

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**Causas de Fracaso de Empresas en la
Ciudad de México**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
FERNANDO CHIQUINI BARRIOS**

MEXICO, D. F.

1972



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Comercio y Administración

**Causas de Fracaso de Empresas en
la Ciudad de México**

FERNANDO CHIQUINI BARRIOS

1972

MEXICO

A mi Madre q. e. p. d.

Con mi dulce recuerdo, y la completa satisfacción
del deber cumplido.

Director de la Investigación

Lic. en A.E. Rutilio Torres Franco

I N D I C E

Página

Introducción	7
a) Alcances y Limitaciones	8
1 Panorama General	10
1.1 La necesidad de investigar	11
1.1.1 Generalidades	
1.2 Los fracasos en las empresas	13
1.2.1 Aspectos Generales	
1.2.2 Estadísticas de los fracasos	
1.3 El crecimiento de los negocios	19
1.3.1 Situación actual en la ciudad de México	-
1.4 Importancia de la Administración	23
2 Desarrollo de la Investigación	26
2.1 Hipótesis	27
2.2 Objetivos de la Investigación	28
2.3 Determinación de las Fuentes de Información	30
2.4 Muestreo	32
2.5 Elaboración del Cuestionario	33
2.6 Recolección y Tabulación de los Datos	34
2.7 Análisis de los Resultados	63

	6
	Página
3 Consecuencias de los Fracazos	70
3.1 La Terminación de una Empresa	71
3.1.1 Decisión	
3.1.2 Insolvencia	
3.1.3 Quiebra	
3.1.4 Suspensión de Pagos	
3.2 La Liquidación	82
4 Técnicas Preventivas de los Fracazos de las Em- presas	86
4.1 Importancia	
4.2 La Auditoría Administrativa	87
4.2.1 Introducción	
4.2.2 Definición	
4.2.3 Objetivos	
4.2.4 Alcance	
4.2.5 Forma de Realizar	
4.2.6 Quién la debe Realizar	
4.2.7 Sistema de Valuación	
4.2.8 Preparación del Informe	
4.2.9 Informe Final	
5 Conclusiones	105
6 Anexos	110
7 Bibliografía	117

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Es el interés general, conocer el porque las empresas en un momento dado, pueden estar en una situación crítica- que llegue a objetivizarse en una quiebra o bien en una -- suspensión de pagos.

Se busca conocer, todos aquellos factores que inter- vienen en las diferentes etapas por las que atraviesa sin- gularmente cualquier empresa. Dentro del estudio de éstos- factores, se profundizará en ellos, a objeto de conocer -- los problemas mayores o menores que se presentan y señalar cuales de ellos son los más comunes y como pueden repercu- tir en los objetivos fijados.

a) Alcances y Limitaciones

La investigación abarcó empresas industriales, comer- ciales y de servicio, que fueron seleccionadas por medio - de un muestreo adecuado.

La decisión de circunscribirla al área de la ciudad de México, fué debido a la imposibilidad de obtener informa- ción de empresas de provincia por falta de medios.

Lo anterior hace quizás, menos exacta la investigación pero por la naturaleza de estas empresas el esfuerzo que - se realizó en este trabajo fué grande.

Entre todos los cuestionarios que se enviaron y se reg- lizaron de una forma directa, se obtuvo respuesta de 20 de ellas.

Como complemento de estas investigaciones presentaré - un breve comentario sobre una de las técnicas preventivas- de los fracasos de las empresas, como lo es la Auditoría - Administrativa.

Una de las técnicas de aplicación reciente y que por su naturaleza, nos permite localizar las deficiencias más importantes, por medio de una revisión objetiva de todas las áreas de un organismo social, tanto en su estructuración como en su operación.

NOTA: Deseo agradecer públicamente la valiosa dirección de este trabajo al maestro y gran amigo Sr. Lic. Rutilio Torres Franco, para él mi respeto y profundo agradecimiento.

1.- P A N O R A M A
G E N E R A L

1 Panorama General

1.1 La Necesidad de Investigar

1.1.1 Generalidades

Los países en vías de desarrollo no han sentido la necesidad de una investigación científica propia, pues tienen el recurso de importar la tecnología que desarrollan los países más adelantados, sin embargo los obliga a realizar esfuerzos para adaptar las técnicas extranjeras a las condiciones imperantes, con matices propios y adecuados a la ideosincracia local.

Lo anterior sentaría las bases para un incipiente inicio de actividades sistémicas de investigación técnica a nivel nacional, favoreciendo el intercambio de experiencias a nivel internacional, con el apoyo decidido de los sectores público y privado.

1.2 La investigación en México

Hoy, la investigación a nivel nacional es pobre y de técnicas rudimentarias en comparación con los países más adelantados;

precisa de una superación y pienso que podemos conseguirla.

Es inquietud de la Universidad Nacional Autónoma de México y en lo particular - de la Facultad de Comercio y Administración, motivar a sus egresados hacia la investigación.

Para ello se han establecido los seminarios de investigación administrativa y contable, para que se inicien los futuros - profesionales en este campo. Exactamente - es aquí donde nosotros hacemos acto de presencia, los que deseamos obtener un título profesional; en el caso particular el de Licenciado en Administración de Empresas.

Debemos en primer lugar convencernos de nuestra incapacidad de resolver algunos problemas que las empresas modernas nos presentan, para que en segundo lugar nos pongamos a estudiar, a determinar claramente cuáles son las soluciones y las causas, y eso solamente podemos obtenerlo mediante la in

vestigación.

1.2 Los Fracasos en las Empresas

1.2.1 Aspectos Generales

Una de las grandes ventajas del sistema de libre empresa, es la facilidad con que cualquier persona puede iniciar una nueva empresa. No existen restricciones legales ni económicas que sean tan estrictas como para impedir la introducción de éstas.

Desde luego antes de constituida hay que cumplir con ciertas leyes, reglamentos y formas relacionadas con la salud, la seguridad y la moral de las personas, éstas serán condiciones que deben de llevar todos los negocios. Las exigencias varían según la naturaleza y las actividades de la empresa propuesta.

En los casos de los servicios públicos y en los de otras empresas en que el público en general tiene especial interés, las exigencias preliminares pueden ser tan complicadas y severas que las posibilidades de

crear nuevas empresas se hallen estrictamente limitadas.

Pero, en general, con excepción de - algunos casos especiales y de una serie de preliminares legales relativamente sencillos, el camino está abierto a la promoción de - empresas.

Esta libertad, que es el argumento - empleado por los que se oponen a las empre--sas del sector público, impide el estanca--miento y asegura una compañía sana, activa y progresiva.

Pero la libertad para iniciar nego--cios, solo constituye una pequeña parte de las premisas necesarias para una empresa - económica.

Esta libertad simplemente concede al individuo el derecho a probar suerte en el medio empresarial.

La desventaja de la libre empresa es que deja la puerta abierta a las personas -

irresponsables, a los proyectos que no cuentan con un apoyo fuerte y que están organizados de una manera defectuosa, a las empresas financiadas en forma inadecuada y al fraude.

1.2.2 Estadísticas de los Fracasos

Las estadísticas enmarcan todavía más la importancia de las causas de los fracasos, ya que los números señalan la gran cantidad de empresas fracasadas que por una forma u otra no pudieron prevenir estas causas.

Considero de importancia citar como referencia, algunas cifras que se dieron en este renglón en los Estados Unidos de Norteamérica que ha sido el país que con más celeridad se ha desarrollado.

La libre empresa marca una senda de progreso, pero también deja una estela de negocios fracasados, -

desperdicio económico, desiluciones trágicas y pérdidas.

+ 1 De acuerdo a los datos correspondientes a julio de 1929, año en que los negocios gozaron de gran utilidad y prosperidad en los Estados Unidos, el total de organizaciones dedicadas a esta actividad, en todas sus ramas, era de 2,213,000. En ese mismo año se iniciaron 453,000 nuevas empresas, pero se paralizaron las actividades de 483,000. En el punto máximo de la depresión, en 1932 había 2,077,000 empresas, de las cuales 338,000 eran nuevas y se paralizaron 454,000.

+ 1 Brand Street Corporation.- El Contador y la Auditoría Administrativa.
Fabian Martínez Villegas.

En 1938 con un total de -
2.102,000 se crearon 388,000, mientras
que cerraban sus puertas 365,000 em-
presas. En 1948 su número llegaba a
2,550,000 incluyendo 651,000 nuevas
y 492,000 desaparecidas. Existe un
estrecho paralelismo entre la propor-
ción de muertes y nacimientos en la
historia de los negocios.

No todas las suspensiones de
actividades representan fracasos o -
resultan en pérdida para los acredo-
res de la empresa. La desaparición
de muchas, se ha debido a fusiones -
y otras han dado sus actividades por
terminadas en condiciones solventes.
Las verdaderas quiebras comerciales
se producen en número mucho más pe-
queño, pero presentan un serio proble-
ma.

En plena crisis (1932) se an-
taron 31,882 quiebras con un pasivo
de cerca de mil millones de dólares.

En 1938 quebraron 12,836 empresas, con pasivos por valor de \$246,505.00 dólares; de éste total 2,428 pertenecían al campo de las empresas fabriles, con un pasivo de \$98.251,000 dólares.

Durante la guerra las quiebras disminuyeron a menos de 1,000, pero volvieron a subir notablemente en los años posteriores.

Es interesante conocer estudios realizados sobre este tema en Estados Unidos y en algunos países de Europa, más sin embargo, esos estudios no reflejan una realidad más objetiva de lo que sucede en nuestro País.

Habremos pues de conocer en México cuáles son las causas más comunes de fracaso, dependiendo del giro o ramo a que se dediquen.

1.3 El Crecimiento de los Negocios

En la historia primitiva de los negocios, el propietario individual invertía su propio dinero en efectivo y sus propiedades; si fracasaba, la pérdida era de tipo personal. El número de acreedores en estos casos era pequeño, así como también el total perdido. Las empresas eran considerablemente independientes unas de otras y de pequeño tamaño, de manera que el radio de influencia de las quiebras era reducido.

Hoy en día, las empresas son de mucho mayor tamaño. A través de la especialización, cada una de ellas es parte integrante de un gran círculo de Compañías dependientes unas de otras.

Con el dominio de la sociedad anónima, como ocurre en el campo fabril, se hallan en juego en el negocio los ahorros de cientos de personas y no los de unas pocas.

En lugar de contar con un grupo pequeño de obreros, conocedores a fondo de su oficio y capaces de sostenerse independientemente cuando se cerraban los talleres de otras épocas, las fábricas del presente emplean a cientos y miles de trabajadores que no pueden sostenerse cuando se cierra la fábrica.

La especialización los hace útiles para la realización de una pequeña operación, dentro de una larga cadena de industrias integradas y no tienen la habilidad y el conocimiento de un oficio que les permita una vida independiente.

1.3.1 Situación Actual en la ciudad de México

En la actualidad es muy corriente el caso de comunidades enteras que dependen de una o varias fábricas. En condiciones semejantes, el fracaso de una empresa industrial es un acontecimiento serio y trágico. Este puede afectar a un gran círculo de personas, a otras empresas y a comunidades enteras.

Cuando el número de personas afectado por los fracasos de los negocios era pequeño, había muy pocas que se preocupasen por este problema

y nadie pedía medidas al respecto. - Pero actualmente, cuando los efectos del fracaso de un negocio son serios y extensos, hay gente que clama pidiendo reformas y medidas preventivas. Cuando se trata de grandes masas solo pueden expresar su opinión a través de los canales de la política y así resulta que la intervención del gobierno en las grandes empresas se realiza en escala creciente.

En semejantes circunstancias, si la empresa privada quiere verse libre de los planes políticos y de la vigilancia gubernamental con apariencia autoritaria, sus directores tendrán que aceptar mayor responsabilidad en la promoción y el manejo de las industrias.

En este campo es evidente la necesidad, de los riesgos industriales. Los fracasos debidos a los peligros que siempre rodean la creación

de nuevas empresas o simplemente la explotación de un producto nuevo y único deben reducirse al mínimo. - Esto es necesario, porque es sólida práctica económica en el campo de los negocios el evitar toda clase de pérdidas, si se quiere tener éxito.

En la economía moderna, los márgenes de beneficios son estrechos y no se necesitan muchas pérdidas - para que disminuyan el margen de ganancias hasta al punto en que la existencia de un centro de trabajo se halla en peligro. Esta afinación no pretende insinuar que se puedan evitar todas las pérdidas.

El conocimiento de la inevitabilidad de ciertas pérdidas económicas tiene que ser un poderoso incentivo para la reducción de aquellas pérdidas que son previsibles.

No se deben de aumentar con nuestros propios errores aquellos cargos que en un momento dado son inevitables.

1.4 Importancia de la Administración

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración eficiente. Para un gran número de ellas, con metas económicas, políticas o sociales, el éxito depende de la capacidad del director o gerente general, para encauzar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva.

La tarea de construir una sociedad mejor, económicamente hablando, de mejorar los niveles sociales o de organizar la administración gubernamental en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tengan aptitud administrativa. A este respecto, sobresalen dos extraordinarias posibilidades, la aplicación de la técnica mejorada y el mejor aprovechamiento y entendimiento de las aptitudes humanas. Ambas posibilidades son esencialmente provechosas para quien dirige.

La Administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación.

La Administración pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que, al relacionarse entre sí, adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

Las estadísticas más recientes nos demuestran que, durante los últimos años de cada 100 nuevos negocios, aproximadamente 50, o sea la mitad, fracasan en el curso de los dos primeros años. A los cinco años, solo una tercera parte de los 100 iniciales permanecen aún en operación.

La historia de los negocios nos enseña que de esta tercera parte que logra sobrevivir después de cinco años, es de donde salen las grandes empresas del futuro; es razonable suponer que solo aquellos negocios que tienen una buena administración pertenecen a este último grupo.

2.- D E S A R R O L L O
D E L A
I N V E S T I G A C I O N

2 Desarrollo de la Investigación

2.1 Hipótesis

La hipótesis que se establece para esta investigación, es que casi el 90% aproximadamente de las causas de fracaso, son de carácter administrativo y que se dan por la casi nula aplicación de técnicas, que de una manera u otra eviten deficiencias, que posteriormente pueden llegar a convertirse en dichas causas.

Dentro del carácter administrativo de estas causas, se mencionarán de que naturaleza son específicamente y la investigación comprobará o disprobará la necesidad de emplear técnicas administrativas para disminuir el número de éstas.

Como consecuencia en la comprobación de esta hipótesis, mencionaré a la Auditoría Administrativa como una de las técnicas preventivas más importantes de esas situaciones.

2.2 Objetivo de la Investigación

Algunas empresas se van rezagando - sensiblemente, mientras que otras continúan desarrollándose en todas las áreas del ámbito nacional. Aquellas con el tiempo poco a poco han desaparecido, o bien no tardarán - en hacerlo.

Emprender un negocio equivale a correr un riesgo económico. Más sin embargo tenemos que aclarar, que éste riesgo que corre no es un producto dejado totalmente al azar. Si dejamos que estos riesgos sean - producto del azar, los consideraríamos casuales y no causales como creemos que realmente son.

Es decir, que estos riesgos se rigen por una serie de causas, que serán valuadas dependiendo del grado de administración que se lleve y si decimos que estas causas, si no en su totalidad, si en un alto grado de administración que se lleve y si decimos que

estas causas, si no en su totalidad, si en un alto grado, van a depender del factor administrativo de una empresa, debemos de ver aparejados a ellos, a las personas que pueden en un momento dado, superar y vencer esos peligros que se corren dentro de las vidas de los negocios; me quiero referir específicamente a los licenciados en administración.

Dependiendo de ellos, estos riesgos, a los que se exponen todos los negocios, se verán solucionados, o si no, bien podrían ser ellos, las causas de fracaso en una empresa.

Pero, ¿por qué fracasan las empresas?

¿Cuáles han sido las causas que motivaron estos fracasos?

¿Cómo se hubieran evitado?

¿De qué naturaleza son éstos?

Muchas preguntas se han hecho al respecto, más sin embargo la contestación de ellas, no han sido en el momento más oportuno, sino que han sido una vez que ya se ha fracasado. En muchas ocasiones ni siquiera respuesta se ha tenido de ellas.

2.3 Determinación de las Fuentes de Información.

Como fuentes de información más importantes se concurrió a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público específicamente a la Dirección General de Estadística y a la Secretaría de Industria y Comercio, para conocer el nombre de empresas, cuya situación fuera de quiebra, suspensión de pagos, o simplemente que operara con pérdida.

Independientemente de lo anterior por medio de algunas personas, fui informado directamente sobre otras empresas que estuvieran en igual situación.

En primera instancia acordé seleccio

nar 50 empresas, para estudiar cuantas de -
ellas, nos podrían servir para realizar es-
ta investigación. La selección de éstas -
fue hecha totalmente al azar.

2.4 Muestreo

En lo que se refiere al muestreo realizado en esta investigación, fue un muestreo dirigido a objeto de contar con empresas que representen los sectores industriales, comerciales y de servicio.

Tomando en cuenta que en nuestro país - las empresas industriales cada vez toman mayor importancia, y que son vitales para el desarrollo del mismo, he considerado necesario dentro del muestreo darle preponderancia a este sector.

El muestreo fue llevado a cabo en la siguiente forma:

Empresas Industriales	55%
Empresas Comerciales	25%
Empresas de servicio	20%

El total de empresas investigadas en este muestreo fue de 20.

2.5 Elaboración del Cuestionario

Para realizar cualquier tipo de investi
gación, una de las herramientas más comunes y
de suma importancia para su realización es el
cuestionario.

El cuestionario que se elaboró, está -
compuesto por 45 preguntas, y las cuales fueron
pensadas detenidamente, con el fin de que cada
una de ellas nos pudiese arrojar los datos más
completos y necesarios.

Las preguntas iniciales son de carácter
general en cualquier empresa, conforme se va -
contestando el cuestionario, profundizamos más
en todos aquellos aspectos que han motivado que
una empresa se encuentre en mala situación.

Poco a poco se van identificando con cier
tas preguntas, factores principalísimos que han
determinado situaciones críticas y más aún que
han llegado a dar por terminado cualquier nego
cio.

Considero que el cuestionario contiene preguntas prominentemente esbozadas, para obtener respuestas concretas que nos dirán entre otras cosas, las principales causas de fracaso de empresas en la ciudad de México.

En las preguntas finales, se buscan comentarios generales sobre las razones que han afectado a las empresas investigadas en su desarrollo.

2.6 Recolección y Tabulación de los Datos

La recolección de los datos, fue realizada en una forma de aplicación directa del cuestionario, convirtiendo el total de todas las respuestas en porcentajes.

Con el fin de concretizar la tabulación de los datos obtenidos, llamaremos a las empresas de la siguiente manera:

Empresas Industriales	"A"
Empresas Comerciales	"B"
Empresas de Servicio	"C"

A continuación me permito presentar el cuestionario practicado con las respuestas ya tabuladas.

CUESTIONARIO

1 ¿Son precisos los objetivos establecidos?

	SI	NO	TOTAL
A	30	25	55
B	10	15	25
C	15	5	20
TOTAL	<u>55</u>	<u>45</u>	<u>100</u>

1.1 ¿Quién se encarga de establecerlos?

	A	B	C	TOTAL
Gerente General	29	18	6	53
Consejo de Administración	24	--	--	24
Director General	5	6	--	11
Consejo Directivo	--	--	6	6
Presidente	--	--	6	6
TOTAL	<u>58</u>	<u>24</u>	<u>18</u>	<u>100</u>

1.2 ¿Los conoce todo el personal?

	SI	NO	TOTAL
A	30	25	55
B	10	15	25
C	15	5	20
TOTAL	<u>55</u>	<u>45</u>	<u>100</u>

1.3 ¿Cómo los dan a conocer?

	A	B	C	TOTAL
Conforme se van cubriendo los programas de ventas	8	--	--	8
Por medio del mismo trabajo	8	--	--	8
Por escrito	15	8	--	23
Por medio de pláticas	8	--	--	8
En un manual de procedimientos	15	--	--	15
Por circulares	7	--	8	15
Por medio de entrevistas	--	8	15	23
TOTAL	<u>61</u>	<u>16</u>	<u>23</u>	<u>100</u>

2. ¿Existe un departamento de planeación?

	SI	NO	TOTAL
A	5	52	57
B	0	21	21
C	0	22	22
TOTAL	<u>5</u>	<u>95</u>	<u>100</u>

3. ¿Señale quién o quiénes fijan las políticas generales?

	A	B	C	TOTAL
Dueño	10	-	5	15
Gerente General	20	15	5	40
Consejo de Administración	20	5	-	25
Dirección General	5	5	-	10
Consejo Directivo	--	-	5	5
Presidente	--	-	5	5
TOTAL	<u>55</u>	<u>25</u>	<u>20</u>	<u>100</u>

4. ¿Se revisan periódicamente los planes, con el fin de rectificar la dirección hacia los objetivos fijados?

	SI	NO	TOTAL
A	51	40	55
B	10	15	25
C	5	15	20
TOTAL	<u>30</u>	<u>70</u>	<u>100</u>

4.1 ¿Cómo?

Empresas tipo "A"

- Mediante juntas entre el Gerente General y el Consejo de Administración.
- Se revisan las ventas reales contra las presupuestadas.
- Se revisan de acuerdo al acontecimiento de las actividades planeadas.

Empresas tipo "C"

- Dependiendo de las necesidades de la empresa.

5. ¿Existe un organigrama claramente estructurado?

	SI	NO	TOTAL
A	40	15	55
B	15	10	25
C	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>20</u>
TOTAL	<u>65</u>	<u>35</u>	<u>100</u>

5.1. ¿Está claramente definida la autoridad y la responsabilidad?

	SI	NO	TOTAL
A	40	15	55
B	15	10	25
C	<u>15</u>	<u>5</u>	<u>20</u>
TOTAL	<u>70</u>	<u>30</u>	<u>100</u>

6. ¿Se ha realizado alguna vez un análisis de puestos?

	SI	NO	TOTAL
A	5	50	55
B	-	25	25
C	<u>5</u>	<u>15</u>	<u>20</u>
TOTAL	<u>10</u>	<u>90</u>	<u>100</u>

7. ¿Se ha elaborado un programa de entrenamiento de personal?

	SI	NO	TOTAL
A	5	50	55
B	6	25	25
C	<u>-</u>	<u>20</u>	<u>20</u>
TOTAL	<u>5</u>	<u>95</u>	<u>100</u>

7.1. ¿A que nivel?

- A nivel obrero.
- Se dá un pequeño entrenamiento a los vendedores.

7.2. ¿Quién o quiénes imparten dichos cursos?

- Los maestros o jefes de taller
- Los jefes de grupo

8. ¿Se ha procurado seleccionar al hombre adecuado para el puesto adecuado?

	SI	NO	ALGUNOS	TOTAL
A	19	14	24	57
B	5	15	--	19
C	--	14	10	24
TOTAL	<u>24</u>	<u>42</u>	<u>34</u>	<u>100</u>

9. ¿Se califican los méritos del personal?

	SI	NO	TOTAL
A	5	50	55
B	--	25	25
C	--	20	20
TOTAL	<u>5</u>	<u>95</u>	<u>100</u>

9.1 ¿Cómo se califican?

- Según la cooperación hacia la empresa

10. ¿Qué clase de incentivos se proporcionan al personal?

	A	B	C	TOTAL
- Días de descanso adicionales	11	--	--	11
- Compensaciones económicas	4	--	--	4
- Permisos para faltar	4	--	--	4
- Los que menciona la Ley	24	24	7	55
- Rebaja en los precios de los productos	8	--	--	8
- Cursos de capacitación adicionales	4	--	--	4
- Promociones en el departamento de ventas	4	--	--	4
- Algunas de las que ley menciona	4	2	--	6
- Regalos por ventas excedentes a su cuota	--	4	--	4
TOTALES	<u>63</u>	<u>30</u>	<u>7</u>	<u>100</u>

11. ¿Cómo se da la comunicación?

	A	B	C	TOTAL
Ascendente	13	--	--	13
Descendente	33	17	10	60
Lateral	20	--	7	27
TOTAL	<u>66</u>	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>100</u>

12. ¿Surgen conflictos entre el personal y la dirección?

	A	B	C	TOTAL
Poco	30	10	10	50
Permanente	25	15	5	45
Normalmente	---	---	5	5
Bastante	---	---	---	---
TOTAL	<u>55</u>	<u>25</u>	<u>20</u>	<u>100</u>

13. ¿En qué consiste la mayoría de estos motivos?

Deseo de mayores prestaciones	5
Descontento por los sueldos que devengan	5
Deficiente calidad en los materiales	5
Deficiencias en la comunicación	10
Por la gran centralización que existe	15
No se ha delineado bien la autoridad ni la responsabilidad	10
Deficiencias en los sistemas de información	15
No se delega la suficiente autoridad para trabajar	5
Por necesidades de financiamiento que no se podrán satisfacer	5
Principalmente en ventas, con otros departamentos por el aspecto jerarquía	5
No se establecieron políticas de buen ambiente	5
falta de organización en la empresa	5
Por falta de preocupación de los directivos, en las actividades de la Compañía	5
Falta de atención del dueño	
Trabajan a disgusto porque no existe la suficiente motivación a los trabajadores.	
TOTAL	100

13.1 ¿Se resuelven inmediatamente?

	SI	NO	TOTAL
A	42	10	52
B	16	10	26
C	<u>10</u>	<u>12</u>	<u>22</u>
TOTAL	68	32	100

14. ¿Tiene sindicato?

	SI	NO	TOTAL
A	30	25	55
B	5	20	25
C	--	20	20
TOTAL	<u>35</u>	<u>65</u>	<u>100</u>

14.1 ¿Es fuente frecuente de conflictos?

	SI	NO	TOTAL
A	5	25	30
B	-	5	5
C	-	--	--
TOTAL	<u>5</u>	<u>30</u>	<u>35</u> 50% no contestaron

14.2 ¿Coopera con la Compañía?

	SI	NO	TOTAL
A	25	5	30
B	5	-	5
C	--	-	--
TOTAL	<u>30</u>	<u>5</u>	<u>35</u> 65% no contestaron

14.3 ¿Detiene el progreso?

	SI	NO	TOTAL
A	-	30	30
B	-	5	5
C	-	--	--
TOTAL	<u>0</u>	<u>35</u>	<u>35</u> 65% no contestaron

15. ¿Controlan todo lo que se planea?

	SI	NO	TOTAL
A	20	35	55
B	5	20	25
C	--	20	20
TOTAL	<u>25</u>	<u>75</u>	<u>100</u>

15.1 ¿Quién se encarga de controlar?

	A	B	C	TOTAL
Asesor del gerente	5	--	-	5
Gerente General	20	10	-	30
Director General	5	--	-	5
El Dueño	5	--	-	5
Contralor	--	5	-	5
Presidente	--	--	5	5
No se hace	20	15	10	45
TOTAL	<u>55</u>	<u>30</u>	<u>15</u>	<u>100</u>

16. ¿Existe un manual de procedimientos?

	SI	NO	TOTAL
A	20	35	55
B	--	25	25
C	5	15	20
TOTAL	<u>25</u>	<u>75</u>	<u>100</u>

16.1 ¿Quién elabora este manual?

	A	B	C	TOTAL
Gerente General	15	-	-	15
Director General	5	-	-	5
Consejo Directivo	--	-	5	5
TOTAL	<u>20</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>25</u>

75% no contestaron

16.2 ¿Se revisa continuamente?

	SI	NO	TOTAL
A	15	-	15
B	--	5	5
C	5	-	5
TOTAL	<u>25</u>	<u>5</u>	<u>25</u>

75% no contestaron

16.3 ¿Quién lo revisa?

	A	B	C	TOTAL
Gerente General	10	-	-	10
Consejo Directivo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
TOTAL	<u>10</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>15</u>

85% no contestaron

17. ¿Se ha implantado un sistema de sugerencias?

	SI	NO	TOTAL
A	-	55	55
B	-	25	25
C	<u>-</u>	<u>20</u>	<u>20</u>
TOTAL	0	100	100

18. Enumere en orden de importancia, los problemas que a últimas fechas se han presentado:

	A	B	C	TOTAL
Personal	7	-	2	9
Producción	10	-	-	10
Costos	7	3	3	13
Capital	3	2	3	8
Sindicato	2	-	-	2
Sueldos	2	-	-	2
Incentivos	-	-	-	-
Desarrollo	-	-	2	2
Comunicación	5	2	2	12
Autoridad	3	-	-	3
Mercadotecnia	7	7	-	14
Financiamiento	5	8	-	13
Males Políticos	-	-	-	-
Paternalismo	2	-	-	2
Mala Calidad	2	-	-	2
Organización	2	-	-	2
Capacitación	2	-	-	2
Excesivos gastos	-	2	-	2
Mala Planeación	<u>-</u>	<u>2</u>	<u>-</u>	<u>2</u>
TOTAL	<u>59</u>	<u>26</u>	<u>15</u>	<u>100</u>

19. Señale usted 3 causas que hayan motivado la situación actual:

	A	B	C	TOTAL
Organización	13	5	5	23
Fraude	--	2	2	4
Mercadotecnia	7	5	4	16
Falta de profesionalismo	4	2	2	8
Competencia	9	2	-	11
Terremoto	-	-	-	--
Producción	5	-	-	--
Comunicación	5	-	2	7
Falta de experiencia en línea	--	2	2	4
Incendio	--	-	-	--
Prohibición de los ciclomatos	2	-	-	2
Falta de planeación	4	4	-	8
Endeudamiento no controlado	2	-	-	2
El no prohibir la importación para incrementar las ventas nacionales	--	2	-	2
Mala planeación financiera	--	2	-	2
Deficiencias en los registros contables	--	-	2	2
Mala localización del negocio	--	-	2	2
TOTAL	<u>53</u>	<u>26</u>	<u>21</u>	<u>100</u>

20. ¿Existen pugnas entre los jefes departamentales?

	SI	NO	TOTAL
A	40	15	55
B	25	--	25
C	20	--	20
TOTAL	<u>85</u>	<u>15</u>	<u>100</u>

	A	B	C	TOTAL
Carecen de Armonía	26	8	8	42
Falta de espíritu de trabajo	4	--	--	4
Falta de Motivación	8	4	8	20
Falta de Dirección y guía a los subordinados	12	12	10	34
TOTAL	<u>50</u>	<u>24</u>	<u>26</u>	<u>100</u>

21. ¿Fijan políticas que eviten el mal ambiente o la insatisfacción?

	SI	NO	TOTAL
A	-	55	55
B	-	25	25
C	-	20	20
TOTAL	-	100	100

22. ¿Ha sido la empresa objeto de algún fraude?

	SI	NO	TOTAL
A	10	45	55
B	10	15	25
C	-	20	20
TOTAL	20	80	100

22.1 Señale usted a cuánto ascendió dicho fraude.

	A	B	C	TOTAL
Hasta por 10,000	5	-	-	5
Hasta por 30,000	5	-	-	5
Hasta por 60,000	-	10	-	10
Hasta por 100,000	-	-	-	-
Hasta por 300,000	-	-	-	-
Hasta por 600,000	-	-	-	-
Hasta por 1,000,000	-	-	-	-
Más de 1,000,000	-	-	5	5
TOTAL	10	10	5	25

75% no contestaron

23. ¿Anteriormente la empresa se encontró en un estado de suspensión de pagos?

	SI	NO	TOTAL
A	-	55	55
B	-	25	25
C	5	15	20
TOTAL	5	95	100

24. Mencione usted las profesiones que tienen los ejecutivos, en orden de importancia y qué puestos ocupan:

	A	B	C	TOTAL
Ingenieros Químicos	15	5	-	20
Ingenieros Mecánicos	20	5	-	25
Lic. en Administración	10	--	5	15
Contador Público	20	10	-	30
Lic. en Economía	--	5	-	5
Lic. en Derecho	--	--	5	5
TOTAL	<u>65</u>	<u>25</u>	<u>10</u>	<u>100</u>

24.1 Diga usted el porcentaje de profesionales con que se cuenta:

	A	B	C	TOTAL
0	5	5	5	15
2	5	5	--	10
5	10	-	10	20
6	5	-	--	5
7	5	-	--	5
10	10	5	--	15
25	10	-	--	10
TOTAL	<u>50</u>	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>80</u>

20% no contestó el cuestionario

24.2 ¿Qué promedio de antigüedad tienen?

	A	B	C	TOTAL
1 año	--	5	-	5
2 años	5	-	-	5
3 años	5	5	5	15
5 años	15	-	-	15
7 años	10	5	-	15
8 años	5	5	-	10
9 años	5	-	-	5
10 años	--	-	5	5
17 años	5	-	-	5
TOTAL	<u>50</u>	<u>20</u>	<u>10</u>	<u>80</u>

25. Señale usted los porcentajes que existen en cuanto a edades del personal:

	A	B	C	TOTAL
Menor de 20 años	6	-	1	7
Menor de 25 años	9	3	4	16
Menor de 30 años	10	5	4	19
Menor de 35 años	10	6	3	19
Menor de 40 años	9	5	-	14
Menor de 45 años	8	4	2	14
Menor de 50 años	6	2	1	9
Menor de 60 años	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>-</u>	<u>2</u>
TOTAL	<u>59</u>	<u>26</u>	<u>15</u>	<u>100</u>

25.1 Coloque usted en el lugar correspondiente, los porcentajes aproximados del personal, en relación con el tiempo que tienen trabajando en la empresa:

	A	B	C	TOTAL
Menos de 1 año	10	5	5	20
Menos de 2 años	11	2	4	17
Menos de 4 años	11	4	4	19
Menos de 7 años	9	4	3	16
Menos de 10 años	5	3	2	10
Menos de 14 años	3	2	-	5
Menos de 18 años	2	1	-	3
Menos de 21 años	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>-</u>	<u>1</u>
TOTAL	<u>52</u>	<u>22</u>	<u>18</u>	<u>92</u>

26. ¿Se caracterizan por la rotación de su personal?

	SI	NO	TOTAL
A	15	40	55
B	15	10	25
C	<u>-</u>	<u>20</u>	<u>20</u>
TOTAL	<u>30</u>	<u>70</u>	<u>100</u>

26.1 Mencione en que puestos principalmente:

	A	B	C	TOTAL
Obreros	5	5	-	10
Choferes de Camiones	5	-	-	5
En los niveles operacionales	5	5	-	10
Jefes de departamentos	-	5	-	5
Agentes de Ventas	-	5	-	5
TOTAL	<u>15</u>	<u>20</u>	<u>0</u>	<u>35</u>

27. ¿Ha sufrido la empresa algún daño física considerable?

	SI	NO	TOTAL
A	10	45	55
B	5	20	25
C	-	20	20
TOTAL	<u>15</u>	<u>85</u>	<u>100</u>

27.1 ¿De que naturaleza?

Incendio

En su construcción por edificios construidos a un lado

Daños en su estructura por su mala construcción.

28. ¿En qué función cree usted que hayan cometido más errores y que orillaron a esta situación

	A	B	C	TOTAL
Integración	-	-	-	-
Planeación	12	19	8	46
Control	12	-	-	12
Organización	19	4	8	31
Dirección	8	-	3	11
TOTAL	<u>58</u>	<u>23</u>	<u>19</u>	<u>100</u>

29. ¿Cómo cree que se puede evitar ésta?

- Mediante programas preventivos de seguridad.
- Estableciendo estas funciones desde que se inicio la empresa.
- Con una organización más adecuada, estableciendo perfectamente la autoridad y la responsabilidad.
- Debió de haber una planeación coordinada y no ela borada por una sola empresa.
- Planeando perfectamente el establecer este control y la organización.
- Organizando perfectamente los procedimientos del - área financiera.
- Haciendo buenas o mejores investigaciones antes de establecer la planta.
- Controlando gente capaz con conocimientos en administración.
- Principalmente haciendo una planeación financiera más efectiva.
- Acordando con el gobierno, antes de iniciar las ac tividades, que cerrara fronteras.
- Delegando funciones que se centralizan en el Geren te General.
- Contratando a gente con experiencia y conocimientos sobre éstas áreas.
- Planeando perfectamente las condiciones del mercado, principalmente en lo que se refiera a su competencia.
- Concurriendo a profesionales para que planearan de una forma más científica.
- Empezar todo de nuevo, planeando más eficientemente todo el funcionamiento.
- Planeando más correctamente la localización del terre no.
- Contratando gente preparada en los renglones anteriores.
- Delegando autoridad al personal.

30. ¿Existe un estancamiento en las ventas?

	SI	NO	TOTAL
A	30	25	55
B	25	--	25
C	10	10	20
TOTAL	<u>65</u>	<u>35</u>	<u>100</u>

30.1 Debido a:

	A	B	C	TOTAL
falta de interés de los consumidores	11	4	-	15
falta de interés de los vendedores	4	11	-	15
insuficiente poder de compra	4	--	7	11
mala planeación de las ventas	15	15	7	37
deficiente presentación del producto	--	7	-	7
mala calidad y competencia	4	--	-	4
aumento de los costos	4	--	-	4
falta de diversificación del producto	4	--	-	4
problemas internos de mercadotecnia	--	--	3	3
TOTAL	<u>46</u>	<u>37</u>	<u>17</u>	<u>100</u>

31. ¿Tienen dificultades para financiar sus operaciones?

	SI	NO	TOTAL
A	30	25	55
B	25	--	25
C	10	10	20
TOTAL	<u>65</u>	<u>35</u>	<u>100</u>

31.1 ¿A qué se debe?

Tipo "A"

- No se desea tener crédito, se pretende pagar todo al contado.
- A la difícil situación por la que atraviesa la empresa.

- A la antigüedad de la empresa y que antes operaba con buena utilidad.
- A la falta de solvencia de la compañía.
- A la crítica situación de la empresa.

Tipo "B"

- No se utilizaron las fuentes de crédito convenientes.
- Al retroceso que ha tenido la empresa.
- Ante las dificultades que se han presentado, por los costos elevados.

Tipo "C"

- Falta de capacidad de pago.
- Falta de productividad del negocio.

32. Con respecto a las operaciones de la empresa existe por parte de:

	A		B		C		TOTAL
	A	I	A	I	A	I	
A - Apoyo							
I - Indiferencia							
La dirección	25-30		10-15		15- 5		100
La fuerza de trabajo	40-15		5-20		10-10		100
Los proveedores	50- 5		15-10		5-15		100
Los consumidores	25-30		5-20		5-15		100
Los competidores	15-40		20- 5		10-10		100
El Gobierno	30-25		15-10		15- 5		100

33. Durante los últimos 6 meses ha surgido algún conflicto entre los niveles más altos, debido a alguna interferencia en la esfera de:

	A	B	C	TOTAL
Actividad	15	7	-	22
Autoridad	22	15	11	48
Responsabilidad	18	7	5	30
TOTAL	<u>55</u>	<u>29</u>	<u>16</u>	100

34. ¿ Considera usted que la situación actual se debe a algún factor ajeno al funcionamiento de la empresa?

	SI	NO	TOTAL
A	20	35	55
B	10	15	25
C	15	5	20
TOTAL	<u>45</u>	<u>55</u>	<u>100</u>

34.1 ¿ Cual ?

Tipo "A"

- Competencia
- Prohibición de los ciclomatos
- Los costos de materia prima de los proveedores
- La falta de apoyo del Gobierno

Tipo "B"

- Desperfectos en la estructura de la empresa

Tipo "C"

- Deficientes Registros Contables
- El alza de los costos de ventas
- La localización de la compañía

35. ¿A partir de cuándo se ha estado trabajando por debajo del punto de equilibrio?

	A	B	C	TOTAL
2 meses	--	--	5	5
3 meses	5	--	--	5
6 meses	5	--	5	10
7 meses	--	5	--	5
1 año	5	5	10	25
2 años	10	5	--	15
3 años	15	10	--	25
4 años	5	--	--	5
TOTAL	<u>45</u>	<u>25</u>	<u>20</u>	<u>90</u>

10% no contestó

36. ¿Existe gran número de cuentas incobrables?

	SI	NO	TOTAL
A	20	35	55
B	10	15	25
C	5	15	20
TOTAL	<u>35</u>	<u>65</u>	<u>100</u>

36.1 ¿Hasta cuánto afecta su activo, éstas cuentas?

	A	B	C	TOTAL
4%	5	--	--	5
5%	--	--	5	5
10%	15	--	10	25
15%	5	10	--	15
20%	5	5	--	10
25%	5	--	--	5
35%	10	--	5	15
40%	5	5	--	10
55%	--	5	--	5
60%	5	--	--	5
TOTAL	<u>55</u>	<u>25</u>	<u>20</u>	<u>100</u>

36.2 ¿Quién realiza el control de estas cuentas?

	A	B	C	TOTAL
Gerente General	20	--	5	25
Jefe de Crédito y Cobranzas	20	10	--	30
Contralor	10	5	5	20
Director General	5	--	--	5
Contador General	--	5	--	5
Departamento de Crédito	--	5	--	5
Dueño	--	--	5	5
Encargados de la Cobranza	--	--	5	5
TOTAL	<u>55</u>	<u>25</u>	<u>20</u>	<u>100</u>

36.3 ¿Conocen la rotación de sus cuentas por cobrar?

	SI	NO	TOTAL
A	5	50	55
B	5	20	25
C	--	20	20
TOTAL	<u>10</u>	<u>90</u>	<u>100</u>

7. Mencione usted cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?

	A	B	C	TOTAL
Gobierno	3	-	-	3
Banco Nacional de México	3	-	-	3
Descuentos por pronto pago	3	-	-	3
Fuentes Bancarias	20	6	7	33
Créditos de los proveedores	7	-	-	7
Instituciones Financieras	10	7	4	21
Instituciones Hipotecarias	6	3	-	9
Accionistas	7	-	-	7
Nacional Financiera	6	-	-	6
Altos Hornos de México	3	-	-	3
Casas Comerciales	-	-	5	5
TOTAL	<u>68</u>	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>100</u>

37.1 ¿Alguna de las antes mencionadas se ha dejado de tener?

	SI	NO	TOTAL
A	30	25	55
B	25	-	25
C	5	15	20
TOTAL	<u>60</u>	<u>40</u>	<u>100</u>

37.1.1 ¿Por qué?

Por falta de pagos

Por la situación actual de la empresa

Por las crisis económicas por la que atraviesa la empresa

Por la situación financiera de la empresa

Transferencia de crédito

Mala situación en el mercado de la compañía

Pagos retrasados

Carece de solvencia

38. ¿Existe entre sus dependencias la Contraloría?

	SI	NO	TOTAL
A	25	30	55
B	15	10	25
C	5	15	20
TOTAL	<u>45</u>	<u>55</u>	<u>100</u>

38.1 ¿Qué profesión tiene, quién maneja la Contraloría?

Contador Público 35

Estudiante en Administración de Empresas 5
40

El 60% no contestó

39. ¿Hasta qué punto considera usted importante el aspecto financiero de una empresa?

- Vital
- Definitivo en el desarrollo de la empresa
- De suma importancia para la empresa
- Muy importante
- Definitivo en lo que se refiere al financiamiento
- En la base para el establecimiento de la Empresa
- Al igual que otras funciones importantes
- Fundamental

40. ¿Conoce que es la Auditoría Administrativa?

	SI	NO	TOTAL
A	30	20	50
B	10	15	25
C	10	15	25
TOTAL	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>100</u>

40.1 ¿Como funciona?

56

Tipo "A"

A través de diferentes técnicas administrativas

Solo se le conoce de nombre

A base de revisiones a los procedimientos

Evaluando y analizando cada uno de sus pasos, observando la eficacia de los planes, procedimientos y operaciones

Una revisión objetiva de las funciones de la empresa

Tipo "B"

Revisión de los procedimientos

Como herramienta de control

Tipo "C"

Por medio de una revisión de los objetivos

Una técnica administrativa

40.2 ¿Quién o quiénes la realizan?

	A	B	C	TOTAL
Licenciados en Administración	35	5	5	45
Otros profesionales	<u>—</u>	<u>5</u>	<u>—</u>	<u>5</u>
TOTAL	<u>35</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>50</u>

40.3 ¿Hasta qué grado es efectiva?

Tipo "A"

Tiene un alto grado de efectividad

Depende como sea aplicada

Debe de estar totalmente respaldada por la Dirección General

Tipo "B"

Hasta donde uno lo quiera llevar

Tipo "C"

Si, se lleva a cabo perfectamente hasta en un 100%

41. ¿Considera que la aplicación de la Auditoría Administrativa serviría para mejorar la presente situación?

	A	B	C	TOTAL
Si	30	15	10	55
No	5	--	--	5
Quizás	5	--	--	5
No se	15	--	10	25
Puede ser	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>--</u>	<u>10</u>
TOTAL	<u>60</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>100</u>

41.1 ¿Si se hubiera practicado antes, cree que podría haber evitado los males actuales

	A	B	C	TOTAL
Si	30	15	-	45
No	5	--	-	5
Algunos	<u>5</u>	<u>--</u>	<u>-</u>	<u>5</u>
TOTAL	<u>40</u>	<u>15</u>	<u>0</u>	<u>55</u>

45% no contestaron

41.1.1 ¿Cómo?

Tipo "A"

- Anticipándose a condiciones competitivas restringidas
- Costos de producción elevados
- Ejerciendo un mayor control de las operaciones
- Estableciendo mejores sistemas de control
- Estableciendo perfectamente los procedimientos de trabajo

- Planeando y controlando los procedimientos de la compañía
- Planeando de un modo más correcto todas las actividades

Tipo "B"

- Con técnicas administrativas más modernas
- Revisando todo lo que se planeó
- Planeando más correctamente toda la organización

Tipo "C"

- Estructurando perfectamente los procedimientos contables

42. ¿Conoce usted empresas que apliquen la Auditoría Administrativa dentro de sus funciones?

	SI	NO	TOTAL
A	25	30	55
B	5	20	25
C	5	15	20
TOTAL	<u>35</u>	<u>65</u>	<u>100</u>

42.1 Mencione algunas de ellas y el ramo a que se dediquen:

Aeronaves de México

Banco Nacional de México

Nacional Financiera

Departamento del D. F.

Secretaría de Industria y Comercio

Banco de México

Nacosa

43. ¿Qué beneficios piensa usted que traería la aplicación de la Auditoría Administrativa?

Tipo "A"

Control por anticipado de todas las situaciones futuras de la empresa

Un desarrollo más efectivo de la empresa

No sé

Probablemente buenos

Probablemente los de un mejor control

Una mejor organización en la empresa

Positivos como puede ser una buena organización

Un control más eficiente en la empresa

La aplicación de una técnica administrativa

Una administración más eficiente en toda la empresa

Tipo "B"

Muy provechoso

Una mayor supervisión en los diferentes niveles de la compañía

Tipo "C"

Un control más efectivo de los procedimientos en su cumplimiento

Una administración más eficiente en la empresa

No se, probablemente una mejor organización

44. ¿Qué opina en relación a esta investigación que se está llevando a cabo. Será de alguna utilidad para las empresas que se encuentran en una mala situación?

Tipo "A"

- Si, siempre y cuando se implante adecuadamente.
- Creo que es de suma importancia para dar a conocer - cuáles son las principales fallas que se dan en las - empresas y que pueden llevar a causas de fracaso en - las empresas.
- Considero que si, porque hay situaciones que no se co nocen y que pueden suceder como el presente caso.
- Es muy buena, para conocer cuáles son los problemas - principales que tiene una empresa.
- Claro que si, siempre y cuando se den a conocer los - resultados
- Muy bien, porque no se ha escrito nada al respecto.
- Muy bueno ya que mediante ella se conocerán las causas que afectan a las empresas en su desarrollo.
- Claro que si, para conocer que es lo que puede hacer - quebrar a una empresa.
- De mucha utilidad y nos anima a implantar el departa- mento de Auditoría Administrativa.
- Es un estudio muy importante sobre este renglón desco- nocido.
- Muy útil para que los resultados sean aplicados en to- das las empresas.

Tipo "B"

- Muy importante ya que con ella se podrán conocer cuáles son las principales causas de fracaso y se podrá preveer éstas y que no sucedan.
- Si, va a ser de mucha utilidad para las empresas que - tengan una mala situación económica.
- Muy buena, par que se obtenga, porque una emprese se encuentra en mala situación y como se puede impedir.

- Muy efectiva, ya que sus resultados nos servirán como instrumentos de control para las empresas.
- De suma utilidad para las empresas que atraviesan por una mala situación.

Tipo "C"

- Muy bueno, porque creo que antes no se había hecho.
- Claro que sí, pues dará a conocer, cuáles son las principales causas, por las que una empresa opera con pérdida.
- Muy buena pues creo que con ella se pretende ayudar a las empresas que se encuentran en una mala situación.
- Considero que si, porque van a dar tips para controlar mejor una empresa.

¿Estima importante conocer cuáles son las principales causas de fracaso de empresas en la Ciudad de México?

	SI	NO	TOTAL
A	50	-	50
B	25	-	25
C	25	-	25
TOTAL	<u>100</u>	<u>0</u>	<u>100</u>

45.1 ¿Por qué?

Tipo "A"

- Porque se puede uno curar en salud.
- Porque en esta forma podríamos aplicar técnicas preventivas, que evitarán la aparición de esas causas.
- ¡Claro! así podremos evitarlas dándoles una mejor atención.
- Para tomar acciones preventivas en ellas.
- Para establecer medidas que prevengan se presenten estas causas.
- Para tratar de evitar que estas causas se presenten en la empresa.
- Porque de esa forma se pueden establecer medidas preventivas y evitar esas situaciones.

- Para evitar caer en ellas.
- Para conocer qué causas ha motivado a las empresas a fracasar.
- Para aplicar la Auditoría Administrativa en la empresa y evitar se presenten estas más adelante.
- Para adoptar medidas preventivas para estas causas.

Tipo "B"

- Para conocer qué funciones se les debe dar mayor importancia.
- Para tratar de erradicarlas de los negocios en México.
- Para darle más importancia a las actividades que puede provocar un fracaso de una empresa.
- Para evitar que se presenten éstas en la empresa.
- Porque es necesario adoptar una medida preventiva para evitar que se presenten.

Tipo "C"

- Para establecer mejores procedimientos en esas funciones.
- Para ponerles remedio a tiempo.
- Para tomar medidas preventivas que eviten ocurran hechos que hagan fracasar a las empresas.
- Para tomar medidas correctas ante los problemas que se presenten.

2.7 Análisis de los Resultados

Una vez tabulados los resultados de la investigación realizada, se analizarán a continuación, aquellos que arrojaron una información clara y concreta, y que de los cuales se des--prenden explicaciones comprensibles para conocer cuáles fueron los factores más importantes que influyeron de una manera definitiva en el comportamiento deficiente de las empresas, y - que por los cuáles han llegado a una situación crítica o de fracaso.

- Al hablar de los objetivos encontramos que en una mínima mayoría son precisos, a excepción de las empresas comerciales en las que la balanza se inclina hacia la imprecisión.

- La planeación en las empresas comerciales y de servicio investigadas fue nula, mientras que en las industriales esta fue mínima, de donde se desprende que cualquier negocio que se emprenda, sin ser debidamente planeado, tendrá como final el fracaso.

Así también al no haber planeación, tampoco se llega a revisar periódicamente lo que se pensó, pues se camina a la deriva.

- Un 30% de las empresas investigadas si llegaron a revisar sus planes mediante diferentes métodos, sin embargo pocas de ellas lograron salvarse del fracaso.
- Entre un 65% y 70%, cuentan con una organización regularmente establecida, que no llega a ser la óptima por la falta de gente capacitada para establecerla. El no haber cursos de entrenamiento y desarrollo en el 95% de las empresas, causa lógicamente el que no cuenten con personal que tenga sentido de la organización normal de una comunidad.

- La motivación solo se anotó en un 5% de los negocios investigados, ya que los incentivos o prestaciones que deben de existir en cualquier empresa, en éstas eran casi nulos.
- El gran error de la comunicación es que en un 60% se da descendentemente y por ello pierde la calidad de comunicación y se vuelve en orden o mandato. En solo un 13% de las empresas investigadas se dá la comunicación descendente, en donde la alta dirección se preocupa en conocer las inquietudes de los niveles inferiores.
- En cualquier empresa existen en mayor o menor medida conflictos entre el personal y la dirección, los más de ellos dentro de los negocios investigados se debieron a la gran centralización que existía en la dirección de ellos y a las deficiencias en los sistemas de información. En lo que se refiere al primer punto, se vió que una 30% eran dirigidos por un Gerente General que acaparaba todo el control.
- Un grave error de estas empresas fue, que un 75% no contaba con un manual de procedimientos, que en la actualidad es indispensable

ble para cualquier organismo, ya que debe - ser la base de todo su funcionamiento, y - que será el conjunto de normas que se deberán de practicar, para conseguir los objetivos fijados.

- El sistema de sugerencias se dá por descontado, ya que ningún negocio contaba con éste.
- Los principales problemas con los que tropezaron, me permito presentarlos gráficamente en el anexo No. 1, donde nos muestra que éstos fueron por orden de importancia los siguientes:

1.- Mercadotecnia	14%
2.- Costos	13%
3.- Financiamiento	13%
4.- Comunicación	12%
5.- Producción	10%

- Al tratar de buscar las causas que originaron los problemas anteriormente mencionados, encontraron que los principales fueron:

1.- Organización	23%
2.- Mercadotecnia	16%
3.- Competencia	11%
4.- Falta de Planeación	8%
5.- Falta de Profesionalismo	8%

Ver Anexo No. 2.

- Un problema grave que se encontró, fue que en un 85% de las empresas investigadas, existían pugnas entre los jefes departamentales y que la mayor parte de éstos se debían a la falta de armonía que privaba entre ellos, ya que en ninguna de ellas existían políticas que evitaran el mal ambiente o la insatisfacción.
- Una de las causas que pueden llevar al fracaso a una empresa, es el fraude. Sin embargo éstos son mínimos. En un 20% se cometieron fraudes pero solo en un 5% fue causal de fracaso y esto fue en una empresa tipo "C", o sea en una empresa de servicio.
- Pocas empresas contaban con personal profesional, lo que quiere decir que las mayorías de éstas se basaban en la experiencia de sus ejecutivos, y por lo cual, no se implantaban técnicas nuevas de administración que hicieran más ágil el desarrollo de éstas.
- Es de suma importancia la edad del personal, ya que el rendimiento de ellas es definitivo en la vida de cualquier negocio.

En el anexo No. 3 presentamos los porcentajes en cuanto a edades del personal, resultante de esta investigación.

- En adición al punto anterior, presentamos en el anexo No. 4 los porcentajes aproximados del personal, en relación con el tiempo que tienen trabajando en una misma empresa.
- Los daños físicos también pueden llevar al fracaso a una empresa, en ésta investiga---ción el 15% de las empresas sufrieron un daño físico considerable.
- La mayoría de los errores en una empresa, - son de carácter administrativo, y cada una de las etapas de la administración tiene - una importancia definitiva en la vida de los negocios. En el anexo No. 5 se presenta las funciones en donde se cometieron más errores, y que llevaron a las empresas a una situación crítica.
- El aspecto financiero y contable tienen una importancia capital en todas las empresas, sin embargo en el tipo de las investigadas un 90% desconocía la rotación de sus cuentas por cobrar.
- Al hablar de técnicas administrativas modernas, específicamente de la Auditoría Administrativa, se observó que un 50% de los representantes de las empresas entrevistados, ni siquiera la conocían.

Por la forma en que fueron tabulados los resul
tados de la investigación, éstos se hacen comprensibles y bastantes claros.

Sin embargo he querido llevar a cabo el anterior análisis con el objeto solamente, de dar más én
fasis a aquellos puntos que son de vital importancia en cualquier empresa.

En algunas respuestas a las preguntas formula
das en el cuestionario, consideré atinado tabularlas en tal forma que por su sencillez son comprensibles para todos nosotros, y en algunas más me atreví a -
presentarlas en la misma forma en que éstas fueron -
obtenidas.

3.- CONSECUENCIAS
DE LOS
FRACASOS

3. Consecuencias de los Fracazos

En los capítulos anteriores, ya hemos hablado de los fracasos en general de las empresas, así como del resultado de la investigación realizada, hemos comentado cuáles pueden ser algunas de las causas de fracaso más importantes.

En este capítulo comentaremos, cuáles son las consecuencias más comunes de estos fracasos.

3.1 De la terminación de una Empresa

Una de las consecuencias que se nos pueden ocurrir más fácilmente de los fracasos sería de la terminación definitiva del negocio. Más sin embargo en la terminación de los negocios existen varias formas para llegar a ella. Para optar por cualquiera de ellas, habrá que pensar antes que todo, en la decisión que se debe tomar para adoptar cualquiera de las alternativas que se puedan presentar.

3.1.1 La Decisión

Para tomar una decisión debemos de tener presentes varias alternativas, para su ponderación, valuación y análisis, y adoptar la mejor de ellas dependiendo de los factores externos que afecten tal decisión.

La decisión que se adopte, - determinará la terminación de la empresa por insolvencia, y se declara en estado de quiebra o bien se procederá a la liquidación.

Existe una alternativa más, que viene siendo una última oportunidad para que siga existiendo el - negocio y ésta será la suspensión - de pagos.

Para que exista un mayor co-nocimiento de los términos anteriormente mencionados, procederemos a - dar un breve significado de cada uno de ellos.

3.1.2 Insolvencia

Podemos decir que la insolvencia significa la imposibilidad de hacer frente a las obligaciones a medida que éstas vencen. Es usual que la insolvencia es el punto de terminación de un período de dificultades para preservar la capacidad de producir utilidades y la solvencia que ha durado meses o años. Durante ese período el negocio ha agotado gradualmente los distintos medios de conservar la solvencia, en la vana esperanza de alcanzar un punto en que cambie la tendencia.

Si un negocio está experimentando un agotamiento gradual de sus recursos como consecuencia de la imposibilidad de obtener una ganancia, es probable que él apele a cualquier de los recursos de acción que habrían de facilitarle mantenerse en operación.

Dejando a un lado por el momento la alternativa de una negociación directa con los acreedores, los cursos de acción más comunes son los siguientes:

+ 2

1. Convertir en efectivo los activos no esenciales como por ejemplo:
 - Venta de la fábrica y equipo - inactivos.
 - Disminución del inventario.

2. Recortar o diferir todos los pagos que no sean absolutamente necesarios de acuerdo con los contratos; esto es:
 - Posponer el pago de las cuentas por pagar.
 - Detener el pago de dividendos a las acciones comunes y preferidas.

+2 Financiación Básica de los Negocios - Hunt
Williams Donaldson.

3. Substituir las obligaciones de rendimiento cercano con obligaciones de vencimiento más distante en particular recorriendo a las clases de préstamos de alto costo de las compañías de finan-
ciación.

4. Obtener capital de aquellos que tienen alguna razón para preser-
var la existencia de la compa-
ñía, funcionarios, accionistas,
proveedores y clientes.

Para algunas compañías, cualquie-
ra de éstos pasos, o todos pue-
den servir para preservar la -
compañía durante un período su-
ficiente que le permita invertir
la tendencia y establecerse sobre
una base financiera sana. Para
otras, ellas probarán ser única-
mente expedientes transitorios
que solo pospondrán el día del
ajuste de cuentas.

En lo que se refiere a los arreglos con los acreedores, pueden ser llevados a cabo de una manera informal cuando los acreedores son pocos en número y pueden ser reunidos rápidamente para una acción concertada. Los detalles del arreglo pueden ser discutidos mediante negociaciones directas con el acreedor o un comité de acreedores o a través de los servicios de un síndico o una agencia externa, tal como una oficina de crédito. No hay necesidad de llevar el asunto ante los tribunales para que el arreglo obligue a todos los que participan voluntariamente en él. Al mismo tiempo, cualquier acreedor que rehuse unirse al arreglo tiene que ser tratado de acuerdo con los términos de su contrato original, o el deudor corre el riesgo de que ese acreedor presente una demanda para iniciar los procedimientos legales de la quiebra.

El pago total de las reclamaciones de algunos acreedores puede ser parte de cualquier convenio que se negocie.

3.1.3 Quiebra

Los procedimientos de quiebra se concentran alrededor de las tareas fundamentales, esto es, la preservación de los valores del activo pendiente de liquidación, su conversión en efectivo tan rápidamente como es posible y la distribución del efectivo, mediante lo que se denomina dividendos de liquidación, a los acreedores cuyas reclamaciones han sido aceptadas, reconociéndose cualesquiera prioridades que pudieran existir.

En esto, el Tribunal es auxiliado por un arbitro, que fiscaliza los detalles administrativos, tales como los de preparar las relaciones de los bienes y los acreedores, los de declarar los dividendos de liquidación, y así sucesivamente; y por un síndico, cuyo principal deber es "cobrar

y reducir a dinero la propiedad de los bienes". Los acreedores generales estarán representados por un comité de acreedores en cualesquiera negociaciones que se realicen entre ellos y el tribunal o sus representantes. Los acreedores asegurados no tendrán intervención en esta actividad a no ser que sea evidente que sus reclamaciones no podrán ser satisfechas con el producto de los bienes específicos que se han dado en garantía. Ellos continúan siendo acreedores generales respecto del saldo de sus créditos que no haya sido pagado.

La declaración de una empresa como quebrada, constituye una petición para el descargo de sus deudas.

3.1.4. Suspensión de Pagos

La suspensión de pagos podemos considerar que es una etapa anterior en algunas ocasiones de la quiebra de una negociación, o bien un último recurso para que una empresa continúe trabajando.

Cualquier empresa antes de declarar se en quiebra, podrá solicitar que se constituya en suspensión de pagos y a la vez - que se convoque a sus acreedores para la - celebración de un convenio general, preventivo de aquella.

Al presentar la solicitud de una - suspensión de pagos, deberá de mostrar también la demanda ante el juez competente, - con cuantos documentos y registros se exigen.

Con la presentación de dicha demanda de declaración en suspensión de pagos - paralizará la tramitación de las demandas que hubiere presentadas sobre declaración de quiebras.

Si no se presentaren los documentos legalmente requeridos, no se produce esta paralización sino desde el momento en que se presente la documentación completa en - la forma que la ley determina.

La demanda de declaración en suspensión de pagos irá acompañada de la proposi

ción del convenio preventivo que el comerciante haga a sus acreedores.

El juez dictará sentencia, declarando la suspensión de pagos, cuando se haya comprobado que la demanda y la proposición del convenio reúnen los requisitos legales correspondientes.

La sentencia de la declaración de - suspensión de pagos contendrá:

- el nombramiento de síndico de la suspensión,
- el mandamiento de que se le permita la realización de aquellas operaciones propias del cargo y,
- las órdenes de emplazamiento de los - acreedores, convocación de junta, inscripc*ión* de sentencia y expedición de - copias indicadas en la sentencia de declaración de quiebra.

Mientras dure el procedimiento, ningún crédito constituido con anterioridad - podrá ser exigido al deudor, ni éste podrá pagarlo, quedando en suspenso el curso de

la prescripción.

Con excepción de las reclamaciones por deuda de Trabajo por alimentos o por créditos con garantía real, quedarán en suspenso los juicios contra el deudor que tengan por objeto reclamar el cumplimiento de una obligación patrimonial, pero se podrán practicar en ellos las actuaciones tendientes a prevenir perjuicios en las cosas sujetas a litigio o a conservar íntegramente los derechos de las partes.

Durante el procedimiento el deudor conservará la administración de los bienes, y continuará las operaciones ordinarias de su empresa bajo la vigilancia del síndico.

Lo anterior es solo una explicación superficial de lo que es la suspensión de pagos, ya que nos llevaría gran espacio al querer ahondar sobre esta punto, que es - uno de los más importantes consecuencias - del fracaso de las empresas.

3.2. La Liquidación.

Anteriormente mencioné que la terminación de un negocio bien mediante su venta como una unidad económica o mediante la venta separada de su activo, no representa necesariamente un hecho obligado para sus propietarios por razón de la insolvencia. En muchos casos la liquidación se lleva a

cabo sin pérdida para los acreedores ni -
aun para los dueños. Lo ideal es que la -
inversión en un negocio que no ha logrado
ponerse a la altura de las esperanzas pues
tas en él sea retirada mucho antes de que
las utilidades se conviertan en pérdidas y
los activos se hayan agotado tanto que los
acreedores, así como también los dueños, -
estén imposibilitados de recuperar su in-
versión.

Es una realidad, sin embargo, que -
no siempre es fácil encontrar un mercado -
para un negocio fracasado ni para sus bie-
nes. También es cierto que muchos hombres
de negocios, una vez comprometidos en un -
curso de acción, prosiguieran inmutablente
a pesar de las dificultades, aferrándo-
se a la esperanza de que el próximo año se
rá algo diferente.

Esos hombres de negocios no se detienen
hasta que han tenido éxito o se han queda
do completamente sin dinero. Con los -
acreedores presionando para que se les pa-

que y sin efectivo para pagarles ni para financiar compras adicionales, no hay otra alternativa que la liquidación.

La liquidación puede ser voluntaria o involuntaria o forzosa. Es decir, puede ser iniciada por los dueños del negocio o por uno o más acreedores con reclamaciones válidas no satisfechas contra el negocio.

Ella puede adoptar la forma de un arreglo informal entre los acreedores y los dueños al amparo del cual se venda el activo y se distribuyan los productos entre los acreedores. También puede adoptar la de una asignación más formal del activo a un tercero, el síndico, que liquida el activo y distribuye los productos.

Puede ser cesionario cualquier persona u organización dispuesta a hacerse cargo de la función y aceptado por los acreedores, como un abogado o una oficina crediticia. Las ventajas de éstos arreglos informales es su relativa rapidez, eficiencia y economía.

Es importante notar, sin embargo, - que para que la liquidación informal se des envuelva bien, los acreedores tienen que - tener alguna confianza en el deudor, y que los acreedores tienen que estar de acuerdo entre ellos mismos.

Es importante notar, sin embargo, - que para que la liquidación informal se des envuelva bien, los acreedores tienen que - tener alguna confianza en el deudor, y que los acreedores tienen que estar de acuerdo entre ellos mismos.

4.- T E C N I C A S P R E V E N T I V A S
D E L O S
F R A C A S O S

La Auditoria Administrativa.

Dentro del campo de la administración, se puede decir que la aplicación de esta técnica es todavía reciente. Son pocas las empresas que han establecido esta función dentro de su organización, más por desconocimiento que por alguna otra razón.

Se ha llegado a establecer, diferentes conceptos sobre lo que es la auditoría administrativa y la mayoría de ellos están en lo cierto.

En un particular punto de vista considero que la auditoria administrativa es una evaluación de los métodos y operaciones administrativas, con el objeto de determinar aquellas áreas, procedimientos o actuaciones cuya eficiencia está debajo de lo normal y proceder a tomar medidas para llevarlas a un funcionamiento correcto.

A pesar de que solo en contados casos llega a medirse verdaderamente si una administración es efectiva, existen empresas y otro tipo de organismos sociales cuyo fracaso es evidente, aun cuando se ignoran las causas mismas. No se trata de empre

sas u organismos que fallan porque el producto o servicio que ofrecen a la comunidad no satisface las necesidades de ésta, sino de situaciones en que se ocultan los orígenes del colapso

Estos fracasos no se presentan de la noche a la mañana, sino que los efectos de una mala actuación administrativa se van acumulando hasta producir la desaparición de la empresa.

Es por tanto proceder a revisar la administración a fin de reducir estas eventualidades. El sistema económico de libre empresa, en esta forma, se muestra con la capacidad suficiente de continuar el desarrollo económico.

Esta revisión, para ser eficaz, requiere ser objetiva, completa y metódica y abarcar tanto los niveles administrativos de una empresa como la participación de los órganos y de los individuos que la integran en la consecución de los objetivos de la misma.

Como la auditoría administrativa se refiere

a toda la empresa, debe alcanzar su actuación total presente, pero también su proyección futura.

Existen técnicas especiales para el desarrollo de la auditoría administrativa, en particular, guías para el desarrollo del trabajo técnico que implica, programas de trabajo, así como, cuestionarios cuyo objeto sea el detectar fallas y debilidades en cada aspecto estudiado.

El resultado de la auditoría debe expresarse señalando las áreas revisadas, su nivel de actuación, las fallas localizadas y las recomendaciones para corregirlas. Para evitar malas interpretaciones, debe señalarse el alcance de trabajo realizado.

Al revisar el funcionamiento de la administración, forzosamente se incide en el estudio de los distintos elementos del proceso administrativo, de los niveles jerárquicos y de las funciones, es decir se examina el todo de la administración.

DEFINICION

W.P. Leonard, autor de "The Management Audit" define a la auditoría administrativa, como: "un examen comprensivo y constructivo de la estructura formal de una compañía, institución o rama gubernamental, o una sección de un organismo, tal como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operación y las facilidades con que cuenta, tanto humanas como físicas.

+³ También se ha dicho que "La Auditoría Administrativa", es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución.

Haciendo una combinación de definiciones se puede decir, para concluir, que la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes, así como sus planes y objetivos, sus métodos de control y sus medios de operación.

+³ José Antonio Fernández Arena, la Auditoría Administrativa 1970.

OBJETIVOS

La auditoría administrativa se refiere a toda la empresa y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

La auditoría administrativa tiene muchos y muy variados usos y dependiendo de ellos será el objetivo que se persiga. Lo más usual es pensar que el objetivo que persigue una auditoría administrativa es la evaluación total y exhaustivo de toda la empresa. Por otra parte, ésto no siempre es cierto, ya que existen auditorías que no siempre abarcan a toda la empresa. Tal es el caso de la auditoría administrativa parcial.

Lo más recomendable, desde luego, es la revisión total de la empresa y su medio ambiente, para poder contar con la certeza de que las conclusiones derivadas son las realmente correctas, aunque ésto algunas veces ocasiona modificaciones a los objetivos que se persiguen con la auditoría, dependiendo directamente de las circunstancias particulares de

la empresa de que se trate y de la filosofía sustentada por los directivos.

Algunos estudios que son necesarios efectuar para llevar a cabo una auditoría administrativa, - pueden comprender aspectos tan variados, como análisis del clima económico donde opera la empresa, estructura interna, viendo - si es posible - el desenvolvimiento de la misma a través de épocas anteriores para tener más elementos de juicio o a la hora de estimar posibles acontecimientos futuros y la forma como van a afectar a la empresa para que no se contrapongan o estorben a la realización del objetivo común del organismo, hacer una evaluación de los controles de la empresa y ver como pueden ser mejorados para una mayor eficiencia, evaluar cada departamento así como la participación individual de cada uno de los miembros de ese departamento, analizar la fluidez del trabajo, el equipo con que se cuenta, así como la disposición del mismo.

En síntesis efectuar una revisión total y exhaustiva de todas las funciones de la empresa, así como de los factores que directa o indirectamente la afectan.

W.P. Leonard nos dá como objetivo de una -
auditoría administrativa a:

- 1 Evitar desperdicios y deficiencias.
- 2 Obtener mejores métodos.
- 3 Obtener mejores medios de control.
- 4 Obtener mayor eficiencia en las operaciones.
- 5 El mejor aprovechamiento de los recursos físicos y humanos.

ALCANCE

La auditoría administrativa se refiere a toda la empresa y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

Le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, no solo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

También es necesario conocer hasta que punto realizan el proceso administrativo todos los componentes humanos de la institución.

La auditoría administrativa no se limita a las empresas con fines de lucro o con características mercantiles. Desborda éstas limitaciones y -

abarca otras instituciones que requieran administración.

FORMA DE REALIZACION.

¿ Cómo se debe realizar ?

Es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso del trabajo a efectuar.

En la actualidad se cuenta con una técnica muy apropiada para éste tipo de trabajo. Se le denomina camino crítico.

Establecido un plan y programa de acción, procede comentar la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo.

La aplicación de los cuestionarios debe encomendarse a los jefes de departamento. Esto requiere honestidad en las respuestas a las preguntas. Además, será necesario validar los resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocadas - en el nivel de coordinación general de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los sistemas y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso, pero necesario para poder aplicar la escala de apreciación en cada una de las preguntas.

En el área de estructuración y en lo referente a los recursos técnicos, será necesario analizar las políticas departamentales.

¿ Quién lo debe realizar ?

Debido a la preparación tan amplia que requiere el estudio de todas las áreas de la empresa para efectuar una auditoría administrativa correcta, la persona idónea para éste trabajo, por su preparación, es indudablemente el Licenciado en Administración de Empresas.

Hasta hace algunos años, diversos profesionistas se han venido dedicando a la consultoría de empresas; sin embargo existe el inconveniente de que cada uno de ellos veía el problema desde el punto de vista de su profesión, siendo ésta lógicamente, una visión deforme. Es el Licenciado en Administración

ción de Empresas el profesionista, abogado para - desempeñar esta función, trabajando, claro está, en estrecha colaboración con otros profesionistas, ingenieros industriales, Licenciados en Relaciones Industriales, contadores, etc.

El Licenciado Fernández Arena en su libro - "La Auditoría Administrativa", hace una valiosa sugerencia al papel que debe desarrollar un comisario de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Dice: "En la actualidad y con evidente falta a la ley que norma éstos actos, los comisarios tan solo emiten dictámenes, copias de aquellos, que son preparados por auditores, quienes carecen de un análisis administrativo y se limitan a opinar sobre la situación financiera y los movimientos económicos - contables". Sigue agregando el Lic. Fernández Arena: "El Licenciado en Administración de Empresas es el mejor profesional para ocupar el puesto de Comisario y poder desarrollar las auditorías administrativas que satisfagan los informes demandados".

SISTEMAS DE VALUACION

Al efectuar la auditoría administrativa inmediatamente surge un problema cuál es o debe ser el medio de hacer las comparaciones entre estándares y hechos reales? Mucho se ha dicho y pensado en éste sentido, la valuación por puntos parece ser la más objetiva a pesar de sus limitaciones.

El American Institute of Managment ha desarrollado el siguiente sistema de puntuación para - que sirva de guía comparativa de evaluación. Los - puntos no deben tomarse como valores absolutos:

	Puntuación Optima	Máximo para excelencia
Función económica	400	300
Estructura de la empresa	500	375
Utilidades	600	450
Servicio a los accionistas	700	525
Investigación y desarrollo	700	525
Análisis del Consejo de Admi nistración	900	675
Políticas fiscales	1100	825
Eficiencia de producción	1300	975
Fuerza de ventas	1400	1050
Evaluación ejecutiva	<u>2400</u>	<u>1800</u>
T O T A L	10000	7500

+ ⁴ Excelente	5	90% a 100%
Muy bien	4	80% a 90%
Bien	3	60% a 80%
Regular	2	40% a 60%
Mal	1	20% a 40%
Muy Mal	0	0% a 20%

+⁴ Lic. José Antonio Fernández Arena
La Auditoría Administrativa 1970

Para los niveles jerárquicos de coordinación general, cada uno de los puntos se multiplicará por 10 o sea 0, 10, 20, 30, 40 y 50.

Esto obedece al convencimiento de que la - coordinación es factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende en gran parte el éxito - de la institución.

La puntuación podría quedar:

1	Coordinación general:	1000 puntos
	Primer nivel	250
	Segundo nivel	250
	Tercer nivel	500
2	Area de la estructuración	250
	Recursos humanos	100
	Recursos materiales	50
	Recursos técnicos	100
3	Area de la participación individual	300
	Planeación	100
	Innovación	25
	Decisión	50
	Motivación	25
	Comunicación	50
	Evaluación	50

En cada uno de los departamentos puede obtenerse un máximo de puntuación de 550 puntos.

Considerando 10 departamentos en la empresa y la coordinación, el total de puntuación será de - 6500 puntos para una administración con una administración excelente.

PREPARACION DEL INFORME

La técnica apropiada que se sugiere para la recopilación, es a base de entrevistas con las distintas personas afectadas. El cuestionario sólo debe servir como guía general de acción; ya que no es recomendable que éste se vaya llenando frente a la persona entrevistada.

Toda información recogida debe ser verificada para cerciorarse de que efectivamente es tal y - como fue informado.

El auditor mediante cruces a base de números, podrá ampliar la explicación y hacer sus observaciones en una célula especial. El programa sólo deberá tener un breve espacio para una explicación sumamente concisa. Servirá para aquellas preguntas, -

que a juicio del auditor, no requiera mayor explicación.

A medida que el auditor va detectando desviaciones en relación con lo establecido por los instructivos, deberá irles comentando con las personas responsables para darles una oportunidad de explicar los hechos.

Una vez que han sido recopilados todos los datos, el auditor deberá repasar todos y cada uno de los puntos consignados en su programa para cerciorarse de que no falte nada. Asimismo deberá dejar solucionados todos los pendientes, para poder pasar a la valuación del área que se está tratando de revisar.

Una vez que ya se tenga hecha la valuación de la función, deberá proceder a elaborar su informe borrador. Al iniciar esta nueva fase de su trabajo, deberá tener presente dos aspectos fundamentales: a quién va dirigido? y como debe de ser presentado?

Cualidades Esenciales para todo Buen Informe.

A. Precisión.

- B. Disertación escrita apropiada.
- C. Brevedad.
- D. Cortesía.

EL INFORME FINAL.

Una vez que ya se discutió con todas las áreas afectadas el informe borrador, entonces se procede a hacer los ajustes correspondientes, muchas veces a la hora de recabar la información por una mala interpretación se deduce una conclusión errónea. Durante estas discusiones pueden surgir razones que motiven al auditor a modificar su parecer.

Al elaborar el informe final es necesario incluir las observaciones de cada uno de los puntos allí consignados y la anotación de si fué discutido o no y cuál fue el resultado de la misma. Si existe alguna información importante expuestas durante estas deliberaciones, se deberán incluir en el informe final.

El auditor al hacer la redacción de este documento debe cuidar todos los detalles para imprimir a éste una calidad digna de un profesional.

Una posible secuencia a seguir, podría ser:

- A. Determinación de la extensión y objeto de la revisión así como la valuación final general otorgada a la empresa.
- B. Breve aplicación de las técnicas de revisión empleadas; así como la calificación asignada a cada función.
- C. Exposición de los principales hechos ex-puestos de manera objetiva. Se deberán incluir los anexos correspondientes para complementarlos, así como los resultados obtenidos de la discusión con los respon-sables y sus superiores.
- D. Presentación de sugerencias.

Esta secuencia no es rígida y se puede variar de acuerdo con las necesidades particulares de cada caso. No obstante, es necesario tener una cierta -uniformidad en todos los informes para lograr una -mayor facilidad de interpretación. Antes de agregar un informe para serme-canografiado, el auditor debe asegurarse de la calidad del trabajo que está pre-sentando. Para ésto es necesario inspeccionar cui-

dadosamente todos los detalles del futuro informe. Se debe corregir desde su planeación, organización, redacción, asegurarse de que estén incluidos todos los puntos de mayor trascendencia y que a su vez se encuentren bien complementados por sus anexos.

Una vez que ya se entregó la copia correspondiente a cada ejecutivo y les indicó sus observaciones verbales, no le resta más que ponerse a sus órdenes para cualquier aclaración posterior. El auditor en sus archivos debe guardar en un file todos los papeles de trabajo y una copia del informe para futuras referencias.

5.- CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La investigación en México en la actualidad es pobre y con técnicas aun no perfeccionadas, que hacen necesaria la importación de tecnología más adelantada, - para llevar a cabo estudios que requieren de investigaciones perfectamente desarrolladas, para alcanzar los resultados, que previamente se planean.
2. El crecimiento de los negocios, ha ido a un ritmo - tan acelerado que aquellos negocios que no han evolucionado en una forma similar a los más adelantados, se han encontrado con una serie de obstáculos, que - hacen que los más de ellos fracasen.

Las grandes empresas han absorbido a las más pequeñas, creando con ello, grandes consorcios que han - hecho que la competencia, factor fundamental en el mercado, en algunas ocasiones haya desaparecido.

3. Mucho tiene que ver, con el punto anterior el grado tan avanzado que ha tenido la especialización en las empresas actuales.

El gran número de empleados que forman los grandes organismos socio-económicos demuestran la veracidad del comentario anterior.

4. Al hablar de gran desarrollo que han tenido algunas empresas y los fracasos que han sufrido otras, no podemos pasar por alto, el como han sido administradas las unas como las otras.

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una Administración eficiente. La Administración impar te eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, productos, ser vicios y relaciones humanas. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o supo siciones que, al relacionarse entre sí, adquieren sig- nificado.

5. Una de las etapas más importantes de la administración es la planeación. En la investigación realizada se en contró que ninguna de las empresas contaba con una pla neación efectiva, sus políticas no eran establecidas - debidamente, y sus procedimientos, apenas un 25% de - estas empresas contaban con un manual que compendia- ba a todos ellos.

Al encontrar sus principales problemas en mercadotec- nia, costos, financiamiento, comunicación, y producción, demuestra que la administración realizada en cada una de éstas áreas fue deficiente.

LA ADMINISTRACION, NO ES UNA OFICINA O UN DEPARTAMENTO, SE DA EN TODA LA EMPRESA.

6. Una de las consecuencias más drásticas de los fracasos, es la terminación misma de la empresa.

Para llegar a tomar una decisión tan definitiva se deberá ponderar, cada una de las alternativas que se presentan en estos casos. Habrá que pensar en la solvencia de la empresa y decidirse por la quiebra, o bien por suspensión de pagos que da una última oportunidad a la empresa de vivir.

7. Al hablar de técnicas preventivas de los fracasos en las empresas, la auditoría administrativa es una de las mas importantes, al llevar a cabo una evaluación de los metodos y operaciones administrativas, con el objeto de determinar aquellas áreas, procedimientos- o actuaciones cuya eficiencia está debajo de lo normal y proceder o tomar medidas para llevarlas a un funcionamiento correcto.
8. En resumen, las mayores causas de fracaso de las empresas, se deben a la administración de las mismas.- Es indiscutible que una empresa bien administrada -- siempre tendrá éxito y todos aquellos que nos prepa-

ramos en ésta disciplina tenemos auestas, el grande compromiso de llevar a las empresas a su máximo desarrollo.

6.- A N E X O S

ANEXO A

VALOR DE 100.000.000	0%
PERÍODO DE 21 ANOS	1%
PERÍODO DE 18 ANOS	2%
PERÍODO DE 14 ANOS	3%
PERÍODO DE 10 ANOS	4%
PERÍODO DE 7 ANOS	5%
PERÍODO DE 5 ANOS	6%
PERÍODO DE 3 ANOS	7%
PERÍODO DE 1 ANO	8%

100%

124 SIGUIENTE

ANEXO 5

125 DIRECCION

126 INTERSECCION

127 ORGANIZACION

128 PERFECCION

129 FUNCIONES DE LAS QUE SE COMETIERON MAS ERRORES

7.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- E. F. Norbeck
Auditoria Administrativa
Editora Técnica, S. A.
México, 1970.
- 2.- Fernández Arena José Antonio.
La Auditoría Administrativa
Editorial Jus
México, 1969.
- 3.- Hunt Pearson
Financiación Basica de los Negocios
Editorial Uteha
México, 1965.
- 4.- Leonard William P.
The Management Audit.
Prentice Hall Ing.
Englewood Cliffs,
New Jersey, 1962.
- 5.- Ley de Quiebras y Suspensión de pagos
Publicada en el Diario Oficial de la Federación
del 20 de Abril de 1943.
- 6.- Martínez Villegas Fabián.
El Contador y La Auditoría Administrativa
México, D. F. 1969.
- 7.- Pardinas Felipe
Metodología y Técnicas de Investigación de
Ciencias Sociales.
Siglo XXI Editores S. A.
México, D. F. 1970.