

Auditoría administrativa y sostenibilidad empresarial: desentrañando las causas de la alta mortandad de empresas

Administrative audit and business sustainability: unraveling the causes of the high mortality of companies

.....

Dra. Blanca Verónica Ramírez Acosta

UAEM / UAPCI

<https://orcid.org/0000-0002-0565-4244>

bvramireza@uaemex.mx

Dr. Juan Gabriel Olvera Ríos

UAEM / UAPCI/ Isidro Fabela

<https://orcid.org/0000-0002-6995-2400>

jgolverari@uaemex.mx

Mtra. Michelle Mendoza González

UAEM / UAPCI

<https://orcid.org/0009-0009-6035-4701>

mmendozago@uaemex.mx

Donde hay poca justicia es un peligro tener razón.

Where there is little justice it is a danger to be right.

Francisco de Quevedo.

“Un optimista ve oportunidades en toda calamidad. Un pesimista, ve calamidades en toda oportunidad”.

Sir Winston Churchill

RESUMEN

La anterior normalidad era compleja por sí misma, con costumbres y hábitos dudosos, tanto en el sector empresarial, económico y político. La pandemia del Covid-19 ha puesto en evidencia numerosas cosas que se encuentran en el concepto de la ceguera de taller. Lo cual nos hace reflexionar sobre cosas que, a pesar de que ya las conocemos, las observamos de manera distinta tras un suceso

específico. Para que una empresa predomine, es esencial entender que usualmente existen dos grupos en ella, (no necesariamente contrapuestos), el primer grupo conformado por la Dirección General (DG) y los demás empleados. Si el primer grupo sufre un mal funcionamiento, todos los empleados en la empresa sufren, al igual que el segundo grupo. Es importante tener en cuenta que de cada 10 compañías que empiezan a funcionar hoy en nuestro país, ocho de ellas finalizarán sus operaciones en los dos años siguientes. ¿Por qué la mortandad es tan elevada o incluso la presencia de empresas en México?, ¿Cuál es el deber de la gerencia general de las empresas en este asunto de quiebras? ¿Cuáles son las situaciones más habituales? Por supuesto, el problema es multifactorial, se examina desde la perspectiva de la auditoría administrativa los sucesos y situaciones que se presentan con cierta regularidad.

Palabras clave: Auditoría Administrativa, Oportunidad de mejora, Quiebras, Vacas Sagradas.

ABSTRACT

The previous normality was complex, with dubious customs and habits, both in the business, economic, and political sectors. The Covid-19 pandemic has highlighted numerous things found in the concept of workshop blindness. This makes us reflect on things that, despite already knowing them, we observe differently after a specific event. For a company to thrive, it is essential to understand that there are usually two groups within it (not necessarily opposing), the first group made up of General Management (GM) and the other employees. If the first group suffers from a malfunction, all employees in the company suffer, just like the second group. It is important to note that out of every 10 companies that start operating today in our country, eight of them will cease operations within the following two years. Why is the mortality rate so high or even the presence of companies in Mexico? What is the duty of the general management of companies in this bankruptcy issue? What are the most common situations? Of course, the problem is multifactorial, it is examined from the perspective of administrative auditing the events and situations that occur with some regularity.

Keywords: Administrative Audit, Opportunity for improvement, Bankruptcies, Sacred Cows.

INTRODUCCIÓN

En el contexto corporativo actual, la aspiración de eficiencia y sostenibilidad ha motivado a varias organizaciones a utilizar evaluaciones profesionales que faciliten la detección de áreas de mejora significativa. Es el caso de una compañía del sector de Outsourcing, que, debido a una notable y persistente reducción en su productividad y rentabilidad, solicita a una firma experta en consultoría contable y administrativa la ejecución de una Auditoría Administrativa. El propósito es

evidente: identificar las razones estructurales y operativas que han afectado de manera adversa sus ganancias en los años recientes.

Después de establecer las metas y objetivos de la auditoría, el despacho elabora un plan de trabajo estricto, comprometiéndose a presentar un diagnóstico completo a la Dirección General (DG) en un plazo establecido. El procedimiento incluye el estudio de los sistemas de control, los flujos de datos y los recursos, además de la dinámica operativa en cada sector funcional de la compañía. No obstante, durante la exposición del informe, los hallazgos muestran un descubrimiento inesperado y, para algunos, incómodo: más del 70% de los elementos que justifican el descenso en la rentabilidad no provienen de las áreas operativas convencionales, sino de la propia Dirección General.

Esta introducción no solo contextualiza un análisis de caso significativo, sino que promueve la reflexión acerca de la relevancia de la profesionalización de la dirección, la claridad en la administración y la exigencia de adoptar una cultura organizacional enfocada en los resultados. Además, resalta la importancia de la Auditoría Administrativa no solo como un instrumento de evaluación, sino también como un instrumento estratégico que facilita la orientación de las organizaciones desde un escenario problemático hacia una situación deseada, a través de sugerencias objetivas, factibles y respaldadas técnicamente.

METODOLOGÍA

El propósito de este estudio es examinar la productividad organizacional en una compañía del sector de Outsourcing, mediante un procedimiento de Auditoría Administrativa. El objetivo es reconocer los elementos que han causado una reducción sistemática en las ganancias, poniendo especial énfasis en los aspectos de administración, liderazgo y toma de decisiones en la esfera directiva. El estudio adopta una metodología cualitativa, descriptiva y diagnóstica, con elementos exploratorios. Específico, ya que se describen y registran los sucesos presenciados en los diferentes sectores de la organización. Diagnóstico, ya que busca identificar las causas internas que justifican la reducida productividad. Exploratorio, pues facilita la identificación de patrones de conducta que no son claramente perceptibles a primera vista, particularmente en los estratos jerárquicos elevados.

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque no experimental y transversal, ya que no se modificó ninguna variable y los datos se recolectaron en un único instante del tiempo, lo que posibilitó una "visión" completa de la situación presente de la compañía.

Se emplearon las siguientes herramientas metodológicas para la recopilación y estudio de datos: Encuentros semiestructurados con personal esencial, incluyendo ejecutivos, directivos medios y responsables operativos. Listas de comprobación para confirmar la observancia de las políticas internas y procedimientos definidos. La asignación de costos facilitó la identificación del origen y el uso de los recursos, especialmente en la Dirección General. Evaluación de documentos, de registros de juntas, presupuestos, informes de rendimiento y organigramas. Las matrices FODA internas se

emplean para trazar un mapa de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas desde las áreas funcionales.

Observación directa, en sectores cruciales de la operación, para detectar obstáculos, repetición de funciones o ineficiencias en la operación.

El estudio se enfocó en los aspectos administrativos, organizativos y de administración estratégica. No se trataron de forma detallada los aspectos característicos de la auditoría financiera, legal o fiscal. La veracidad de los descubrimientos se basa en la triangulación de fuentes, aunque se admite como restricción el acceso parcial a datos reservados del círculo directivo, que se compensa por declaraciones y análisis indirectos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una compañía de Outsourcing solicita a un despacho que ofrece consultoría en contabilidad y administración, que lleve a cabo una Auditoría Administrativa para identificar el motivo de la reducción en la productividad de la entidad (utilidades que han disminuido año con año). Tras establecer los objetivos y metas, el despacho propone un plan de trabajo, garantizando que en una fecha específica se comuniquen los resultados a la Dirección General (DG). En resumen, los auditores llevan a cabo el análisis operativo en cada sector, verifican los sistemas de control, además del flujo que ocurre tanto en la provisión de datos como con los materiales, los productos finales, la logística las áreas en general; cuando llegue la fecha establecida, en el salón de juntas de la compañía, se presentarán los resultados frente al propietario del negocio y los directivos de mayor jerarquía.

1).- Se destaca que las investigaciones realizadas señalan que el 70% de las dificultades de la empresa vinculadas a la disminución de los beneficios no se encuentran en los departamentos o áreas de Contabilidad, Mercadotecnia, Tesorería, Recursos Humanos, Producción, entre otras.

Todavía no se ha concluido la lectura del informe del veredicto, y el clima se percibe tenso en la sala de juntas; el Contralor General, con un tono de voz inquisitorial, cuestiona ¿Entonces quién es el culpable?; (por favor, considere ese instante). El encargado del despacho de auditoría es responsable, se nos ha contratado para examinar el caso y ofrecer una perspectiva neutral. En nuestras observaciones, descubrimos que es la Dirección General (DG) la causante de que la empresa no esté produciendo y, por ende, no se alcanzan las ganancias esperadas.

En ese preciso instante, los rostros cambian de color y con un tono exaltado, comentan, "Los contratamos a Ustedes para que nos indiquen dónde y quienes son los culpables de los resultados negativos de la empresa en los dos años recientes y en nuestro rostro nos dicen que nosotros somos los culpables", escuchamos atentamente, dado que usualmente existe una letanía que no es apropiada interrumpir, (es similar a la llave de un grifo).

- La Dirección General es el sector que más gasta en la entidad, (se muestran las cédulas de egresos)

- La compañía no posee políticas y procedimientos y los únicos que tiene es la DG que no los respeta. Ejemplo: si un empleado llega después de las ocho de la mañana, lo devuelven a su hogar y no le autorizan la entrada. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones, los miembros de la DG llegan después de las 11 y se marchan muy tarde, a veces no asisten a la empresa.
- Existen múltiples Vacas Sagradas en la Organización (el compadre, los cuñados, yernos, amigos y familiares) que carecen de los conocimientos técnicos requeridos para desempeñar adecuadamente su labor, (el organigrama refleja una gran cantidad de generales y escasa tropa; se percibe una falta de conocimiento de la Ley de los rendimientos decrecientes).
- Los descendientes de los propietarios hacen elecciones sin tener en cuenta el orden jerárquico. Están construyendo sus pininos.
- La Dirección General es el sector con menos formación en la organización.
- La tecnología utilizada es anticuada y la información producida es un secreto, (las compañías correctamente gestionadas no deberían tener nada que ocultar).
- Las estrategias que se poseen no han sufrido cambios desde su establecimiento.
- Como estrategia, la DG busca captar nuevos clientes mientras que no se satisface a los ya existentes, la estrategia es de corto alcance.
- El índice de rotación de empleados es alto y los empleados se quejan de la falta de empatía hacia ellos. Por lo tanto, el conflicto se ve como algo negativo.
- La DG no instruye o enseña a las áreas, (la enseñanza es un rasgo de un liderazgo eficaz).
- Al pedir préstamos empresariales para capital de trabajo, el banco que les limita los recursos les concede tarjetas corporativas para utilizar los fondos del crédito. No obstante, también les otorga tarjetas extra con el permiso del propietario a sus hijos y esposa. Estos recursos no se limitan a los pagos requeridos en el flujo de efectivo (costos variables y fijos de la empresa), sino que se emplean en viajes y productos.
- El control presupuestario no se cumple con la DG. Las negociaciones con los proveedores no son las óptimas debido a que se les abonan a última hora, a veces se produce un retraso en el pago de los salarios.
- Frecuentemente la DG no visita la operación, no conoce a los clientes, (Si se cruzan con un cliente fuera de la empresa, no lo identificarían, en relación a los primeros clientes de la empresa en el presente, la generación a la que pertenecen ya es distinta).
- El grado de educación de la entidad se detuvo.
- La DG ha preponderado en proteger los centavos y ha dejado de lado los pesos al indagar por proveedores que no satisfacen los estándares de calidad.
- La DG no presta atención a las dificultades, se envuelve en la corte del monarca, beneficiando al mensajero que reporta buenas noticias y cerrándole la puerta a aquel que

expresen algo diferente a lo que desean oír. (testimonios), por lo que existe una cierta arrogancia en los resultados que resultan ser contrapuestos. (antiguamente, al mensajero que transmitía malas noticias, los Reyes ordenaban su ejecución).

- La empresa no realiza una reinversión saludable de las ganancias.
- De acuerdo con las minutas de las juntas, a menudo se producen cambios de rumbo, decisiones que reciben escaso seguimiento, o se abandonan para luego ser nuevamente implementadas.
- Dentro de la categoría de Cuenta de Deudores diversos, la DG registra saldos que pocas veces la compañía recupera.
- La DG no ve como prioritario la investigación, opta por seguir el camino establecido, (evitan la mentefactura, las patentes, los derechos, consolidar la marca o los registros, etc.)
- Insuficiencia en la gestión de riesgos y en la gestión de crisis. (Aversión hacia los seguros, el equipo que gestiona los activos no está fortalecido).
- Los acuerdos de los acuerdos comerciales no fueron examinados por expertos en derecho.
- La compañía no dispone de un departamento de Planeación Financiera y la creación de los presupuestos se realiza en su totalidad por el departamento de contabilidad, en su totalidad (detrás de un escritorio). El área de Tesorería está restringida debido a que la DG supervisa el flujo de efectivo. El retraso en la información causa pagos atrasados, por lo que se requiere recurrir a préstamos bancarios de manera regular, incluso se requiere utilizar el factoraje financiero para cumplir con los compromisos a corto plazo.
- Ante la amenaza de la pandemia de Covid-19, ha reaccionado de manera reactiva y no proactiva, pues no ha explorado nuevas opciones o soluciones, continúa apoyándose en los modelos establecidos.

Por lo tanto, la insuficiente profesionalización de la compañía se manifiesta en la reducción de las ganancias.

¿Qué sucede si en la valoración del informe de auditoría se incluyen salvedades relacionadas con la DG?

Los auditores aplican su conocimiento previo al interactuar con sus clientes presentes.

Es imprescindible comprender que en el contexto de la auditoría no solo se exhiben los elementos contradictorios hallados. Lo crucial, además de la evaluación emitida, ya sea positiva, negativa o con correcciones, es exponer las sugerencias y soluciones que resulten beneficiosas para la organización. Para justificar las acciones sugeridas a sí mismo y al cliente, los auditores aplican criterios que perciben como racionales; los auditores no solo ilustran la situación presente de la compañía, sino que también presenta el camino a una situación deseada, relativa al plan de mejora que conlleva la auditoría administrativa.

Esto no es ajeno al sector macroeconómico, dado que todavía las grandes corporaciones enfrentan problemas. Hay muchos ejemplos, como por ejemplo General Motos (que ha sido la

empresa número uno a nivel mundial durante décadas) quebró, a pesar de tener los mejores estrategias en su época. En la crisis del 2008 - 2009, si el gobierno de Estados Unidos no la hubiese rescatado, hoy estaría en bancarrota, igual que con la aseguradora más grande del mundo, El Lehman Bank, el quinto banco más grande de nuestro vecino del norte, o en su época grandes corporaciones como Enron o WorldCom, entre otras... O en México cuando los bancos privados se derrumbaron entre 1994 y 1995, o más recientemente con el cierre del banco bicentenario en 2014, o de FICREA en 2015. En cuanto a las pequeñas y medianas empresas que han fallecido en México durante el 2020 - 2021, Best Buy abandonó el país, Interjet declaró quiebra, y el banco FAMSA cesó sus operaciones, entre otras entidades. En aquel entonces, quién culpó a la DG por la desviación del rumbo de dichas instituciones antes de su quiebra, (como resultado de despidos, contribuyentes que compartieron las pérdidas, o inversores que observaron la caída de sus acciones).

Usualmente en las organizaciones de América Latina se encuentran dos colectivos que conviven en las empresas, la DG y los empleados, una relación muy única, pero si la examinamos detenidamente, es la gente la que genera la prosperidad; si uno de los dos colectivos pierde, el otro también sufrirá, en realidad, debería ser un único equipo enfocado en un objetivo compartido. Hay compañías que son de edad temprana, adolescentes y escasas que son de edad avanzada, esto se entiende desde el punto de vista de los conflictos, la gestión de riesgos, crisis y oportunidades.

¿Qué acciones tomar entonces? Si una persona gana, otra pierde, y si una persona pierde, otra gana. ¿Quién obtiene ingresos actualmente? Entendiendo estas cuestiones, observamos que actualmente el estudiante ha sobrepasado al profesor, al estudiante Toyota, Honda, Mazda, y al profesor Ford, GM, Chrysler. Por lo tanto, es necesario analizar las estrategias de obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazo. Resulta interesante que el empresario japonés o coreano salen de la sociedad a la que perciben como su reflejo, en estos países la relación existente entre el pago y en el tabulador, si el empleado con la menor renta es de cinco mil pesos y el de mayor jerarquía obtiene \$35,000, entonces es necesario que la empresa innove, mejore y crezcan para que el empleado de menor rango obtenga \$10,000 y el de mayor \$70,000. La disparidad salarial es significativa en el país, donde los que menos ganan son precisamente aquellos que atienden al cliente.

En un plan de madurez, la DG debe ser evaluada tanto como la organización en general, siendo la auditoría un examen que persigue el avance mediante la mejora continua y no un instrumento para generar señalamientos.

CONCLUSIONES:

La compañía Sony lideró en su época en términos de tecnología y beneficios, la estrategia mundial consistió en contratar únicamente a ejecutivos japoneses para cargos medios y altos. Inicialmente, esta estrategia les resultó efectiva, pero hace cinco años, su rival Samsung le había tomado ventaja, dado que la Empresa Coreana permitía que los mejores aspirantes a puestos

directivos, sin importar su nacionalidad, ocuparan los cargos de dirección, A Sony le llevó mucho tiempo entender que lo que inicialmente le había funcionado ya no era apropiado para una nueva época. Lo mismo ocurre con las pequeñas y medianas empresas en México y, por consiguiente, en América Latina. Comprendió que la Dirección General también necesita evolucionar, perfeccionar sus prácticas y procedimientos, colaborando con sus empleados y proveedores, y asumiendo la autocritica, la Auditoría Administrativa y todas las Auditorías en su totalidad, no deben interpretarse como una caza de brujas (en términos coloquiales) sino como una oportunidad para la mejora constante. La pandemia ha demostrado que la anterior normalidad no era completamente satisfactoria, por lo que se deben buscar mejoras en los procedimientos, que estén en consonancia con los valores corporativos. Por otro lado, no olvidemos que la ética es un negocio eficaz, donde los clientes internos, así como los externos, ganan.

REFERENCIAS

- Edmonds, T. P. (2015). *Managerial accounting*. McGraw-Hill Education.
- Expansión. (2020, 13 de mayo). El nuevo coronavirus puede volverse endémico, advierte la OMS. *Reuters y AFP*. <https://expansion.mx/mundo/2020/05/13/el-nuevo-coronavirus-puede-volverse-endemico-advierete-la-oms>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (11.ª ed.). Cengage Learning.
- Kubr, M. (2009). *La consultoría de empresas: Guía para profesionales* (4.ª ed.). Limusa.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2016). *Organizational behavior* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Paul, A., & Samuelson, W. D. (2016). *Economía: Con aplicaciones a Latinoamérica* (19.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Santillana, A. (2000). *Auditoría IV*. ECAFSA.