el insumo relevante en la ejecución de ellos, es el elemento humano, y por tanto el tiempo estimado de la duración del servicio es considerado como el factor fundamental.
- § La formalización de los servicios de Consultoría Administrativa se realiza mediante Carta Convenio y Contrato principalmente.
- § Cuando los despachos no prestan un determinado servicio que se les solicita, lo rechazan. Pocos son los despachos que al encontrarse ante tal situación, recomiendan a otro (s) despacho (s) para la realización del servicio.

Clientes de Consultoría

1. ¿A través de qué medios establecen generalmente el contacto con los clientes?

- a) Recomendación de otros clientes
- b) Directorios
- c) Conocidos de práctica profesional
- d) Otro (s), ¿Cuál (es)?

2. ¿A qué tipo de empresa pertenecen los clientes que solicitan servicios al despacho durante 1978? Indique en qué porcentaje.

a) Empresa Paraestatal

Porcentaje

b) Empresa Pública

c) Empresa Privada de capital nacional

d) Empresa Privada con participación de capital extranjero.

100 %

3. Indique el porcentaje del sector a que corresponden dichas empresas.

PARAESTATAL PUBLICA

PRIVADA  
Nacional Participación  
Extranjera

a) Sector Industrial

b) Sector Comercial

c) Sector Extractivo

d) Sector Servicios

100 %

100 %

100 %

100 %

4. ¿Cómo se conforman el total de los clientes de Instituciones Privadas atendiendo a su capital?

EMPRESA PRIVADA DE  
CAPITAL NACIONAL

EMPRESA PRIVADA CON  
PARTICIPACION DE  
CAPITAL EXTRANJERO

- a) Pequeña  
b) Mediana  
c) Grande

\_\_\_\_\_

100 %

\_\_\_\_\_

100 %

5. ¿Tienen clientes fuera del Distrito Federal?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_  
¿En qué plaza (s)? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta el despacho con clientes permanentes?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su opinión sobre la Consultoría en México?

8. ¿Cuáles serían en su opinión los medios para mejorar la Consultoría en México?

1. MEDIOS POR LOS QUE SE ESTABLECE CONTACTO CON LOS CLIENTES

TABLA N° 19	GRUPO A						GRUPO B						A + B	
	*1°	%	*2°	%	N°	%	*1°	%	*2°	%	N°	%	N°	%
Recomendados por otros clientes	16	80.0	3	33.3	19	65.5	13	76.5	1	12.5	14	56.0	33	61.1
Directorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conocidos de - práctica profesional	4	20.0	6	66.7	10	34.5	4	23.5	7	87.5	11	44.0	21	38.9
T O T A L	20	100.0	9	100.0	29	100.0	17	100.0	8	100.0	25	100.0	54	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

φ Un despacho del grupo A no proporcionó este dato

Los resultados de esta tabla, muestran los medios por los cuales los despachos entrevistados establecen contacto con nuevos clientes:

- a) El prestigio, resultado de la calidad de los servicios realizados y la difusión, que de los beneficios obtenidos hagan los clientes actuales, se dió en un 61.1% de los casos para lograr dicho contacto. - Así, el 65.5% (grupo A) y el 56.0% (grupo B) de las veces que los consultores establecieron relación con los clientes, se debió a que fueron recomendados por otros.
- b) El segundo medio, muy ligado al anterior, se refiere a que, mediante conocidos de práctica profesional, se establece el contacto con los clientes en un 38.9% de ambos grupos.

## 2. TIPO DE EMPRESA AL QUE PERTENECEN LOS CLIENTES

TABLA N° 20	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	PROM.	*N°	PROM.	N°	PROM.
Paraestatal	14	15.3	10	15.1	24	23.5
Pública	11	14.5	12	22.0	23	22.5
Privada de capital Nacional	17	49.8	16	59.9	33	32.5
Privada con participación de capital extranjero	14	20.4	8	3.0	22	21.5
T O T A L	56	100.8	46	100.0	102	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

φ Dos despachos del grupo A no proporcionaron este dato

A fin de comprender el criterio utilizado para clasificar a las empresas, clientes de los despachos en estudio, a continuación se expone, a nuestro parecer, el concepto de cada tipo de empresa.

Empresa Paraestatal. Constituye la forma moderna de explotación mixta de la producción entre el Estado y los particulares. En algunas de estas empresas, el Estado tiene una amplia participación en la Dirección, aunque solamente es propietario de una parte reducida del capital.

Empresa Pública. Institución jurídica que cuenta con re cursos humanos y materiales cuyo objetivo es, sstisfacer una nece

sidad general o social, mediante la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, logrando así su objetivo no económico.

Empresa Privada. Institución jurídica que cuenta con recursos humanos y materiales, que tiene como objetivo la obtención de un beneficio económico, mediante la producción y/o distribución de bienes y/o servicios para la satisfacción de una necesidad determinada. La empresa Privada Nacional, esta constituida por la aportación de capital, en su totalidad mexicano, y la empresa Privada con participación de capital extranjero, tiene una aportación máxima de 49.0%

Las aproximaciones brindadas por los consultores reflejan que, del total de los servicios realizados por los grupos en el año de 1978, el 32.5% de ellos se llevaron a cabo en empresas Privadas Nacionales.

Resulta fácil comprender este hecho por que son las empresas con las que más cuenta en México.

El tipo de empresa a quien en segundo término, prestaron sus servicios difiere para cada grupo; en el grupo A es la Privada de capital extranjero, probablemente por localizarse dentro -- del mismo ámbito internacional de actuación y contener enfoques -- e idiosincrasia similares.

En el grupo B ocupan el segundo lugar las empresas Públicas debido al auge y preferencia que el gobierno deposita en las organizaciones nacionales.

3. SECTOR AL QUE PERTENECEN LOS CLIENTES DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

GRUPO A GRUPO B A + B

TABLA N° 21

	GRUPO A				GRUPO B				A + B			
	PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA NACIONAL	PRIVADA EXTRANJERA	PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA NACIONAL	PRIVADA EXTRANJERA	PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA NACIONAL	PRIVADA EXTRANJERA
Industrial	19.1	8.2	57.9	60.6	28.0	18.8	57.0	34.3	23.5	13.5	57.4	47.4
Comercial	16.9	6.2	20.9	22.5	20.2	8.3	24.1	48.6	18.6	7.2	22.5	35.6
Extractivo	9.2	9.3	0.7	-	11.8	-	1.3	14.3	10.5	4.7	1.0	7.1
Servicios	54.8	76.3	20.5	16.9	40.0	72.9	17.6	2.8	47.4	74.6	19.1	9.9
T O T A L	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

♦ Cuatro despachos del grupo A no proporcionaron este dato

Considerando como 100% el total de los servicios realizados en cada tipo de empresa (Paraestatal, Pública, Privada Nacional y Privada con participación de capital extranjero) y en base a los datos recopilados, el sector que ocupa el primer lugar en cada grupo es el siguiente:

GRUPO A	GRUPO B
En la empresa Paraestatal, el sector servicios (54.8%)	En la empresa Paraestatal, el sector servicios (40.0%)
En la empresa Pública, el sector servicios (76.3%)	En la empresa Pública, el sector servicios (72.9%)
En la empresa Privada Nacional, el sector industrial (57.9%)	En la empresa Privada Nacional, el sector industrial (57.0%)
En la empresa Privada con participación de capital extranjero, el sector industrial (60.6%)	En la empresa Privada con participación de capital extranjero, el sector comercial (48.6%)



4. CLASIFICACION DE LOS CLIENTES DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS PRIVADAS EN BASE A SU CAPITAL.

TABLA N° 22	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	PRIVADA NAL. EXT.		PRIVADA NAL. EXT.		PRIVADA NAL. EXT.	
	%	%	%	%	%	%
Pequeña	6.5	2.3	7.8	-	7.1	1.1
Mediana	49.9	34.2	48.8	57.1	49.4	45.7
Grande	43.6	63.5	43.4	42.9	43.5	53.2
T. O T A L .	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

φ Dos despachos del grupo A no proporcionaron este dato

Las empresas, en base a su capital contable se clasifican de acuerdo al Fondo Nacional de Fomento y Garantía para las Industrias (FOGAIN), de la siguiente manera:

- a) Pequeña de \$25,000.00 a \$30,000.00
- b) Mediana de \$30,000.00 a \$30,000,000.00
- c) Grandes de \$30,000,000.00 en adelante

Tomando en cuenta lo anterior observamos que en esta tabla las Empresas Privadas de capital nacional, son generalmente medianas en ambos grupos (49.9% y 48.8% respectivamente).

El pasado familiar que soporta a las empresas medianas en México, justifica la necesidad de sus dirigentes, de buscar -

apoyo en los conocimientos de los consultores, esto es, la transformación de empresas familiares (pequeñas) a empresas medianas, origina un incremento en la dificultad de llevar a cabo una adecuada planeación, organización y control de sus recursos físicos, técnicos y materiales, sin el consiguiente desarrollo gerencial, que dé solución a sus continuos problemas y retos.

En el caso de Empresas Privadas con participación de capital extranjero, las que más solicitan los servicios de Consultoría son: en el grupo A, las grandes (63.5%) y en el grupo B, las medianas (57.1%). Aunque generalmente las empresas medianas y grandes cuentan con un Departamento de Auditoría, en ocasiones considerán necesario recurrir a la asesoría de consultores especializados, obteniendo los beneficios expuestos en el Capítulo I.

5. CLIENTES FUERA DEL DISTRITO FEDERAL QUE SOLICITAN SERVICIOS DE CONSULTORIA

TABLA N° 23	GRUPO A			GRUPO B			A + B	
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%
Si	16	84.2	27.6	14	87.5	25.3	30	85.7
No	1	5.3	-	2	12.5	-	3	8.6
No contestó	2	10.5	-	-	-	-	2	5.7
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0

PLAZAS EN LAS QUE SE LOCALIZAN LOS CLIENTES FORANEOS

TABLA N° 23a	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Noroeste	6	13.1	6	16.7	12	14.6
Noreste	17	36.9	4	11.1	21	25.6
Norte	8	17.4	11	30.5	19	23.2
Sur	8	17.4	5	13.9	13	15.9
Occidente	-	-	2	5.6	2	2.4
Centro	7	15.2	8	22.2	15	18.3
T O T A L	46	100.0	36	100.0	82	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

La mayoría de los despachos que participaron en el presente estudio, cuentan con clientes foráneos, contemplando como tales a aquellos que encontrándose fuera del área metropolitana, solicitan asesoría.

Considerando como 100.0% el total de los clientes, tenemos que en promedio, el 27.6% del grupo A y el 25.3% del grupo B, constituyen los clientes foráneos, los cuales se encuentran distribuidos en diversos estados de la República Mexicana.

Para una mejor comprensión, los estados fueron agrupados en zonas, que se presentan en la Tabla N°23a. Esta clasificación se hizo de acuerdo a la regionalización que hace BANAMEX en su "Examen de la Situación Económica de México", volumen LI, N°594 de mayo de 1975. Así, los estados que incluye cada zona son los siguientes:

- a) Zona Noroeste: Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.
- b) Zona Noreste: Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas.
- c) Zona Norte: Aguascalientes, Durango, Guanajuato, -- San Luis Potosí, Querétaro y Zacatecas.
- d) Zona Sur: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.
- e) Zona Occidente: Colima, Jalisco, Nayarit y Michoacán.
- f) Zona Centro: Guerrero, Hidalgo, Morelos, Tlaxcala y Puebla.

En la zona noreste es donde se encuentra el mayor porcentaje (25.6%) de clientes foráneos de ambos grupos. Le siguen en importancia la zona norte (23.2%) y la zona centro (18.3%).

La afluencia de servicios a clientes foráneos en estas zonas, es explicable porque en ellas se encuentran localizados - los grandes centros industriales del país.

## 7. OPINION SOBRE LA CONSULTORIA EN MEXICO

TABLA N° 25	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Futuro	10	33.3	9	31.1	19	32.2
Limitaciones	12	40.0	17	58.6	29	49.1
Ventajas	8	26.7	3	10.3	11	18.7
T O T A L	30	100.0	29	100.0	59	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

El 100% de las opiniones expuestas por los despachos de Consultoría acerca de su campo de acción, se agrupó bajo tres rubros principales: Futuro, Limitaciones y Ventajas.

El que cubre el porcentaje mayor (49.1%) es el renglón de Limitaciones, sobre el particular expresaron que:

- a) Es difícil debido a que requiere de mucho tiempo y los resultados no se cuantifican de inmediato ..... 5.9%
- b) Los empresarios la ven como un gasto y no como una inversión ..... 23.0%
- c) Baja cultura administrativa de los empresarios (poco conocimiento de la Consultoría)..... 17.2%

d) Falta de sistematización de los servicios (regulación) .....	2.9%
e) Falta de capacitación y especialización .....	25.5%
f) Falta de integración de los servicios .....	7.1%
g) Desprestigio (charlatanería) .....	18.4%
	100.0%

El 32.2% de las opiniones sobre Consultoría dadas, se encuentran en el rubro de Futuro de la siguiente manera:

a) Mayor aceptación cada día .....	32.8%
b) La Consultoría está en desarrollo .....	56.7%
c) Tiene un mercado amplio para evolucionar ....	10.5%
	100.0%

Sólo en un 18.7% coincidieron que existen ventajas en la Consultoría, entre las opiniones más importantes al respecto, tenemos:

a) Es necesaria a las empresas e importante - para el desarrollo económico por su visión objetiva derivada de la independencia de - los consultores. La Consultoría llena el - hueco de la falta de tecnología .....	81.2%
b) Se está profesionalizando (ética profesio- nal .....	18.8%
	100.0%

## 8. MEDIOS PARA MEJORAR LA CONSULTORIA EN MEXICO

TABLA N° 26	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Mejorar la formación del consultor	16	55.2	12	52.2	28	53.9
Proyección de los servicios	8	27.6	7	30.4	15	28.8
Institucionalización de la Consultoría	5	17.2	4	17.4	9	17.3
TOTAL	29	100.0	23	100.0	52	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Los consultores están conscientes de que tienen limitaciones dentro de su campo de acción, mismas que podrían ser superadas por los siguientes medios:

a) Es apremiante, en su opinión (53.9% del total de las sugerencias) mejorar la formación del consultor, mediante:

- La capacitación y especialización, programas de educación continua, conferencias, seminarios, etc. .... 67.7%
- Profesionalismo al prestar los servicios ... 29.1%
- Cambiar el sistema político mexicano, ya que el subsistema educativo no permite el profesionalismo ..... 3.2%

100.0%



b) El 28.8% de las recomendaciones aclaran que la proyección de los servicios, es el medio más conveniente para mejorar la Consultoría. Específicamente en cuanto a:

- Difusión de los servicios, definiendo en qué consisten y señalando sus beneficios ..... 60.7%
  - Proyección a nivel nacional (ampliación del mercado en los Sectores Paraestatal y Público) ..... 7.1%
  - Participación de la Consultoría en la pequeña y mediana empresa principalmente ..... 18.8%
  - Reuniones internacionales y Asociaciones entre consultores para transmitir sus experiencias y encontrar apoyo financiero que les permita brindar un servicio eficiente ..... 6.2%
  - Dar soluciones con miras al bienestar social. 7.2%
- 100.0%

c) Otro medio para tal fin lo constituye la institucionalización de la Consultoría, manifestado en un 17.3%. El desglose de este medio para mejorar la Consultoría es como sigue:

- Establecer normas mínimas de actuación (reestructurarlas, regularlas y organizarlas)..... 65.0%
- Definir canales oficiales para selección de consultores ..... 12.5%

- Crear técnicas de evaluación y diagnós-  
tico propias a las necesidades de los -  
empresarios mexicanos..... 22.5 %  
100.0 %

## Conclusiones sobre clientes de Consultoría

- § Los consultores establecen contacto con los clientes generalmente por la recomendación que hacen éstos de la calidad y - beneficios obtenidos a través de la prestación de los servicios.
- § Los despachos destacan que los clientes solicitan servicios de Consultoría en:
  - a) La Empresa Privada Nacional
  - b) El Sector Servicios en las Empresas Pública y Paraestatal
  - c) El Sector Industrial en las Empresas Privada Nacional y - Privada con participación de capital extranjero.
  - d) Las empresas mediana y grande, de la Privada Nacional y - Privada con participación de capital extranjero.
- § El mayor porcentaje de los despachos tiene clientes fuera -- del Distrito Federal, localizándose principalmente en las -- zonas Noreste, Norte, Centro y Sur.
- § Generalmente los despachos encuestados cuentan con clientes permanentes de servicios de Consultoría.
- § Las opiniones brindadas por los entrevistados, en relación - a la Consultoría en México, se agrupan en tres tendencias:
  - a) Los consultores opinan que existen dos grandes limitaciones:
    - Los empresarios mexicanos consideran los servicios de - Consultoría como un gasto y no como una inversión.

- La falta de capacitación y especialización de los consultores.

- b) Mencionaron que la Consultoría tiene una amplia proyección teniendo cada día mayor aceptación.
  - c) Revelaron que la Consultoría ofrece ventajas a los usuarios, ya que es necesaria para el desarrollo de las empresas.
- § Los consultores enfatizaron como medios para mejorar la Consultoría en México, los siguientes:
- a) Mejorar la formación del consultor a través de programas de educación continua y conferencias a fin de lograr su óptima capacitación y especialización.
  - b) Proyección de los servicios por medio de la difusión de los mismos, aclarando en qué consisten y señalando sus beneficios.
  - c) Institucionalización de los servicios de Consultoría, establecimiento de normas mínimas de actuación y el desarrollo de técnicas de evaluación y diagnóstico para las necesidades del país.

SEGUNDA PARTE: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVACaracterísticas generales del servicio de Auditoría Administrativa

1. ¿Presta el despacho el servicio de Auditoría Administrativa?
  - a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
2. ¿Designa (n) con otro (s) nombre (s) el servicio de Auditoría Administrativa? Menciónelo (s) \_\_\_\_\_
3. ¿Cuánto tiempo tiene el despacho de prestar el servicio de Auditoría Administrativa?
  - a) Menos de 1 año \_\_\_\_\_
  - b) De 1 a 5 años \_\_\_\_\_
  - c) De 6 a 10 años \_\_\_\_\_
  - d) Más de 10 años \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuentan con personal específico para realizar el servicio de Auditoría Administrativa?
  - a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_

5. En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿qué profesión ---  
tiene dicho personal?

PASANTE                      TITULADO                      POSGRADO

hombre mujer    hombre mujer    hombre mujer

- a) Licenciado en -  
Administración
- b) Contador Públi-  
co
- c) Licenciado en -  
Derecho
- d) Licenciado en -  
Economía
- e) Ingeniero Indus-  
trial
- f) Ingeniero en --  
Computación
- g) Otro (s)

## 1. DESPACHOS QUE PRESTAN EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 27	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	19	100.0	16	100.0	35	100.0
No	-	-	-	-	-	-
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Aunque era de nuestro conocimiento que el total de los despachos encuestados prestaban el servicio de Auditoría Administrativa, por ser una característica que deberían reunir para formar parte del presente estudio, se hizo la pregunta referente a esta tabla con el fin de ambientar al entrevistado con la segunda parte del cuestionario, relativa al servicio específico de Auditoría Administrativa.

2. DESPACHOS QUE DESIGNAN CON OTRO (S) NOMBRE (S) EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

TABLA N° 28	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	12	63.1	7	43.7	19	54.4
No	6	31.6	9	56.3	15	42.8
No contestó	1	5.3	-	-	1	2.8
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

El 54.4% de los despachos que conforman ambos grupos, - designan con otro nombre el servicio de Auditoría Administrativa. A continuación se especifican los diversos nombres dados por los despachos:

a) Diagnóstico Administrativo	38.1%
b) Auditoría Operacional	16.7%
c) Auditoría Operativa	22.6%
d) Evaluación	7.1%
e) Auditoría Económica	7.1%
f) Reorganización	4.2%
g) Estructura de eficiencia administrativa	4.2%
	100.0%



Las razones por las cuales existe discrepancia al designar con otro nombre a la Auditoría Administrativa son, por una parte, la falta de unificación de criterios en relación a su terminología, y por otra parte, la adaptación que hace el consultor de su lenguaje técnico, a fin de que sus clientes tengan una idea más clara de lo que en esencia obtendrán al contratar el servicio, aunque con ello desvirtue lo estipulado en la teoría, (Tipos de Auditorías, Capítulo II).

### 3. TIEMPO QUE TIENEN LOS DESPACHOS DE PRESTAR EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 29	GRUPO A			GRUPO B			A	+	B
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%	
Menos de 1 año	1	5.3	-	3	18.7	-	4	11.4	
De 1 a 5 años	9	47.4	-	5	31.4	-	14	40.0	
De 6 a 10 años	4	21.0	-	4	25.0	-	8	22.9	
Más de 10 años	4	21.0	18.25	3	18.7	13.50	7	20.0	
No contestó	1	5.3	-	1	6.2	-	2	5.7	
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0	

A pesar de que los despachos tienen una antigüedad promedio de 23 y 18 años (grupo A y B) de prestar servicios de Consultoría (Tabla N° 1), el servicio específico de Auditoría Administrativa que brindan dichos consultores es reciente, lo cual puede apreciarse en los datos mostrados en la Tabla N° 29, donde la mayoría (40%) tienen una antigüedad que varía de 1 a 5 años de prestar este servicio.

El reciente auge de la Auditoría Administrativa es ocasionado porque las organizaciones se van haciendo más complejas y los dirigentes requieren asesoría para el buen funcionamiento de las empresas.

4. DESPACHOS QUE CUENTAN CON PERSONAL ESPECIFICO PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 30	GRUPO A			GRUPO B			A + B	
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%
Si	6	31.6	11	8	50.0	11	14	40.0
No	13	68.4	-	7	43.7	-	20	57.1
No específico	-	-	-	1	6.3	-	1	2.9
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0

El 40% del total de los despachos en estudio cuentan con personal específico para la realización de la Auditoría Administrativa.

El promedio de profesionistas dedicados a la prestación del servicio de Auditoría Administrativa es de 11 personas.

El 57.1% de los despachos cuenta con personal para la realización de todo tipo de servicios relacionados con la Consultoría Administrativa a fin de que, si en un momento dado no se solicitan Auditorías Administrativas, el personal esté ocupado en áreas afines a su campo de actuación.

5. PROFESION DEL PERSONAL QUE REALIZA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 31	H O M B R E S								M U J E R E S											
	PASANTE		TITULADO		POSGRADO		TOTAL HOMBRES		PASANTE		TITULADO		POSGRADO		TOTAL MUJERES		TOTAL H y M			
	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%	*N°	%		
<u>GRUPO A</u>																				
Licenciado en Ad- ministración	4	57.1	5	15.6	20	74.1	29	43.9	5	83.3	14	93.3	2	100.0	21	91.3	50	56.2		
Contador Público	2	28.6	22	68.7	7	25.9	31	47.0	1	16.7	1	6.7	-	-	2	8.7	33	37.1		
Licenciado en -- Economía	1	14.3	-	-	-	-	1	1.5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1.1		
Ingeniero en Com- putación	-	-	2	6.3	-	-	2	3.0	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2.2	T O T A L	A + B H y M
Ingeniero Indus- trial	-	-	3	9.4	-	-	3	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3.4		
T O T A L	7	100.0	32	100.0	27	100.0	66	100.0	6	100.0	15	100.0	2	100.0	23	100.0	89	100.0	L.A.	70 53.0
																			C.P.	56 42.4
																			L.E.	1 0.8
																			I.C.	2 1.5
																			I.I.	3 2.3
																			TOTAL	132 100.0
<u>GRUPO B</u>																				
Licenciado en Ad- ministración	2	33.3	17	50.0	-	-	19	47.5	-	-	1	100.0	-	-	1	33.3	20	46.5		
Contador Público	4	66.7	17	50.0	-	-	21	52.5	2	100.0	-	-	-	-	2	66.7	23	53.5		
Licenciado en -- Economía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ingeniero en Com- putación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ingeniero Indus- trial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
T O T A L	6	100.0	34	100.0	-	-	40	100.0	2	100.0	1	100.0	-	-	3	100.0	43	100.0		

↳ Un despacho del grupo A y uno del grupo B no proporcionaron este dato

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Del 40% de los despachos que cuentan con personal específico para llevar a cabo las Auditorías Administrativas (Tabla N° 30) el Licenciado en Administración es el profesionalista que predomina en la realización de este servicio en un 53%.

La estrecha relación de la Auditoría Administrativa con aspectos contables, origina que el 42.4% de los profesionalistas encargados de realizarla sean Contadores Públicos.

Independientemente de su profesión, son los hombres los que predominan en ambos grupos.

Es notoria la diferencia en cuanto a la preparación del profesionalista de estos dos grupos. Los datos revelan, que el grupo A cuenta con un número mayor de personal titulado y con posgrado en relación al grupo B.

Conclusiones sobre las características generales del servicio de Auditoría Administrativa

- § Más de la mitad de los despachos de Consultoría designan con otro nombre el servicio de Auditoría Administrativa. Los términos utilizados con más frecuencia son: Diagnóstico Administrativo, Auditoría Operacional y Auditoría Operativa.
- § El servicio de Auditoría Administrativa se ofrece en los despachos de Consultoría desde hace poco tiempo, es decir, la incorporación de este servicio no excede de cinco años.
- § En relación al personal designado exclusivamente para realizar las Auditorías Administrativas, es el Licenciado en Administración el que predomina en ambos grupos. El grupo de los despachos que no son representantes de alguna firma extranjera de Consultoría, cuenta con un mayor número de personal específico para elaborar este servicio, a diferencia del grupo que si son representantes de alguna firma extranjera.
- § Aunque se habla de una mayor participación de la mujer en el campo de la Administración, los resultados del presente estudio revelaron que su participación es aún mínima dentro del área de Auditoría Administrativa.

Cientes de Auditoría Administrativa

1. ¿A qué tipo de empresa pertenecen los clientes que solicitaron el servicio de Auditoría Administrativa al despacho durante 1978? ¿En qué porcentaje?

Porcentaje

- a) Empresa Paraestatal
- b) Empresa Pública
- c) Empresa Privada de Capital Nacional
- d) Empresa Privada con participación -  
de Capital Extranjero

100%

2. Indique el porcentaje del sector al que pertenecen dichos -- clientes.

PRIVADA  
PARAESTATAL PUBLICA NACIONAL EXTRANJERA

- a) Sector Industrial
- b) Sector Comercial
- c) Sector Extractivo
- d) Sector Servicios

100.0%

100.0%

100.0%

100.0%

# DISTRIBUCION DE LOS CLIENTES FORANEOS DE CONSULTORIA





6. CLIENTES PERMANENTES QUE SOLICITAN SERVICIOS DE CONSULTORIA

TABLA N° 24	GRUPO A			GRUPO B			A + B	
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%
Si	13	68.4	52.8	11	68.7	25.4	24	68.6
No	4	21.1	-	5	31.3	-	9	25.7
No contestó	2	10.5	-	-	-	-	2	5.7
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0

La mayoría de los despachos entrevistados (68.6%) aseguran contar con clientes permanentes, entendiendo por éstos aquellos que una vez satisfechos de la calidad del servicio, recurren según lo necesiten, a la asesoría de dichos consultores.

Considerando el total de los clientes de los despachos de cada grupo como un 100.0%, tenemos que en promedio el 52.8% y el 25.4% respectivamente, son clientes permanentes.

3. ¿Cómo se conforma el total de los clientes de Instituciones - Privadas que solicitan el servicio de Auditoría Administrativa, atendiendo a su capital?

	EMPRESA PRIVADA DE CAPITAL NACIONAL	EMPRESA PRIVADA CON PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO
a) Pequeña		
b) Mediana		
c) Grande	_____	_____
	100.0%	100.0%

4. ¿Tienen clientes fuera del Distrito Federal que soliciten el servicio de Auditoría Administrativa?

a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_  
 ¿En qué plaza, (s) \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

5. ¿En qué porcentaje solicitan el servicio de Auditoría Administrativa las empresas pequeñas, medianas y grandes; como medida preventiva y/o correctiva?

	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
a) Preventiva			
b) Correctiva	_____	_____	_____
	100.0%	100.0%	100.0%

6. ¿Cuentan con clientes permanentes que solicitan el servicio de Auditoría Administrativa?

a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué porcentaje constituyen del total? \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

7. ¿ Con qué dificultades o problemas se encontraron al prestar el servicio de Auditoría Administrativa, durante 1978?

1. DISTRIBUCION DE LOS CLIENTES DEL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN CUANTO AL TIPO DE EMPRESA

TABLA N° 32	Grupo A	Grupo B	A + B
	%	%	%
Paraestatal	14.3	10.0	12.1
Pública	20.3	22.0	21.2
Privada de capital nacional	44.0	65.0	54.5
Privada con participación de capital extranjero	21.4	3.0	12.2
T O T A L	100.0	100.0	100.0

Φ Dos despachos del grupo A y uno del B, no proporcionaron este dato

Analizando los resultados expresados en esta tabla, la empresa Privada Nacional es la que más solicita el servicio de Auditoría Administrativa.

En el grupo A, son las empresas Privadas con participación de capital extranjero, las que más uso hacen de la Auditoría Administrativa, después de la Privada Nacional (44.0%), --- siendo al contrario en el grupo B. Pensamos que se justifica --- por la simple razón de que las empresas Privadas con participación de capital extranjero tienen conocimiento del prestigio de

las firmas consultoras en su país, y si éstas tienen representación en México, es lógico que acudan a la asesoría ofrecida - por los despachos del grupo A.

Es evidente que en ambos grupos, las empresas Públicas y Paraestatales, solicitan en menor proporción el servicio de Auditoría Administrativa. Los fundamentos dados en la tabla N° 20, son válidos para esta interpretación.

2. SECTOR AL QUE PERTENECEN LOS CLIENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 33	GRUPO A				GRUPO B				A + B			
	PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA		PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA		PARAESTATAL	PUBLICA	PRIVADA	
			NACIONAL	EXTRANJERA			NACIONAL	EXTRANJERA			NACIONAL	EXTRANJERA
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Industrial	16.0	5.6	68.6	57.9	38.8	25.0	50.9	50.0	27.4	15.3	59.8	53.9
Comercial	16.8	5.6	17.2	16.8	43.5	2.8	31.4	50.0	30.2	4.2	24.3	33.4
Extractivo	13.4	11.1	0.6	1.4	16.5	-	1.4	-	14.9	5.6	1.0	0.7
Servicios	53.8	77.7	13.6	23.9	1.2	72.2	16.3	-	27.5	74.9	14.9	12.0
T O T A L	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

♦ Dos despachos del grupo A y uno del grupo B no proporcionaron este dato.

La tabla anterior nos muestra los porcentajes promedio de los sectores al que pertenecen las empresas especificadas en la tabla N° 32.

Vemos que al sector Comercial corresponden la mayoría de las empresas Paraestatales, al sector Servicios las empresas Públicas, y al sector Industrial las empresas Privadas de Capital Nacional y Extranjero.

Al analizar individualmente lo anterior podemos concluir, que al sector Servicios corresponde el mayor porcentaje de las empresas Paraestatales y Públicas del grupo A. Por su parte, la empresa Privada tanto de Capital Nacional como Extranjero, pertenece principalmente al sector Industrial.

Por lo que respecta al grupo B, la empresa Paraestatal en su mayor porcentaje corresponde al sector Comercial. El porcentaje mayor de la empresa Pública, corresponde al sector Servicios. La empresa Privada tanto de capital Nacional como extranjero, al sector Industrial en su mayoría.

3. CLASIFICACION DE LOS CLIENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS PRIVADAS EN BASE A SU CAPITAL.

TABLA N° 34	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	PRIVADA NAL. EXT.		PRIVADA NAL. EXT.		PRIVADA NAL. EXT.	
	%	%	%	%	%	%
Pequeña	3.0	6.6	1.3	-	2.1	3.3
Mediana	57.0	46.7	48.7	100.0	52.9	73.3
Grande	40.0	46.7	50.0	-	45.0	23.4
T O T A L	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

φ Dos despachos del grupo A y cuatro del grupo B no proporcionaron este dato.

Los datos mostrados en la tabla, nos permiten observar que a la empresa mediana corresponden el mayor número de clientes (73.3%) de Instituciones Privadas, desglosados de la siguiente manera: los clientes de empresas Privadas de Capital Nacional que más solicitan el servicio de Auditoría Administrativa, provienen de la empresa mediana (57.0%) y grande (50.0%) de los grupos A y B respectivamente.

En las empresas Privadas con participación de Capital Extranjero, encontramos que son las empresas medianas en el grupo A y grandes en el grupo B, aquellas que solicitan más esta clase de servicio.

Lo anterior se debe probablemente, a que los dirigentes de las empresas medianas y grandes en ambos casos (empresas Privadas con participación de Capital Extranjero) están más -- conscientes de los beneficios que ofrece el servicio de la Auditoría Administrativa.

La empresa pequeña, a pesar de que es la que más necesita asesoría, no utiliza dichos servicios por parecerle costosos, sin reflexionar en los beneficios que le traerían a futuro.

4. CLIENTES FUERA DEL DISTRITO FEDERAL QUE SOLICITAN EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 35	GRUPO A			GRUPO B			A + B	
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%
Sí	12	63.2	29.2	6	37.5	54.2	18	51.4
No	3	15.8	-	8	50.0	-	11	31.4
No especificó	4	21.0	-	2	12.5	-	6	17.2
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0

Los clientes foráneos de los despachos entrevistados constituyen el 51.4% del total de sus clientes, sin embargo, es marcado el contraste que existe entre ambos grupos. En el grupo A el 63.2% tiene clientes foráneos, cuyo porcentaje promedio es del 29.2% del total de sus clientes; por el contrario, en el grupo B, un porcentaje menor, 37.5%, corresponde a aquellos despachos que cuentan con clientes foráneos, los cuales constituyen un promedio de 54.2% del total de sus clientes.

Las plazas en las que se encuentran localizados estos clientes foráneos son, por lo general, las mismas que en Consultoría (Tabla N°23a).



## 5. AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIDA PREVENTIVA Y/O CORRECTIVA

TABLA N° 36	GRUPO A	GRUPO B	A + B
	%	%	%
Preventiva	11.3	30.0	20.6
Correctiva	88.7	70.0	79.4
T O T A L	100.0	100.0	100.0

Φ Dos despachos del grupo A y dos del grupo B no proporcionaron este dato.

La tabla nos indica de que manera solicitan el servicio de Auditoría Administrativa en ambos grupos. Es notorio -- que este servicio es prestado en menor proporción como medida -- preventiva (20.6%), probablemente porque casi ningún empresario ve a futuro sus problemas y/u oportunidades que pudieran sur-- gir en cualquiera de las áreas funcionales, sino que se perca-- tan de ellos a medida que aparecen, y por tanto, se ven en la -- necesidad de utilizar a la Auditoría Administrativa como una me-- dida correctiva.

A continuación presentamos la tabla N°36a que refleja el tipo de empresa (pequeña, mediana y grande) que solicitan -- más el servicio de Auditoría Administrativa, tanto como medida preventiva como correctiva.

TABLA N°36a

	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	PREVENTIVA CORRECTIVA		PREVENTIVA CORRECTIVA		PREVENTIVA CORRECTIVA	
	%	%	%	%	%	%
Pequeña	8.0	3.9	-	-	4.0	1.9
Mediana	75.2	59.1	32.7	46.0	53.9	52.6
Grande	16.8	37.0	67.3	54.0	42.1	45.5
T O T A L	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

φ Dos despachos del grupo A y dos del grupo B no proporcionaron este dato.

Tomando como base los porcentajes promedio de la tabla anterior, tenemos que, del 100.0% de las Auditorías Administrativas preventivas realizadas por los despachos entrevistados, el 53.9% son solicitadas por empresas medianas y el 42.1% por empresas grandes. Estas solicitan el servicio de Auditoría Administrativa como medida correctiva en un 52.6% y 45.5% respectivamente.

Esto es comprensible si recordamos que las empresas medianas y grandes son las que más solicitan el servicio de Auditoría Administrativa (tabla N° 34).

6. CLIENTES PERMANENTES QUE SOLICITAN EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 37	GRUPO A			GRUPO B			A + B	
	N°	%	PROM.	N°	%	PROM.	N°	%
Si	6	31.6	27.2	4	25.0	62.5	10	28.6
No	11	57.9	-	11	68.7	-	22	62.8
No especifico	2	10.5	-	1	6.3	-	3	8.6
T O T A L	19	100.0	-	16	100.0	-	35	100.0

En contraste con el predominio de despachos que cuentan con clientes permanentes en Consultoría (tabla N° 24), en la prestación del servicio de Auditoría Administrativa es menor el porcentaje de despachos que tienen esta clase de clientes (28.6%).

Considerando como 100.0% el total de clientes de cada grupo, el 27.2% del grupo A y el 62.5% del grupo B en promedio, constituyen los clientes permanentes de Auditoría Administrativa.

A nuestro parecer, el incremento del uso de la Auditoría Administrativa como medida correctiva (tabla N° 36) contribuirá a aumentar el número de clientes permanentes, de tal manera que la Auditoría Administrativa sea solicitada periódicamente y no hasta que se presente un problema.

7. DIFICULTADES O PROBLEMAS ENCONTRADOS AL PRESTAR EL SERVICIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DURANTE 1978.

TABLA N° 38	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Renuencia al cambio	7	30.5	4	20.0	11	25.6
Falta de colaboración	4	17.4	5	25.0	9	20.9
Falta de conocimientos	4	17.4	4	20.0	8	18.6
Diversidad y complejidad	2	8.7	3	15.0	5	11.6
Falta de recursos humanos	3	13.0	-	-	3	7.0
No hay problemas	3	13.0	4	20.0	7	16.3
T O T A L	23	100.0	20	100.0	43	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

φ Dos despachos del grupo A, y uno del grupo B no proporcionaron este dato.

Durante el año de 1978, los despachos integrantes de --- nuestro estudio, se encontraron principalmente con las siguientes dificultades o problemas:

- a) Renuencia al cambio (25.6%). El personal de las em---presas a las que se les presta el servicio se muestran

renuentes a las recomendaciones que los despachos - les sugieren para mejorar su eficiencia administrativa.

- b) Falta de colaboración (20.9%). Se refiere al ambiente tenso que se da en las empresas al realizar una Auditoría Administrativa, retardando así la obtención de información.
- c) Falta de conocimientos (18.6%). Este problema concierne al personal no competente, para la realización de las funciones que le son asignadas dentro de la empresa, ocasionado por la falta de preparación técnica, de experiencia, de habilidad, etc.

Sin embargo, el 16.3% del total de los despachos afirma no tener problemas al llevar a cabo una Auditoría Administrativa.

Conclusiones sobre clientes que solicitan el servicio de Auditoría Administrativa.

- § Los clientes que predominan al solicitar el servicio de Auditoría Administrativa pertenecen a:
- a) La Empresa Privada Nacional
  - b) El Sector Servicios en la Empresa Pública
  - c) El Sector Comercial en la Empresa Paraestatal
  - d) El Sector Industrial en las Empresas Privada Nacional y -- Privada con participación de capitalextranjero.
  - e) Las Empresas Privada Nacional y Privada con participación extranjera, tanto medianas como grandes.
- § Los Despachos de Consultoría Administrativa del Distrito Federal, cuentan con clientes foráneos, ampliando por lo tanto -- sus límites de actuación más allá del área metropolitana.
- § La Auditoría Administrativa se utiliza más como medida correctiva que como medida preventiva, debido a que generalmente -- los empresarios solicitan este servicio en el momento en que se presenta un problema y no ven a futuro las posibles limitaciones u oportunidades que pudieran suscitarse.
- § Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los consultores al prestar el servicio de Auditoría Administrativa -- son principalmente: renuencia al cambio, falta de colaboración, falta de conocimientos, diversidad y complejidad de datos.

## Aplicación de la Auditoría Administrativa

1. ¿Qué porcentaje de las Auditorías Administrativas realizadas en 1978 fueron parciales e/o integrales?

Porcentaje

a) Parciales

b) Integrales

100.0%

2. De las Auditorías Administrativas parciales realizadas, enumere en orden de importancia a que área (s) funcional (es) se enfocaron:

a) Finanzas

b) Producción

c) Mercadotecnia

d) Recursos Humanos

e) Abastecimientos

f) Dirección

g) Otra (s)

3. ¿Qué sistema utilizan al realizar una Auditoría Administrativa?

a) Sistema propio

b) Otro. Especifique

4. Si el sistema es propio, mencione las características básicas de éste.

5. ¿Qué herramientas de investigación emplean para la recopilación de la información? Enumérelas en orden de importancia.
- a) Entrevista
  - b) Cuestionario
  - c) Análisis Estadístico
  - d) Análisis Financiero
  - e) Encuesta de Actividades
  - f) Otra (s). Especifique
6. ¿Verifican la información obtenida?
- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Utilizan representaciones gráficas en la presentación del Informe Final de Auditoría Administrativa?
- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
8. ¿En qué forma se realiza la presentación del Informe Final?
- a) Oral
  - b) Escrita
  - c) Ambas
9. ¿Qué incluye básicamente el Informe Final?
10. ¿Discuten el Informe Final con el cliente?
- a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_



11. ¿Verifican que sean aplicadas las recomendaciones dadas?

a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

12. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio de Auditoría Administrativa, en cuanto a su utilización y proyección en México?

13. ¿Cuáles serían en su opinión, los medios para mejorar la Auditoría Administrativa en México?

1. AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS PARCIALES E INTEGRALES REALIZADAS  
EN 1978.

TABLA N° 39	GRUPO A	GRUPO B	A + B
	%	%	%
Parciales	33.3	53.7	43.5
Integrales	66.7	46.3	56.5
T O T A L	100.0	100.0	100.0

φ Dos despachos del grupo A y uno del grupo B no proporcionaron este dato.

El 56.5% del total de los despachos realizan Auditorías administrativas integrales, lo cual puede deberse a que en ocasiones, el cliente pide una Auditoría parcial y es necesario revisar toda la empresa para detectar o conocer donde se originan las causas que la afectan; o bien, porque el cliente siente que su entidad no marcha del todo bien y considera necesaria la realización de una Auditoría Administrativa integral. Los despachos del grupo A la solicitan en un 66.7%.

A diferencia del grupo A, el B realiza Auditorías Administrativas parciales en un 53.7%, quizá se deba a que el empresario conoce con certeza el área que está ocasionando problemas.

2. AREAS FUNCIONALES EN LAS QUE SE REALIZAN LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS PARCIALES

TABLA N° 40	GRUPO A								GRUPO B								A + B	
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	N°	%
Finanzas	6	54.5	2	20.0	2	25.0	10	34.6	9	75.1	1	11.1	-	-	10	37.1	20	35.8
Producción	3	27.3	2	20.0	2	25.0	7	24.1	-	-	2	22.2	1	16.7	3	11.1	10	17.8
Mercadotecnia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	11.1	-	-	1	3.7	1	1.8
Recursos Humanos	-	-	2	20.0	-	-	2	6.9	1	8.3	-	-	2	33.3	3	11.1	5	8.9
Abastecimientos	1	9.1	1	10.0	-	-	2	6.9	1	8.3	3	33.4	1	16.7	5	18.5	7	12.5
Dirección	-	-	3	30.0	4	50.0	7	24.1	-	-	2	22.2	2	33.3	4	14.8	11	19.6
Otra (s)	1	9.1	-	-	-	-	1	3.4	1	8.3	-	-	-	-	1	3.7	2	3.6
T O T A L	11	100.0	10	100.0	8	100.0	29	100.0	12	100.0	9	100.0	6	100.0	27	100.0	56	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

† Dos despachos del grupo A y uno del B no proporcionaron este dato

La tabla nos muestra que en general las áreas más comunes en las que se realizan Auditorías Administrativas parciales son: Finanzas, Dirección y Producción. Siendo en el grupo A: Finanzas, Producción y Dirección; y en el grupo B: Finanzas, Abastecimientos y Dirección.

El predominio del área Financiera, se debe a que se ve afectada por todas y cada una de las actividades de una empresa, puesto que las decisiones de una empresa, producen un impacto sobre el flujo de efectivo y por ello es importante que el ejecutivo encargado de esta función, esté en posibilidad de reconocer el efecto financiero de los cambios en las políticas de Ventas, Producción, Compras o Abastecimientos, Personal, etc.

Producción y Abastecimientos son áreas que requieren de la asesoría de consultores administrativos para el logro de sus objetivos.

Producción, porque es la función que tiene la responsabilidad de transformar los materiales en productos que puedan comercializarse, organizando y efectuando sus operaciones en forma eficiente y económica.

Asimismo, la función de Abastecimientos, a través de la cual se obtienen los servicios y bienes materiales que son indispensables para el logro de toda organización; es además, una de las funciones comerciales donde sus responsables, deben contar con la autoridad necesaria y competente.

La función de Dirección, es también de gran importancia por ser el elemento de la administración encargado de la realización efectiva de lo planeado, vigilando ilimitadamente la marcha de la organización, de ahí la conveniencia de utilizar el servicio de Auditoría Administrativa.

## 3. SISTEMA UTILIZADO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 41	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Propio	11	57.9	14	87.4	25	71.4
Combinado	8	42.1	1	6.3	9	25.7
No especificó	-	-	1	6.3	1	2.9
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

La mayoría de los consultores de los despachos de este estudio, han optado por escoger e implantar en las empresas métodos o técnicas propios, adaptándose en tal forma, que se logre conseguir una mayor eficiencia, mejorando las formas de actuación e inclusive disminuyendo los costos del despacho.

Es por esta razón, que al realizar una Auditoría Administrativa, el sistema utilizado generalmente es propio, es decir, los consultores opinan que no tienen ningún sistema establecido ajeno a la organización, que les indique paso a paso como realizar dicho servicio, sino que ellos, de acuerdo a la experiencia adquirida y al tipo de problema a resolver, emplean un sistema propio, que a su juicio será el más conveniente.

4. CARACTERISTICAS BASICAS DE LOS SISTEMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS DESPACHOS

TABLA N° 42	GRUPO A								GRUPO B								A + B	
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	N°	%
Revisión Preliminar	3	37.5	-	-	-	-	3	15.0	2	28.6	-	-	-	-	2	12.6	5	13.9
Diagnóstico	-	-	2	33.3	-	-	2	10.0	-	-	1	20.0	-	-	1	6.2	3	8.3
Programa de Trabajo	-	-	1	16.7	2	33.2	3	15.0	-	-	1	20.0	-	-	1	6.2	4	11.1
Recopilación de Información	5	62.5	3	50.0	1	16.7	9	45.0	4	57.1	1	20.0	3	75.0	8	50.0	17	47.2
Verificación de Información	-	-	-	-	1	16.7	1	5.0	-	-	1	20.0	-	-	1	6.2	2	5.6
Análisis	-	-	-	-	1	16.7	1	5.0	1	14.3	1	20.0	-	-	2	12.6	3	8.3
Evaluación	-	-	-	-	1	16.7	1	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.8
Informe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	25.0	1	6.2	1	2.8
T O T A L	8	100.0	6	100.0	6	100.0	20	100.0	7	100.0	5	100.0	4	100.0	16	100.0	36	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

† Cuatro despachos del grupo A y ocho del B, no proporcionaron este dato

De una u otra manera, los despachos que utilizan un sistema propio o combinado, coinciden con la metodología general para realizar una Auditoría Administrativa, explicada en el Cap. III; pues lo que ellos consideran como características básicas de su sistema, no lo son en realidad, sino más bien se refieren a los pasos que se siguen para llevar a cabo una Auditoría Administrativa. Esto podemos verlo, por ejemplo, cuando ambos grupos (47.2%), contemplan a la recopilación de la información (revisión de documentos, cuestionarios, entrevistas, observación directa, etc.) como algo peculiar, diferente a lo ya establecido en los sistemas teóricos.

Sin embargo, no es posible inferir con certeza lo anterior, para todos los despachos participantes, porque de los consultores que aseguran contar ya sea con un sistema propio o --, combinado para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, un - 33.3% se abstuvo de contestar esta pregunta por considerarla -- confidencial, este porcentaje corresponde a los 4 despachos del grupo A y a los 8 del grupo B que no proporcionaron este dato.

5. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION QUE EMPLEAN LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION

TABLA N° 43	GRUPO A								GRUPO B								A + B	
	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	*1°	%	*2°	%	*3°	%	*N°	%	N°	%
Entrevista	18	54.5	-	-	-	-	18	27.7	14	42.4	1	11.1	-	-	15	28.3	33	28.0
Cuestionario	5	15.2	4	30.8	2	20.0	11	17.0	6	18.2	6	66.7	1	14.2	13	24.5	24	20.3
Análisis Estadístico	3	9.1	4	30.8	3	30.0	10	15.3	4	12.1	1	11.1	2	28.6	7	13.3	17	14.5
Análisis Financiero	3	9.1	4	30.8	3	30.0	10	15.3	5	15.2	1	11.1	2	28.6	8	15.1	18	15.2
Encuesta de Actividades	4	12.1	1	7.6	2	20.0	7	10.8	4	12.1	-	-	2	28.6	6	11.3	13	11.0
Otra (s)	-	-	-	-	-	-	9	13.9	-	-	-	-	-	-	4	7.5	13	11.0
T O T A L	33	100.0	13	100.0	10	100.0	65	100.0	33	100.0	9	100.0	7	100.0	53	100.0	118	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Independientemente de la metodología que empleen los consultores al realizar una Auditoría Administrativa, las herramientas de investigación que más utilizan, por las ventajas que ofrecen (ver capítulo III, Herramientas de Investigación) - son:

- a) Entrevistas (28 %)
- b) Cuestionarios (20.3%)
- c) Análisis Financiero (15.2%)



6. VERIFICACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

TABLA N° 44	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	19	100.0	16	100.0	35	100.0
No	-	-	-	-	-	-
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

La retroalimentación en el proceso de recopilación de la información toma un valor supremo, cuando esa información servirá de base en la Auditoría Administrativa para emitir un diagnóstico y posteriormente, recomendaciones. Es por esto, que absolutamente todos los despachos seleccionados afirman verificar la información obtenida.

Los medios por los que comprueban la validez de dicha información, varían de la siguiente manera:

	%
a) Observación Directa .....	36.1
b) Respuestas Cruzadas .....	22.9
c) Comprobación Documental .....	21.2
d) Estadísticas .....	11.5
e) Pruebas Selectivas .....	8.3
	100.0 %

## 7. UTILIZACION DE REPRESENTACIONES GRAFICAS EN EL INFORME FINAL

TABLA N° 45	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	19	100.0	12	75.0	31	88.6
No	-	-	4	25.0	4	11.4
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Para facilitar la comprensión del Informe Final, los auditores hacen uso de representaciones gráficas, siendo las más comunes:

- a) Gráficas
- b) Diagramas de flujo
- c) Organigramas

Los medios audiovisuales, aunque son de gran utilidad, su empleo es menos frecuente en los despachos, pues sólo en el grupo A los utilizan, así como los pictogramas.

Un 11.4% de los despachos del grupo B, no hacen uso de algún tipo de representaciones.

Sería conveniente que se generalizara el uso de las representaciones mencionadas, porque en ocasiones, la falta de preparación del empresario, le dificulta el entendimiento de los términos y recomendaciones contenidas en el Informe Final.

## 8. PRESENTACION DEL INFORME FINAL

TABLA N° 46	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Oral	-	-	-	-	-	-
Escrita	6	31.6	5	31.3	11	31.4
Ambas	12	63.2	10	62.5	22	62.9
No contestó	1	5.2	1	6.2	2	5.7
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Los despachos de consultores, coincidieron (62.9%) en que la presentación del Informe Final debe ser tanto oral como escrita, siendo de esta manera, más formal, claro y objetivo.

Sólo un 31.4%, de ambos grupos, lo hacen en forma escrita y ninguno lo realiza en forma oral, pues resulta poco confiable.

## 9. PRINCIPALES ASPECTOS QUE INCLUYE EL INFORME FINAL

TABLA N° 47	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Indice	1	2.3	-	-	1	1.3
Introducción	2	4.5	2	5.9	4	5.1
Antecedentes	2	4.5	1	2.9	3	3.8
Objetivos	2	4.5	-	-	2	2.6
Alcance	4	9.1	3	8.8	7	8.9
Diagnóstico	10	22.7	6	17.6	16	20.6
Investigación	4	9.1	6	17.6	10	12.9
Conclusiones y recomendaciones	13	29.6	12	35.4	25	32.1
Programa de medidas correctivas	5	11.4	2	5.9	7	8.9
Anexos	1	2.3	2	5.9	3	3.8
T O T A L	44	100.0	34	100.0	78	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

La mayoría de los despachos, enfatizan que el contenido del Informe Final incluye puntos indispensable como el Diagnóstico (20.6%), la Investigación (12.9%) y las Conclusiones y Recomendaciones (32.1%); ésto se debe a que en última instancia, lo que le interesa al cliente es saber cuál es la situación real

de su empresa y de que manera puede encontrar soluciones que le ayuden a eliminar las deficiencias existentes; pero no implica que los auditores dejen de incluir, de alguna manera, aspectos como: Índice, Introducción, Antecedentes, Objetivos, Alcance, - Programa de medidas correctivas y Anexos, ya que también son -- necesarios.

Se puede deducir en términos generales, que no existe unificación de criterios en cuanto a lo que debe contener un -- Informe Final de Auditoría Administrativa, pues resulta fácil apreciar que cada despacho, tanto del grupo A como del B, inclu<sup>yen</sup>, lo que a su parecer es lo más conveniente de acuerdo al -- problema específico encontrado, a la naturaleza de la empresa y a las recomendaciones sugeridas.

## 10. DISCUSION DEL INFORME FINAL

TABLA N° 48	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	19	100.0	16	100.0	35	100.0
No	-	-	-	-	-	-
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

El discutir el Informe Final es una actividad que debe realizarse siempre. Esto lo comprobamos en la investigación, pues el 100% de los entrevistados lo llevan a cabo, con el fin de aclarar posibles dudas para unificar criterios por ambas partes, limar asperezas o bien como una política de la empresa.

Generalmente se hace un borrador y una vez discutido con el cliente, se hará el Informe Final definitivo.

## 11. VERIFICACION DE RECOMENDACIONES

TABLA N° 49

	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	18	94.7	14	87.6	32	91.4
No	-	-	1	6.2	1	2.8
No contestó	1	5.3	1	6.2	2	5.8
T O T A L	19	100.0	16	100.0	35	100.0

Una vez realizada la Auditoría Administrativa es indispensable que se vigile su buen seguimiento para que, en el caso de que se hayan implantado las recomendaciones dadas, sigan por buen camino y así evitar los problemas de una mala administración.

La razón por la que la mayoría (91.4) de los despachos verifican que sean aplicadas las recomendaciones dadas, es que frecuentemente el cliente pide al despacho que realizó el estudio, efectúe la revisión periódica de las implantaciones hechas. Se estipula en un nuevo contrato cuando esta actividad no se incluye dentro del servicio prestado.

Lo ideal sería que los consultores, por iniciativa propia, verificaran las recomendaciones dadas en su Informe.

## 12. OPINION SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO

TABLA N° 50	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Futuro	8	26.7	3	16.7	11	22.9
Limitaciones	12	40.0	8	44.4	20	41.6
Ventajas	10	33.3	7	38.9	17	35.5
T O T A L	30	100.0	18	100.0	48	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Un 41.6% de las opiniones que sobre Auditoría Administrativa tienen los consultores, se enfoca principalmente a que existen ciertas limitaciones sobre este servicio, como:

- a) Es un servicio sin aplicación integral (incompleto) en la administración ..... 22.2 %
  - b) No se ha desarrollado lo suficiente ..... 11.1 %
  - c) Poco difundida, no ha sabido vender la idea para que se acepte como beneficioso y no como crítica ..... 44.4 %
  - d) Hay pocos despachos que cuentan con técnicas y metodologías adecuadas ..... 18.1 %
  - e) Se confunde con otros tipos de Auditoría ..... 4.2 %
- 100.0 %



Sin embargo un 35.5% del total de las opiniones dadas - por dichos integrantes, consideran que el servicio de Auditoría Administrativa tiene beneficios tales como:

a) La Auditoría Administrativa es fundamental y constructiva para mejorar la efectividad de la empresa y la toma de decisiones.....	84.7 %
b) Es una excelente herramienta administrativa.....	10.8 %
c) Se utiliza como medio para vender otros servicios.....	4.5 %
	100.0 %

Y sólo un 22.9% de los comentarios al respecto, siguieron la tendencia de que la Auditoría Administrativa tiene un gran futuro:

a) Tiene bastante proyección (mayor aceptación cada día).....	83.2 %
b) Amplio futuro para los Licenciados en Administración.....	5.6 %
c) Tiene amplio campo en el sector público.....	5.6 %
d) Las empresas medianas son las que más solicitan este servicio.....	5.6 %
	100.0 %

## 13. MEDIOS PARA MEJORAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO

TABLA N° 51	GRUPO A		GRUPO B		A + B	
	*N°	%	*N°	%	N°	%
Mejorar la formación del auditor	10	35.7	9	37.5	19	36.5
Proyección del servicio	13	46.4	12	50.0	25	48.1
Institucionalización de la Auditoría	5	17.9	3	12.5	8	15.4
TOTAL	28	100.0	24	100.0	52	100.0

\* Número de respuestas dadas por los despachos

Para interpretar la pregunta de esta tabla, fueron agrupadas las respuestas de acuerdo a tres tendencias principales:

- a) Mejorar la formación de quienes prestan el servicio de Auditoría Administrativa.
- b) Proyección del servicio de Auditoría Administrativa
- c) Institucionalización del servicio de Auditoría Administrativa.

Analizando los resultados en ambos grupos, el principal medio que consideran para mejorar la Auditoría Administrativa, es su proyección en un 46.4% y 50% respectivamente.

Para lograr la proyección de la Auditoría Administrativa

los consultores opinaron que es necesaria su difusión, promoción general, capacitación o información al cliente e implementar las recomendaciones dadas.

El medio considerado en segundo término por dichos grupos, es el de mejorar la preparación de las personas que prestan este tipo de servicio, y para ello es importante la capacitación, el entrenamiento y desarrollo de los auditores para que sus servicios sean más profesionales.

Finalmente, la institucionalización fue considerada como el tercer medio para el mejoramiento de la Auditoría Administrativa. En este punto, los despachos se refirieron al establecimiento de normas mínimas de actuación, es decir, a todo lo concerniente a su reglamentación.

## Conclusiones sobre la aplicación de la Auditoría Administrativa

- § A los consultores que son representantes de alguna firma extranjera, les solicitan en mayor porcentaje Auditorías Administrativas integrales, a diferencia de los despachos que no son representantes de alguna firma extranjera a los cuales les demandan Auditorías Administrativas parciales, enfocándose principalmente a las áreas de Finanzas, Dirección y Producción.
- § Los auditores en su mayoría, al efectuar una Auditoría Administrativa, utilizan un sistema propio, sin embargo, las características esenciales de éste, coinciden con la Metodología General expuesta en la teoría.
- § En la obtención de la información, los auditores utilizan como herramientas de investigación, la entrevista y el cuestionario primordialmente. Esta información es verificada mediante: observación directa, respuestas cruzadas y comprobación documental, entre otras.
- § La generalidad de los despachos hace uso de representaciones gráficas para facilitar la comprensión del informe final, que es básico para la implantación de las recomendaciones dadas. Asimismo, coincidieron en que la presentación de éste, debe hacerse tanto oral como escrita, contemplando aspectos como -

diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.

§ Frecuentemente el cliente solicita que se verifique la implantación de las recomendaciones, ya sea en el mismo contrato o mediante uno nuevo.

§ La opinión de los consultores en relación a la Auditoría Administrativa, se sintetiza en tres tendencias:

a) La Auditoría Administrativa tiene un amplio futuro para el Licenciado en Administración, por ser el profesional idóneo para realizarla.

b) La Auditoría Administrativa presenta limitaciones en su aplicación, tal como la de ser un servicio incompleto (no integral) y poco difundido.

c) La Auditoría Administrativa confiere ventajas al cliente por ser fundamental para mejorar la efectividad de la empresa y la toma de decisiones.

§ Los auditores consideran que los medios para mejorar la Auditoría Administrativa serían:

a) Mejorar la preparación de quienes prestan el servicio de Auditoría Administrativa.

b) Proyectar el servicio de Auditoría Administrativa, incrementando su difusión.

c) Institucionalizar el servicio de Auditoría Administrativa.

## CONCLUSIONES

§ El desarrollo de la Consultoría se da paralelamente al desarrollo del país. En los países subdesarrollados, las primeras firmas de Consultoría que se crean son extranjeras, por ser éstas, las que en primera instancia, cuentan con tecnología que aplican tanto en las empresas Privadas (con participación de capital extranjero) como en las Nacionales de estos países.

Sin embargo, dadas las características de los países en vías de desarrollo, como el nuestro, surge la necesidad de crear firmas Nacionales, con tecnología propia, más que adaptar la tecnología de las firmas extranjeras, cuyas realidades difieren a las de los países en que son aplicadas.

§ La Consultoría, como función optimizadora de los recursos y de la eficiencia de las entidades, juega un papel de primer orden, y en la medida en que los países desarrollen sus propios recursos, teniendo en cuenta su realidad económica, social y política serán más productivos.

Aquí es precisamente, donde reside la importancia de formar grupos interdisciplinarios de consultores para que actúen como agentes promotores del cambio, contribuyendo al desarrollo de las empresas y por tanto del país.

§ El crecimiento y desarrollo de las empresas ha complicado las diversas actividades de cada una de las áreas funcionales, lo cual ocasiona, que en un momento dado, los dirigentes no puedan resolver los problemas a los que se enfrenta, así, como - respuesta a la necesidad de medir los resultados que obtiene la administración para la toma de decisiones, surge la Auditoría Administrativa.

§ La Auditoría Administrativa como elemento de control de la gerencia, ya sea realizada por personal interno o externo, corrige deficiencias, conoce con anticipación desviaciones, determina la manera de prevenirlas y aplica las medidas correctivas antes de que la acción concluya, o bien para los siguientes ciclos de actuación.

§ Como toda investigación científica, la Auditoría Administrativa, cuenta con herramientas de investigación y con una metodología básica, mismas que el auditor adapta de acuerdo al enfoque que elige y a la naturaleza del problema a resolver.

§ La preparación del Licenciado en Administración, le permite actuar eficientemente en los diversos campos de la administración, resultando ser uno de los profesionistas idóneos para realizar Auditorías Administrativas.

§ Los planes de estudio del Licenciado en Administración tienen que actualizarse constantemente, pues estos no pueden permanecer estáticos, es decir, deben irse adaptando a las necesida-, des del país.



## PROPOSICIONES

\* Es necesario crear un Organismo Nacional de Consultores, cuyo objetivo primordial sea el coordinar a los profesionistas de las Licenciaturas en Administración y en Contaduría. Este Organismo tendría entre sus finalidades las siguientes:

- a) Fomentar un mayor uso de los servicios de Consultoría, mediante la difusión de los beneficios que se alcanzarían al utilizar éstos, lo que podría realizarse con el auxilio de las Cámaras a las que están inscritas las empresas.
- b) Formación de Consultores, mediante la capacitación a través de seminarios, conferencias, mesas redondas, cursos de actualización, etc.
- c) Elaborar un Diccionario de términos técnicos, contable-administrativo utilizados en el ámbito de la Consultoría, ya que, a través de la realización de este Seminario de Investigación, pudimos observar que existe discrepancia en el empleo de estos términos.
- d) Formar un Directorio de Consultores que contenga, información detallada de los servicios que prestan los despachos de Consultoría, con el propósito de dar mayor difusión a sus servicios; mismo que deba actualizarse para que la información que contenga sea real y oportuna.

e) Vigilar el establecimiento y actuación de las firmas consultoras, con el objeto de evitar el desprestigio de este campo de actuación.

\* En la actualidad, la mayoría de las Auditorías Administrativas se utilizan como medida correctiva ante las deficiencias suscitadas en las entidades; lo ideal sería que se aplicara en forma preventiva para detectar futuros problemas y aprovechar las oportunidades que pudieran surgir.

\* El Licenciado en Administración, reconociendo la realidad económica de la que es partícipe, debe hacer de su ejercicio una preocupación constante de la investigación, de la actualización de sus conocimientos, de su promoción cultural; debiendo vigilar su imagen y teniendo conciencia de que en la práctica de su ejercicio profesional, va implícita la responsabilidad en beneficio de la sociedad y del bien común.

Por ello y dada la trascendencia del papel y formación académica del Licenciado en Administración, sugerimos que, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Comercio y Administración (ANFECA), revise los planes de estudio de la Licenciatura en Administración de las diversas Instituciones de Estudios Superiores que la imparten, con el objeto de unificar dichos planes de estudio adaptándolos a las necesidades actuales del país, debido a que, mediante el análisis de los planes de estudio realizado, pudimos ver que existen ---

diferencias en los mismos, puesto que algunas Instituciones cuentan con diversas especialidades en sus planes de estudio.

No pretendemos decir que la especialización es mejor que la generalización o viceversa, pero se deben unificar criterios para elegir el mejor de ellos.

\* Sería conveniente que el plan de estudios de la Licenciatura en Administración elegido, incluyera casos prácticos acordes a la realidad, en las materias impartidas desde los primeros semestres, con objeto de que el estudiante se identifique con las necesidades y problemas de las empresas.

\* El servicio social, que es uno de los requisitos para la obtención del título de Licenciado en Administración en las Instituciones de Enseñanza Superior, debe realizarse de acuerdo al objetivo por el que se instituyó, cumpliendo así una doble finalidad, es decir, que la actividad a desempeñar beneficie a la sociedad y a su vez, que el profesionista aplique los conocimientos adquiridos, para lo cual, sería deseable que el servicio social se llevara a cabo en empresas del país obligatoriamente, y de preferencia en la provincia, contribuyendo de esta manera a la descentralización tan urgente que requiere la Ciudad de México.