

**UNIVERSIDAD DE SONORA
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN**

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO PARA LA
EVALUACIÓN Y DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD DENTRO DE LA
GESTIÓN DE AMERICAN BUSINESS CONSULTANTS, S.C. (ABC)**



TRABAJO TERMINAL

Que para obtener el grado de:
Maestro en Administración

PRESENTA:
ALAN GUILLERMO HIDALGO PUEBLA

Hermosillo, Sonora, México.

Enero de 2017

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

UNIVERSIDAD DE SONORA

Departamento de Administración

Maestría en Administración

Hermosillo, Sonora, 3 de Enero de 2017.
PAD 2017 0001.

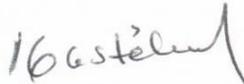
C. ALAN GUILLERMO HIDALGO PUEBLA.

Con fundamento en el Artículo 70, fracción I, del Reglamento de Estudios de Posgrado, otorgamos a Ud. nuestra aprobación de la fase escrita del examen, como requisito parcial para la obtención del grado de maestro en administración.

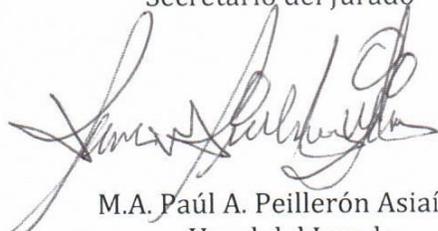
Por tal motivo, este jurado extiende su autorización para que proceda a la impresión final del documento de tesis: "La Auditoría Administrativa como Mecanismo para la Evaluación y Detección de Áreas de Oportunidad dentro de la Gestión de American Business Consultants, S.C.", y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE


Dra. Josefina Andrade Paco
Directora del Trabajo de Tesis y
Presidenta del Jurado


M.A. Ismael Mario Gastélum Castro
Vocal del Jurado


Dr. Sergio Félix Enríquez
Secretario del Jurado


M.A. Paúl A. Peillerón Asiaín
Vocal del Jurado

c.c.p. Coordinador del Posgrado en Administración.- Presente.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora:

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Josefina Andrade Paco, Directora de la presente tesis; quien con su valiosa asesoría, apoyo, aportación y observaciones hicieron posible alcanzar y presentar éste trabajo, muchísimas gracias

Al Lic. Héctor Bravo:

Un especial agradecimiento al Socio Director de la firma American Business Consultants, S.C., por abrimme las puertas de su empresa y otorgarme su confianza para emprender el presente proyecto.

DEDICATORIAS

A mi Madre:

Ma. Olivia Puebla Varela.

Mamá este logro te lo dedico a ti; por ser la persona que siempre ha creído en mí y a la que le debo todo lo que soy.

A mis Hermanos:

Miguel y Carolina

Esto también es por ustedes, gracias por estar siempre a mi lado y ser la mejor compañía que uno pueda tener.

A mi Novia:

Denisse Angélica

Esta meta alcanzada es para ti; por ser siempre mi más grande motivación, mi amiga y compañera de aventuras, gracias por toda tu paciencia y apoyo en cada proyecto de mi vida.

Este título es para ustedes, como todo lo bueno que logre en mi vida.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO PARA LA EVALUACIÓN Y DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD DENTRO DE LA GESTIÓN DE AMERICAN BUSINESS CONSULTANTS, S.C.

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Justificación..... | 3 |
| 1.2. Objetivo General..... | 4 |
| 1.3. Objetivos Específicos. | 4 |
| 1.4. Planteamiento del Trabajo..... | 5 |
| CAPÍTULO 2 | 6 |
| MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL..... | 6 |
| 2.1. Marco de Referencia..... | 6 |
| 2.2. Concepto de Auditoría Administrativa..... | 8 |
| 2.3. Objetivos de la Auditoría Administrativa..... | 9 |
| 2.4. Tipos de Auditorías Administrativas..... | 11 |
| 2.5. Principales Características del Auditor..... | 13 |
| 2.5.1. Responsabilidad Profesional..... | 13 |
| 2.5.2. Normas de Ética Profesional..... | 14 |
| 2.6. Metodología de la Auditoría Administrativa..... | 15 |
| 2.6.1. Planeación de la Auditoría Administrativa..... | 16 |
| 2.6.2. Solicitud de Servicio..... | 16 |
| 2.6.3. Estudio Preliminar..... | 16 |
| 2.6.4. Carta Propuesta..... | 17 |
| CAPÍTULO 3 | 19 |
| AMERICAN BUSINESS CONSULTANTS, S.C. | 19 |
| 3.1. Descripción de la Compañía..... | 19 |
| 3.2. Justificación..... | 20 |
| 3.3. Ubicación y Tamaño..... | 21 |
| 3.4. Misión, Visión y Objetivos..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 3.5. Ventajas Competitivas..... | 22 |
| 3.6. Análisis de la Industria..... | 23 |
| 3.7. Legislación Mexicana de Precios de Transferencia. | 27 |
| 3.7.1. Definición de Precios de Transferencia..... | 27 |
| 3.7.2. Estudios de Precios de Transferencia..... | 28 |
| 2.7.3. Definición de Partes Relacionadas. | 29 |
| 2.7.4. Marco Legal en México (Obligaciones). | 30 |
| 3.7.5. Acuerdos Anticipados de Precios de Transferencia..... | 36 |
| CAPÍTULO 4..... | 40 |
| CASO PRÁCTICO: LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN Y DETECCIÓN DE ÁREAS DE MEJORA DENTRO DE LA OPERATIVIDAD DE ABC..... | 40 |
| 4.1. Introducción..... | 40 |
| 4.2. Planeación de la Auditoría Administrativa. | 41 |
| 4.2.1. Antecedentes de la Firma..... | 41 |
| 4.2.2. Definición del estudio a desarrollar. | 47 |
| 4.2.3. Estudio Preliminar. | 47 |
| 4.2.4. Carta Propuesta. | 54 |
| 4.2.5. Aprobación del Programa de Aplicación de la Auditoría Administrativa. | 57 |
| 4.3. Examen de la Auditoría Administrativa. | 58 |
| 4.3.1. Aplicación del Instrumento. | 59 |
| 4.3.2. Aplicación de Técnicas e Instrumentos de Captación de Información. | 60 |
| 4.3.3. Captación de Opiniones y Sugerencias. | 61 |
| 4.4. Evaluación de la Auditoría Administrativa. | 61 |
| 4.4.1. Análisis de la Información Captada..... | 62 |
| 4.4.2. Evaluación de la Información Captada..... | 63 |
| 4.4.3. Recopilación de Comentarios y Sugerencias..... | 65 |
| 4.5. Presentación de la Auditoría Administrativa. | 66 |
| 4.5.1. Elaboración del Informe Final. | 67 |
| CAPÍTULO 5..... | 75 |

| | |
|--|----|
| METODOLOGÍA..... | 75 |
| 5.1. Metodología..... | 75 |
| 5.2. Desarrollo de la Auditoría Administrativa. | 75 |
| 5.3. Programa de Trabajo para la Aplicación de la Auditoría Administrativa. | 76 |
| 5.4. Obtención de la información..... | 77 |
| 5.5. Técnica para Recopilación de la Información..... | 77 |
| 5.6. Tipos de Escalas de Medición de la Información..... | 78 |
| 5.7. Análisis de la Información. | 79 |
| 5.8. Evaluación de la Situación Actual de la Empresa..... | 80 |
| 5.9. Presentación del Informe. | 80 |
| 5.10. Conclusiones y Recomendaciones. | 81 |
| CAPÍTULO 6..... | 84 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 84 |
| 6.1. Conclusiones de la Auditoría Administrativa..... | 84 |
| 6.2. Recomendaciones de la Auditoría Administrativa..... | 85 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 90 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Objetivos de la Auditoría Administrativa | 10 |
| Tabla 2. Enfoque de la Auditoría Administrativa | 12 |
| Tabla 3. Oficinas ABC | 21 |
| Tabla 4. PIB por Grupo de Actividades Económicas para el Ejercicio Fiscal 2015 | 25 |
| Tabla 5. Servicios Privados No Financieros por Sector a Diciembre de 2015 | 27 |
| Tabla 6. Clientes de ABC | 47 |
| Tabla 7. Resultados Preliminares | 49 |
| Tabla 8. Parámetro de los Resultados Preliminares..... | 50 |
| Tabla 9. Puntuación Obtenida en los Resultados Preliminares..... | 51 |
| Tabla 10. Factores Considerados para Revisión..... | 59 |
| Tabla 11. Resultados del Instrumento de la Auditoría Administrativa | 62 |
| Tabla 12. Parámetro de la Evaluación de la Auditoría Administrativa..... | 64 |
| Tabla 13. Programa de Trabajo para la Práctica de la Auditoría Administrativa..... | 76 |
| Tabla 14. Técnicas para Recopilación de la Información de la Auditoría Administrativa..... | 77 |
| Tabla 15. Tipos de Escalas de Medición de la Información en la Auditoría Administrativa ... | 78 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. PIB de las Actividades Terciarias al Tercer Trimestre de 2015 | 26 |
| Ilustración 2. Organigrama de ABC | 45 |
| Ilustración 3. Gráfica de Resultados Preliminares de ABC | 51 |

ANEXOS

- ANEXO I:** Curriculum empresarial de “**American Business Consultants, S.C.**”.
- ANEXO II:** Carta Propuesta a “**American Business Consultants, S.C.**”.
- ANEXO III:** Programa de Aplicación de la Auditoría Administrativa a “**American Business Consultants, S.C.**”.
- ANEXO IV:** Cuestionario de Análisis del Proceso Administrativo de “**American Business Consultants, S.C.**”.
- ANEXO V:** Evaluación de Cada Una de las Etapas del Proceso Administrativo de “**American Business Consultants, S.C.**”.
- ANEXO VI:** Gráficas Comparativas de Cada Una de las Etapas del Proceso Administrativo de “**American Business Consultants, S.C.**”.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En un entorno tan competitivo como en el que nos encontramos, los requerimientos exigidos por el mercado actual hacen necesario que los proveedores de servicios cumplan con los más altos niveles de calidad, eficiencia, tiempos de entrega, servicio al cliente y seguimiento, cuidado siempre de mantener precios competitivos y atractivos para los clientes.

A pesar de que algunas compañías cuentan con una larga experiencia en el mercado, éstas tienden, al pasar de los años, a descuidar éstos factores de desempeño que tanto los apoyaron para diferenciarse de sus principales competidores, e iniciando así, un problema crónico en la organización que pudiera comprometer el futuro de la misma a mediano o largo plazo.

American Business Consultants, S.C. (“ABC”) es una firma mexicana especializada en servicios de Precios de Transferencia, que cuenta con más de 15 años de experiencia ofreciendo sus servicios en el mercado nacional e internacional. Actualmente, **ABC** cuenta con oficinas corporativas en nueve ciudades de la República Mexicana, siendo éstas: Ciudad de México, Querétaro, Hermosillo, Monterrey, Puebla, Guadalajara, Mérida, Mexicali y León

La preocupación por la calidad y desempeño del equipo de **ABC** ha despertado el interés del Socio Director de la firma, el Lic. Héctor Bravo Sánchez, por realizar una evaluación y análisis detallado de la organización; con el objetivo de precisar su nivel de desempeño en relación a las metas y objetivos fijados, eficiencia en su operatividad, manejo de recursos así como oportunidades de mejora.

Adicionalmente, y al ser personalmente un colaborador activo dentro de **ABC**, me fue posible detectar anomalías que pueden llegar a impactar en un futuro, de manera negativa, los resultados de la firma; tales como: problemas administrativos, falta de ética

profesional por parte de algunos colaboradores, poco dinamismo en la cadena de producción del servicio y áreas de oportunidad en la calidad de los estudios realizados por la firma.

Se conoce que una Auditoría Administrativa proporcionará, mediante la aplicación de diversos procedimientos, una evaluación de la eficiencia de los resultados de la empresa en relación a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos así como su forma de operar (Rodríguez J., 2010, p.94).

El presente trabajo se encuentra dividido en seis capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación:

Capítulo I. Introducción. Se presenta la justificación para la elaboración de la Auditoría Administrativa y los objetivos a cumplir en su elaboración; asimismo, se plantea el trabajo a realizar por parte del auditor.

Capítulo II. Marco Teórico Conceptual. Se define el marco teórico de la Auditoría Administrativa que servirá como referencia para la aplicación de la metodología; se discutirá de manera general los diversos conceptos de la misma, objetivos y tipos de Auditorías Administrativas existentes, principales características del auditor y metodología sugerida para su aplicación.

Capítulo III. American Business Consultants, S.C. En este capítulo se describe brevemente la compañía sujeta a la aplicación de la metodología; se describirán sus principales actividades económicas e información general de la misma. Por otro lado, y dado las características de los servicios especializados proporcionados por la entidad sujeta a análisis, será necesario realizar una conceptualización de los términos de Precios de Transferencia, características, tipos y legislación mexicana que da soporte a los mismos.

Capítulo IV. Metodología. Se indicará la metodología a seguir para el desarrollo de la Auditoría Administrativa; se señalará todo el proceso a cumplir, desde la programación de la misma hasta la presentación del informe, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V. Caso Práctico: La Auditoría Administrativa como herramienta de evaluación y detección de áreas de mejora dentro de la operatividad de ABC. Este capítulo mostrará el desarrollo de la metodología en la entidad sujeta a análisis; se presentarán desde los antecedentes de la firma, definición del estudio a desarrollar, estudio preliminar, propuesta, examen de la Auditoría Administrativa, evaluación y presentación de los resultados e informe final.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones. Se discutirán las principales conclusiones de la auditoría así como se mencionarán recomendaciones resultantes a los resultados de la misma.

1.1. Justificación.

Diariamente podemos escuchar que el mercado actual es cada vez más competitivo, impulsado por los más altos estándares de calidad y compitiendo con empresas de índole nacional y extranjero; lo que nos señala, que las empresas deben conocer los factores y características que las diferencia de las demás, asumir altos estándares de calidad en sus procesos y dirigir a su personal al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Es conveniente señalar que la iniciativa de implantar una Auditoría Administrativa, obedece a la necesidad de establecer normas y estrategias que mejoren sustancialmente el desempeño de **ABC**, para garantizar su crecimiento a largo plazo y consolidarse dentro del mercado nacional como la mejor opción para la elaboración de Estudios de Precios de Transferencia y documentación de operaciones entre partes relacionadas.

Por sus características, “la Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, a la vez que permite

detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas” (Leonard, P. William 1990).

Es por ello que nace la necesidad de solicitar la aprobación para llevar a cabo una Auditoría Administrativa, la cual, busque identificar dónde se encuentran las causas de las anomalías y áreas de oportunidad de la firma, para posteriormente proponer soluciones oportunas para optimizar las actividades diarias, de productividad y para el cumplimiento de objetivos organizacionales, y que a su vez, impacte positivamente en la consolidación de **ABC** en el mercado; asimismo, la Auditoría Administrativa fungirá como apoyo en la búsqueda de oportunidades de mejora en la organización, para que estas impacten positivamente en la calidad del producto final, productividad, satisfacción del cliente y condiciones de mejora para el personal que labore en la firma.

1.2. Objetivo General.

El objetivo de la presente es aplicar una Auditoría Administrativa en **ABC** con la finalidad de determinar las áreas de oportunidad dentro la operatividad de la misma, así como potencializar sus ventajas competitivas dentro del mercado.

1.3. Objetivos Específicos.

- Realizar una Auditoría Preliminar para conocer los lineamientos y situación actual de la firma **ABC**, esta buscará exponer la situación y problemática expuesta por el Socio Director.
- Realizar un Programa de Auditoría Específico partiendo de los resultados de la Auditoría Preliminar, con la finalidad de realizar un estudio más profundo de los resultados obtenidos con el objetivo de corregir y optimizar el funcionamiento de **ABC**.
- Encontrar deficiencias y áreas de mejora dentro de la Administración de **ABC**.
- Ofrecer a **ABC** diversas recomendaciones que buscarán solucionar cualquier problema o área de oportunidad detectada en la operación y administración de la firma.

1.4. Planteamiento del Trabajo.

En el presente trabajo, se busca examinar a la compañía **American Business Consultants, S.C. (“ABC”)**, a través de la aplicación de una adaptación de la metodología de Auditoría Administrativa presentándose con el objetivo de evaluar el proceso administrativo, eficiencia en la productividad, cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, gestión del personal de la empresa, sus métodos y controles así como su forma de operar.

De acuerdo a las inquietudes señaladas por el Socio Director de la firma ABC, los problemas detectados como colaborador de la misma y el concepto de Auditoría Administrativa, es posible plantearse la siguiente pregunta:

¿La aplicación de una Auditoría Administrativa dentro de **ABC**, mediante la revisión de programas, sistemas y procedimientos, podrá determinar diferentes mecanismos y alternativas de mejora en la operatividad de la firma y potencializar sus ventajas competitivas dentro del mercado?

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Marco de Referencia.

En el año de 1925, el famoso teórico de la administración Henri Fayol en una entrevista que se le hizo, mencionó: “el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos” (Rodríguez J., 2010, p.78).

La Auditoría Administrativa se define como un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración (licenciado en administración), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base a la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar (Rodríguez J., 2010, p.78).

Por sus características, la Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (Franklin E., 2001, p.12).

La evaluación constituye un elemento esencial que permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos; lo cual, identifica incongruencias, desviaciones, definiciones, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones, y hace posible adoptar las medidas correctivas a que se haya lugar. En su sentido más práctico, la evaluación es la base para la toma de decisiones en la reformulación y actualización de planes y programas de una organización (Rodríguez J., 2010, p.102).

La necesidad de una evaluación surge de la necesidad de las organizaciones de medir el desempeño de sus objetivos, los programas destinados a alcanzarlos y el presupuesto que provee los medios de su concretización. En ese contexto, la evaluación mide los siguientes aspectos:

- La contribución efectiva al cumplimiento de objetivos.
- El apego a los programas establecidos.
- El uso óptimo de los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos).
- La existencia y operatividad de los instrumentos administrativos que posibiliten la acción de la dirección superior (Rodríguez J., 2010, p.103).

Al encontrarse las empresas en un entorno cada vez más competitivo y que demanda a todos los proveedores cumplir con los más altos estándares de calidad en sus productos y/o servicios, la Auditoría Administrativa provee diversas ventajas para todas las empresas sin importar el tipo o el tamaño de la misma, tales como:

- Ayuda a la administración superior a aumentar su eficiencia por medio de recomendaciones y acciones.
- Promueve la eficacia administrativa (como consecuencia, la operativa) al reducir costos para aumentar ingresos, simplificar tareas, establecer armonía entre personal y empresa y tener el personal adecuado.
- Revisar si la empresa funciona de manera coordinada entre el recurso humano y si hay compatibilidad entre objetivos y planes, acciones y políticas.
- Se realiza partiendo de pruebas selectivas, de esta manera se tiene la ventaja de profundizar en estructura organizacional, sistemas y procedimientos, políticas y su práctica, manuales administrativos.
- Aunque su propósito no es verificar cálculos numéricos que se representan en los estados financieros, se considera una con éstos, ya que los resultados y los procedimientos están interrelacionados, lo cual es indiscutible.
- Evaluar de manera periódica el sistema de control interno administrativo.
- Tiene la ventaja de ser interdisciplinaria, ya que en la realización de una Auditoría Administrativa pueden participar otros profesionistas que estén encuadrados con el área administrativa.

- Constituye una garantía para la dirección general de conocer el grado de efectividad con el que está siendo administrada una empresa (Rodríguez J., 2010, p.113).

Con base a lo anterior, se destaca la importancia de la elaboración de una Auditoría Administrativa en la gestión de la firma **American Business Consultants, S.C. (“ABC”)** con la finalidad de precisar, mediante la elaboración de los análisis señalados por dicha herramienta, que la eficacia administrativa y la coordinación del recurso humano con el cumplimiento de los objetivos, planes, políticas, sistemas y procedimientos, sistemas de control y comunicación de la organización, representan una ventaja competitiva de **ABC** frente a sus principales competidores dentro del mercado nacional y promueve la continuidad de operación de la firma en el largo plazo.

2.2. Concepto de Auditoría Administrativa.

Con la finalidad de que una teoría sobre Auditoría Administrativa tenga sentido es necesario presentar una o varias definiciones claras sobre los términos, debido, principalmente, a los diversos aspectos y usos del término que en cada caso de análisis se pudieran aplicar.

Entre las más importantes definiciones expuestas por diversos especialistas de la materia, podemos encontrar las siguientes (Rodríguez J., 2010, p.33):

William P. Leonard: “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, sus equipos humanos y físicos”.

E. Hefferon. “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

J.A. Fernández Arena: “Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de una institución”.

2.3. Objetivos de la Auditoría Administrativa.

Por sus características, la Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, y a su vez, permite que se revele en qué áreas se requiere un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas, y sobre todo, un análisis causa y efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (Franklin E., 2001, p.12).

En relación a los objetivos que cumple la Auditoría Administrativa, es necesario fijar el marco para definir cuáles de estos se buscan verificar y cuya cobertura encamine las tareas y logros específicos que la empresa, organización o institución busca consolidar. Entre los objetivos más comunes que las organizaciones buscan cumplir derivado de la elaboración de una Auditoría Administrativa, son los siguientes (Franklin E., 2001, p.13):

TABLA 1 – OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Objetivo | Descripción |
|-----------------------|--|
| De Control | Desinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con estándares preestablecidos. |
| De Productividad | Encausar las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización. |
| De Organización | Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo. |
| De Servicio | Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes. |
| De Calidad | Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus sentidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos. |
| De Cambio | Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización. |
| De Aprendizaje | Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora. |
| De Toma de Decisiones | Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización. |

Fuente: Franklin E., 2001

Asimismo, es importante mencionar los resultados de llevar a cabo una Auditoría Administrativa, los cuales mediante la aplicación de dichos procedimientos y evaluaciones ayudará a la organización o empresa a (Rodríguez J., 2010, p.26):

- Conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos.
- Revisar las políticas y sus prácticas, tanto para verificar su cumplimiento como para su adecuación.
- Identificar las áreas funcionales que necesiten apoyo.
- Saber si los sistemas y procedimientos son eficientes.
- Crear nuevas estrategias rentables de comercialización y distribución.
- Conocer el comportamiento humano.
- Determinar la confiabilidad del sistema de información administrativa.

- Medir de grado en grado en que son efectivos los controles administrativos.
- Medir el uso adecuado del personal en áreas funcionales.
- Concentrar esfuerzos para mejorar la productividad.
- Conocer la posición que tiene la empresa en el mercado en que se desenvuelve.

Finalmente, una Auditoría Administrativa, cumpliendo su principal objetivo de evaluar la calidad de la administración de una organización en su conjunto, aporta información vital a la misma referente al grado de cumplimiento de sus objetivos y sus planes, evalúa la efectividad actual de su proceso administrativo, les describe cómo operan los sistemas operativos o funcionales básicos y muestra el grado de eficiencia de los sistemas y procedimientos administrativos.

2.4. Tipos de Auditorías Administrativas.

La Auditoría Administrativa es un medio de control administrativo importante para todo tipo de organización y la forma de llevarla a cabo puede influir mucho en sus resultados. Por tanto, es de suma importancia seleccionar con cuidado el tipo de auditoría administrativa que será aplicada en una empresa, esto nos conduce a considerar los diversos tipos para practicar la Auditoría Administrativa (Rodríguez J., 2010, p.273). Existen cuatro clases principales:

- I. *Auditoría del proceso de administración.* Consiste en realizar un examen y evaluación de las funciones administrativas a fin de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar las conclusiones y las recomendaciones respectivas.
- II. *Auditoría funcional.* Consiste en realizar un examen y evaluación de los sistemas funcionales con el propósito de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.
- III. *Auditoría de estructuras y procesos.* Consiste en realizar un examen y evaluación del sistema operativo con el propósito de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar las conclusiones y las recomendaciones correspondientes.
- IV. *Auditoría del entorno.* Consiste en realizar un examen y evaluación de factores externos con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar conclusiones y las recomendaciones respectivas.

La naturaleza de la Auditoría Administrativa es tal que está enfocada en realizar un examen y evaluación de manera integral. Para apoyar lo anterior es necesario recordar la naturaleza y enfoque de la Auditoría Administrativa, considerando esta técnica como la herramienta de la administración que examina y evalúa la efectividad administrativa, y que además está vinculada y sincronizada en los objetivos y planes de un organismo social, sus sistemas funcionales, sus estructuras y procesos y factores externos (entorno) en los que opera (Rodríguez J., 2010, p.274).

TABLA 2 – ENFOQUE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Naturaleza | Enfoque |
|------------------------|---|
| Funcional | Abarca el examen y evaluación de los sistemas funcionales básicos de un organismo social (gerencia general, comercialización, finanzas, personal) para determinar la efectividad, sus subsunciones y de los resultados. |
| Procesal | Abarca el examen y evaluación de los elementos del proceso de administración (planeación, organización, integración de recursos, dirección, control) y su práctica en cada unidad orgánica para determinar sus fortalezas y debilidades y realizar mejoras. |
| Estructuras y Procesos | Abarca el examen y evaluación de los elementos del proceso (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, diseño de puestos, de organización y reorganización) para determinar deficiencias y realizar mejoras. |
| Del Entorno | Abarca el examen y evaluación de factores externos, es decir, del entorno (mercado de trabajo, desarrollo industrial, mercados, servicios, apoyos fiscales, comunicaciones, comunidad) para medir el funcionamiento social de una empresa. |

Fuente: Rodríguez J., 2010

Todos estos tipos de Auditoría Administrativa están interrelacionados con el sistema administrativo, a saber, los objetos y planes son parte de la función administrativa de planeación, los sistemas o áreas funcionales son consecuencia de la división y especialización del trabajo, es decir, la organización que persigue un adecuado orden y el control es en sí una fase para regular las operaciones; además, la eficacia y la eficiencia sólo se obtienen mediante la práctica de una administración racional (que aplica principios, técnicas, conceptos) (Rodríguez J., 2010, p.275).

De acuerdo con el autor Carlos Anaya Sánchez, “el tipo de auditoría administrativa que habrá que aplicarse en una empresa dependerá de la calidad operativa de la

administración que se practique, sobre todo de la planeación y el control existente, así como de otras características especiales de la gerencia general y de la propia empresa” (Rodríguez J., 2010, p.78).

2.5. Principales Características del Auditor.

Las características de un auditor constituyen uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una Auditoría Administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso (Franklin E., 2001, p.20).

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia (Franklin E., 2001, p.20).

2.5.1. Responsabilidad Profesional.

El auditor debe de realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá que aplicar en una auditoría, y cómo evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes. También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque debe preservar su autonomía e imparcialidad al realizar una auditoría. Esto garantizará el valor y consistencia necesarios para su participación (Franklin E., 2001, p.25).

El auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función y proyección personal está sujeta a la medida en que afronte el compromiso con respecto y en apego a normas profesionales, tales como (Franklin E., 2001, p.26):

- *Objetividad.* Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados de su trabajo.

- *Responsabilidad.* Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
- *Integridad.* Preservar sus valores por encima de las presiones.
- *Confidencialidad.* Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- *Compromiso.* Tener presente las obligaciones para consigo mismo y la organización a la que presta sus servicios.
- *Equilibrio.* No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- *Honestidad.* Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo
- *Institucionalidad.* No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- *Criterio.* Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- *Iniciativa.* Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- *Imparcialidad.* No involucrarse en forma persona en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
- *Creatividad.* Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

2.5.2. Normas de Ética Profesional.

La ética, desde un punto de vista organizacional, puede ser definida como los principios morales y las normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios. Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso durante el periodo de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida productiva. La ética es un elemento primordial para la Auditoría Administrativa, ya que todas, absolutamente todas las acciones del auditor, deben sustentarse en ella. Si bien el impacto y la credibilidad de su trabajo dependen de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética (Franklin E., 2001, p.26).

El profesional en administración, en su carácter de auditor administrativo le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Ética Profesional del Colegio de Licenciados en Administración A.C.:

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

Artículo 2.5. Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

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

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

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

2.6. Metodología de la Auditoría Administrativa.

La metodología de Auditoría Administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativas para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. Asimismo, cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento (Franklin E., 2001, p.56).

2.6.1. Planeación de la Auditoría Administrativa.

La planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Cumplirá con el objetivo de determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetos establecidos (Franklin E., 2001, p.56).

2.6.2. Solicitud de Servicio.

Al momento de conocer el interés de la elaboración de una Auditoría Administrativa por parte de la organización, es necesario precisar y plasmar la motivación y las causas de la organización para la aplicación de dicha auditoría. Es por ello que se deberá recabar la siguiente información:

- Investigar si se conocen los principales problemas administrativos en las distintas funciones de la organización.
- Preguntar si se desconocen las causas de los problemas de la organización.
- Indicar si se percibe una oportunidad en el mejoramiento de la organización.

2.6.3. Estudio Preliminar.

El estudio preliminar, en esta fase, debe de precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría. Esta etapa se deberá realizar los siguientes pasos (Franklin E., 2001, p.56):

- I. Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría.
- II. Afinar el objetivo general.
- III. Definir objetivos tentativos específicos por área.
- IV. Completar la estrategia global.
- V. Ajustar y concretar el proyecto de auditoría.
- VI. Determinar las acciones a seguir.
- VII. Delimitar claramente el universo a examinar.

- VIII. Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información.
- IX. Planear alternativas de medición.
- X. Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
- XI. Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen.
- XII. Contribuir en la elaboración del informe.
- XIII. Proponer mecanismos de seguimiento.

2.6.4. Carta Propuesta.

En una Auditoría Administrativa, la carta propuesta confirmará los acuerdos tomados entre la organización y los resultados obtenidos por parte del profesional de administración en el estudio preliminar. Esto con la finalidad de fundamentar y formalizar las condiciones en que se aplicará la Auditoría Administrativa, se requiere de la firma de un documento, en el que se plasme el objeto, naturaleza, duración y costo de la auditoría, así como las obligaciones y responsabilidades de las partes.

A continuación se presentan los puntos que debe contener una carta propuesta:

- *Naturaleza*: Clase de auditoría que se realizará.
- *Alcance*: Determina si será aplicable a toda la empresa o algunas funciones de la misma.
- *Objetivo*: Propósito fundamental y específico que se quieren lograr al aplicar la Auditoría Administrativa.
- *Justificación*: Demostración del por qué y la necesidad de la elaboración de una Auditoría Administrativa en la organización.
- *Costo*: Estimación de los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos de la Auditoría Administrativa y la forma en que la organización cubrirá los honorarios.
- *Resultados*: Conclusiones que se esperan obtener de la Auditoría Administrativa.
- *Información Complementaria*: Especificaciones sobre la colaboración entre el profesional de administración y la organización para desarrollar dicha auditoría. Asimismo, las condiciones que se mantendrá la relación y entrega de información y los resultados obtenidos en la auditoría a la organización.

En la carta propuesta se especificará detalladamente lo convenido con la organización, a fin de evitar errores por malas interpretaciones que posteriormente pudieran tener desacuerdos.

CAPÍTULO 3

AMERICAN BUSINESS CONSULTANTS, S.C.

3.1. Descripción de la Compañía.

American Business Consultants, S.C. (“ABC”) comenzó su historia con la creación de TPM-Precios de Transferencia, S.C. en el año 2012. Desde sus inicios, la principal actividad económica de **ABC** fue la prestación de servicios de precios de transferencia y documentación de operaciones entre partes relacionadas, cumpliendo con lo solicitado por la legislación mexicana de precios de transferencia citada en los artículos: 76, fracciones IX, X y XII; 90, últimos párrafos; 179 y 180 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (“LISR”), así como las directrices aplicables en materia de precios de transferencia publicadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales y administraciones tributarias.

Los servicios provistos por **ABC** son totalmente especializados en precios de transferencia, los cuales abarcan desde la elaboración de la documentación de precios de transferencia para ejercicios fiscales individuales hasta el desarrollo de consultas especializadas para transacciones y casos específicos en materia de precios de transferencia, los cuales le permiten a las personas físicas o morales detectar áreas de oportunidad y nuevas estrategias a implementar dentro de su negocio y conforme a los parámetros estipulados por la OCDE.

La firma **ABC** cuenta con más de 50 alianzas a nivel nacional y el respaldo de asociados estratégicos como: UC&CS AMÉRICA, GENEVA GROUP y CPA, con oficinas en el continente americano, europeo y asiático. Los servicios proporcionados por **ABC** han sido reconocidos en el mercado internacional, primordialmente en Centro América, por el desarrollo de proyectos en República Dominicana y Guatemala.

Finalmente, los servicios proporcionados por **ABC** son brindados de manera personalizada y mediante la valiosa colaboración de especialistas en economía,

finanzas y contabilidad, y con experiencia en precios de transferencia primordialmente en México y también en Latino América (Venezuela, Perú y Colombia).

3.2. Justificación.

Desde hace más de un siglo, las empresas, al iniciar operaciones internacionalmente, consideran cumplir propósitos específicos de desempeño para incentivar su incursión a diferentes mercados. Es decir, las empresas emprenden la búsqueda de nuevos mercados, en especial extranjeros, beneficiándose de los diferentes ritmos cíclicos de sus economías y sorteando así impactos en las variaciones que llegarán a generarse en su país de origen; tales como: riesgos de mercado, amplia competencia, mano de obra de menor costo, tasas impositivas menores, tipo de cambio, etc.

La firma **ABC** nace a raíz de la necesidad imperiosa de democratizar los servicios de Precios de Transferencia en un país que comenzaba a conocer las ventajas fiscales y económicas de la globalización, conclusión que surge como producto de la experiencia adquirida previamente por el L.E. Héctor F. Bravo Sánchez en el despacho Pricewaterhousecoopers.

El 18 de mayo de 1994, México se convirtió en el miembro número 25 de la OCDE; el "Decreto de promulgación de la Declaración del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos sobre la aceptación de sus obligaciones como miembro de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos" fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de julio del mismo año; asumiendo el compromiso de acatar las recomendaciones del Organismo.

Por consiguiente, en 1995 se establecen en México las primeras reglas de precios de transferencia para empresas maquiladoras a través del Acuerdo Anticipado de Precios (Advance Pricing Agreement [APA]) y el Safe Harbour; reglas creadas con la finalidad de incentivar la actividad de maquiladora en nuestro país. De esta manera, la Ley propone un modelo de tributación simple, viable y atractivo para que la inversión de capital extranjero participe en la actividad de maquiladora en México.

Finalmente, para el año de 1997, la administración tributaria de México adopta los lineamientos establecidos por la OCDE y los incluye en la LISR (Ley de Impuestos Sobre la Renta); señalando la obligación de los contribuyentes en documentar las operaciones realizadas con sus partes relacionadas de origen nacional y extranjero.

3.3. Ubicación y Tamaño.

Actualmente, **ABC** cuenta con oficinas corporativas en nueve ciudades dentro de la República Mexicana, las cuales son:

TABLA 3 – OFICINAS ABC

| Oficina | Ubicación |
|------------------|--|
| Distrito Federal | Tuxpan No. 54, Desp. 101, Col. Roma Sur. México, D.F. C.P. 16760. Tel: (55) 5264 1505. |
| Querétaro | Prol. Ignacio Zaragoza No. 201, Int. 103, Col. El Jacal. Querétaro, Querétaro. C.P. 76180. Tel: (442) 135 4078. |
| León | Blvd. De la Luz No. 1410, Desp. 3, Col. Bugambillas. León, Guanajuato. C.P. 37270. Tel: (477) 330 0711. |
| Guadalajara | Herrera y Cairo No. 2563, Piso 3, Col. Circunvalación Vallarta. Guadalajara, Jalisco. C.P. (33) 3642 8260. |
| Monterrey | Av. Ricardo Margain Zozaya No. 575, Torre D, Parque Corporativo Santa Engracia. San Pedro Garza García, Nuevo León. C.P. 66260. Tel: (81) 8000 7484. |
| Hermosillo | Blvd. Paseo del Río No. 74, Piso 6, Desp. 12, Col. Proyecto Río Sonora. Hermosillo, Sonora. C.P. 83000. Tel: (662) 259 5507. |
| Puebla | Ave 39 Poniente No. 3515, Piso 5, Col. Las Ánimas. Puebla, Puebla. C.P. 72400. Tel: (222) 571 5996. |
| Mexicali | Av. Reforma No. 1507-A, Col. Nueva. Mexicali, Baja California. C.P. 21100. Tel: 52*19175*14 |
| Mérida | Calle 14-A No. 313, Fracc. Paraíso Maya. Mérida, Yucatán. C.P. 97134. Tel: (999) 308 3858. |

Fuente: ABC

3.4. Misión, Visión y Objetivos.

A continuación se mencionan la misión, visión y objetivos de **ABC**, los cuales fijan el rumbo estratégico de la firma y marcan su dirección al largo plazo.

Misión.

- Ofrecer los mejores servicios profesionales en materia de Precios de Transferencia, brindando soluciones efectivas y altamente confiables.
- Apoyar a cada uno de nuestros clientes de forma personalizada en la toma de decisiones con una actitud de compromiso y excelencia.
- Cumplir con nuestros valores y principios.
- Ofrecer un servicio de calidad y excelencia, personalizado a las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.
- Capacitación constante de nuestro equipo.
- Garantizar los resultados de nuestros proyectos.

Visión.

Ser la firma líder de México con alcance internacional conformada por un equipo de profesionales altamente calificados y especializados en Precios de Transferencia. Reconocida al nivel de las grandes firmadas por su calidad y competitividad.

Objetivo.

El Socio Director de **ABC**, el Lic. Héctor Bravo, ha señalado que el objetivo principal de la firma es consolidarse como la mejor opción en el mercado, nacional e internacional, para la documentación de operaciones entre partes relacionadas y servicios de Precios de Transferencia en general.

Se espera, que a partir de la elaboración de una Auditoría Administrativa, se emplee dicha herramienta para establecer nuevos objetivos organizacionales velen por los intereses tanto de la firma como de sus colaboradores directos.

3.5. Ventajas Competitivas.

Entre las principales ventajas competitivas de **ABC** se encuentran las siguientes:

- I. Primer firma Mexicana especializada 100% en temas de Precios de Transferencia.
- II. Más de 15 años de experiencia ayudando a empresas familiares, maquiladoras, grupos nacionales y multinacionales a cumplir con este requisito fiscal.
- III. Equipo de consultores conformado por economistas, contadores, financieros y abogados que trabajan bajo los más altos estándares de calidad.

- IV. Cuenta con el respaldo y alianza con UC&CS Global y Moore Stephens como asociados estratégicos de Precios de Transferencia.
- V. Alcance nacional con nueve oficinas dentro de territorio nacional y dos oficinas internacionales ubicadas en Colombia y República Dominicana.

3.6. Análisis de la Industria.

A continuación, se menciona un breve análisis de la industria para las actividades en las que **ABC** opera en sus actividades de negocio en México.

Panorama General de la Economía Mexicana

Durante el año 2015, México mantuvo una perspectiva macroeconómica favorable y denotó síntomas de crecimiento a largo plazo, a pesar de la moderación de la actividad económica global y la desaceleración de las principales economías en el mundo. Entre los principales factores, internos y externos, que se pronosticaban que comprometerían la economía Mexicana se encontraban: la baja del precio del petróleo de exportación, alza del tipo de cambio del peso frente al dólar, inflación, riesgo país, aumento en la deuda pública federal, mercado externo débil y el bajo crecimiento presentado en los últimos meses en las principales economías del mundo, tales como China, Estados Unidos de Norte América y la Unión Europea.

A pesar de la existencia de diversos agentes externos que comprometían la economía nacional, México pudo hacer frente a dichas circunstancias y prevaleció la tendencia de crecimiento para el año 2015. La aplicación de nuevas reformas e iniciativas en la economía nacional dio como resultado una mayor confianza en el país y en su competitividad a nivel internacional, resultando en un país más atractivo para la producción nacional e inversión extranjera.

Según el boletín de prensa del INEGI presentado el 29 de enero de 2016, en su comparación anual, el producto interno bruto (“PIB”) de México avanzó 2.5% en el trimestre octubre-diciembre de 2015 respecto a igual trimestre de 2014; el cual es significativamente mayor al obtenido para el año 2014, donde se presentó un crecimiento económico del 2.2%. Es posible observar un impulso en la economía

nacional proveniente de resultados positivos en los tres grupos de actividades que lo integran.

El PIB de las actividades primarias aumentó a 3.1% a tasa anual y en términos reales durante el cuarto trimestre de 2015, producto del incremento mostrado en los sectores de agricultura, cría y explotación de animales, forestal, pesca y caza. El PIB de las actividades secundarias registró un aumento de 0.6% a tasa anual en el trimestre en cuestión, como consecuencia de las alzas observadas en sus diversos sectores: minería, generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas por ductos, construcción y la industria manufacturera, repuntando en dicho semestre y mostrando índices positivos en comparación con el ejercicio inmediato anterior. Finalmente, el PIB de las actividades terciarias aumento en 3.5% a tasa anual durante el trimestre en cuestión, superando a los resultados presentados en 2014. Destacó por su contribución del PIB el incremento del sector comercio, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles y el sector de transportes, correo y almacenamiento.

TABLA 4 – PIB POR GRUPOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2015

| Concepto | Anual 2014 | I Trimestre | II Trimestre | III Trimestre | IV Trimestre | Anual 2015 |
|-------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------|
| PIB Total | 2.3 | 2.5 | 2.3 | 2.6 | 2.5 | 2.5 |
| Actividades Primarias | 4.3 | 2.9 | 2.6 | 4.1 | 3.0 | 3.2 |
| Actividades secundarias | 2.6 | 1.7 | 0.6 | 1.2 | 0.6 | 1.0 |
| Actividades Terciarias | 1.9 | 2.9 | 3.1 | 3.3 | 3.5 | 3.2 |

Fuente: INEGI 2016

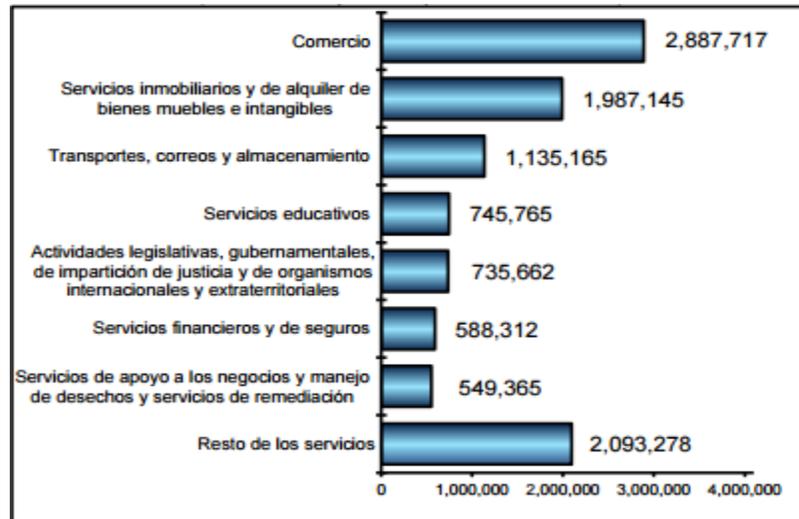
Comportamiento de las Actividades Terciarias en México 2015

En México al 2015, y de acuerdo a las cifras presentadas por el INEGI, las actividades terciarias presentaron nuevamente un panorama positivo y alentador para el año en cuestión; sirviendo de gran sustento y apoyo para el avance de la economía Mexicana.

Durante el tercer trimestre de 2015, el PIB Nominal del sector comercio fue de \$2'887,717 millones de pesos, registrando una contribución de 17.1% del PIB total a valores básicos; el sector de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles fue de \$1'987,145 millones de pesos representando un 11.8% y el sector de transportes, correos y almacenamiento de \$1'135,165 millones de pesos que aportó el 6.7% del PIB. Asimismo, los servicios financieros y de seguros registraron una contribución de \$588,312 millones de pesos. El resto de las actividades terciarias registró un PIB de \$4'712,832 millones de pesos a precios corrientes, lo que equivale al 28% del PIB a precios básicos durante el trimestre en análisis.

En la siguiente ilustración se muestra el PIB de las actividades económicas Terciarias durante el tercer trimestre de 2015.

ILUSTRACIÓN 1 - PIB DE LAS ACTIVIDADES TERCIARIAS AL TERCER TRIMESTRE DE 2015
(MILLONES DE PESOS A PRECIOS CORRIENTES)



Fuente: INEGI 2016

Comportamiento del Sector Servicios en México 2015

Para 2015, y de acuerdo a cifras presentadas por el INEGI, los ingresos obtenidos por la prestación de los servicios privados no financieros mostraron un aumento del 6.8%, los gastos por el consumo de bienes y servicios incrementaron en un 15.3% y, finalmente, la masa de las remuneraciones totales creció en 1.2%. Finalmente, el índice del personal ocupado aumentó en un 2.7% en comparación al ejercicio inmediato anterior.

En la siguiente tabla se muestran los principales resultados para los servicios privados no financieros mostrados durante enero a noviembre de 2015.

TABLA 5 – SERVICIOS PRIVADOS NO FINANCIEROS POR SECTOR A DICIEMBRE DE 2015

| Descripción | Ingresos totales | | Personal Ocupado | |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| | Variación Mes Previo | Variación Mes 2014 | Variación Mes Previo | Variación Mes 2014 |
| Transportes, correos y almacenamientos | 1.3 | 7.3 | 0.0 | 2.9 |
| Información de medios masivos | -3.6 | 19.3 | 0.4 | 2.3 |
| Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles | -3.0 | -19.6 | 0.1 | 0.8 |
| Servicios profesionales, científicos y técnicos | -8.1 | -8.9 | -0.6 | -2.2 |
| Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación | -0.4 | -1.0 | 0.1 | 1.7 |
| Servicios educativos | 0.6 | 3.6 | -0.2 | 2.2 |
| Servicios de salud y de asistencia social | -0.1 | 5.0 | -0.2 | 4.1 |
| Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos | 5.3 | 8.5 | -0.8 | 3.2 |
| Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas | 0.6 | 7.6 | 0.3 | 4.8 |

Fuente: INEGI 2016

3.7. Legislación Mexicana de Precios de Transferencia.

3.7.1. Definición de Precios de Transferencia.

Para comenzar con la descripción de los servicios proporcionados por **ABC** es necesario definir qué son los Precios de Transferencia. El término Precios de Transferencia es usado para referirse al valor asignado a las operaciones realizadas entre partes relacionadas. Es decir, el intercambio de bienes tangibles (inmuebles, maquinaria, productos, etc.), intangibles (intereses, comisiones, regalías, servicios, etc.), entre compañías pertenecientes a un mismo grupo o con vinculación de sus accionistas.

La diferencia entre un precio de transferencia y cualquier otro precio pactado en el mercado son principalmente:

- En una operación de mercado es que las partes involucradas tienen como principal interés el maximizar su propia utilidad.
- En una operación entre partes relacionadas el objetivo común es el maximizar las utilidades del Grupo en su totalidad y no de cada parte.

Cuando los Precios de Transferencia no responden a las fuerzas del mercado y al principio de plena competencia, podría darse una distorsión en las deudas tributarias de las empresas asociadas y en la recaudación tributaria de los países receptores de la inversión.

3.7.2. Estudios de Precios de Transferencia.

El estudio de Precios de Transferencia es un documento conformado de diversos análisis y evidencia comprobatoria que respalde que las operaciones realizadas por una persona física o moral con sus partes relacionadas, nacionales o extranjeros y durante un ejercicio fiscal determinado, se han efectuado de acuerdo a los precios o montos de contraprestaciones que hubieran establecido partes independientes en operaciones comparables (Principio de valor de mercado o "*Arm's Length Principle*") (Castillo K., 2012, p.79).

Se considera que una operación se realiza a valores de mercado cuando ésta se haya efectuado de acuerdo con los precios o contraprestaciones que hubieran utilizado unas partes independientes en alguna operación comparable o similar.

El Principio de Valor de Mercado o Principio de Plena Competencia (*Arm's Length*) busca tratar a los miembros de un grupo como si operaran como empresas independientes en lugar de como partes relacionadas, es decir, el precio de un bien o servicio en cualquier transacción entre empresas vinculadas debe ser similar al que se otorgue en el mercado abierto, con el fin de tener un trato igualitario en efectos fiscales y facilitar el crecimiento económico.

2.7.3. Definición de Partes Relacionadas.

El factor primordial que define la necesidad de elaborar un estudio de Precios de Transferencia es la documentación de operaciones inter-compañías realizadas por una empresa con sus partes relacionadas. Es de suma importancia para cualquier organización que opere dentro de un grupo empresarial o empresa multinacional, poder identificar sus partes relacionadas conforme lo dicta la Ley en México.

En México, de acuerdo a lo descrito en el Art. 180 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, serán consideradas partes relacionadas,

- a) cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra,
- b) cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas. Tratándose de asociaciones en participación, se consideran como partes relacionadas sus integrantes.
- c) Se consideran partes relacionadas de un establecimiento permanente, la casa matriz u otros establecimientos permanentes de la misma, así como las personas señaladas en el párrafo anterior y sus establecimientos permanentes.

Por otro lado, la Ley Aduanera en su Art. 68 considera que existe vinculación entre personas en los siguientes casos:

- a) Si una de ellas ocupa cargos de dirección o responsabilidad en una empresa de la otra.
- b) Si están legalmente reconocidas como asociadas en negocios.
- c) Si tienen una relación de patrón y trabajador.
- d) Si una persona tiene directa o indirectamente la propiedad, el control o la posesión del 5% o más de las acciones, partes sociales, aportaciones o títulos en circulación y con derecho a voto en ambas.
- e) Si una de ellas controla directa o indirectamente a la otra.
- f) Si ambas personas están controladas directa o indirectamente por una tercera persona.
- g) Si juntas controlan directa o indirectamente a una tercera persona.
- h) Si son de la misma familia.

El marco jurídico de Precios de Transferencia dentro de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) se sustenta a través de los siguientes artículos:

2.7.4. Marco Legal en México (Obligaciones).

Los grupos empresariales o las empresas multinacionales que operan en México están comprometidos al conocimiento y cumplimiento de las leyes que le sean aplicables con respecto a las operaciones comerciales, ya sean estas nacionales o de carácter internacional.

Derivado de ésta obligación, a continuación se presentan, de manera práctica, los principales artículos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (“LISR”); los cuales son los más utilizados en específico para efectos fiscales y atendidos en materia de Precios de Transferencia.

Artículo 76. Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes:

XI. Obtener y conservar la documentación comprobatoria, tratándose de contribuyentes que celebren operaciones con partes relacionadas residentes en el extranjero, con la que demuestren que el monto de sus ingresos y deducciones se efectuaron de acuerdo a los precios o montos de contraprestaciones que hubieran utilizado partes independientes en operaciones comparables, la cual deberá contener los siguientes datos:

- a) El nombre, denominación o razón social, domicilio y residencia fiscal, de las personas relacionadas con las que se celebren operaciones, así como la documentación que demuestra la participación directa e indirecta entre las partes relacionadas.
- b) Información relativa a las funciones o actividades, activos utilizados y riesgos asumidos por el contribuyente por cada tipo de operación.
- c) Información y documentación sobre las operaciones con partes relacionadas y sus montos, por cada parte relacionada y por cada tipo de operación de acuerdo a la clasificación y con los datos que establece el artículo 179 de esta Ley.

- d) El método aplicado conforme el artículo 180 de esta Ley, incluyendo la información y la documentación sobre operaciones o empresas comparables por cada tipo de operación.

Los contribuyentes que realicen actividades empresariales cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hayan excedido de \$13'000,000.00, así como los contribuyentes cuyos ingresos derivados de prestación de servicios profesionales no hubiesen excedido en dicho ejercicio de \$3'000,000.00 no estarán obligados a cumplir con la obligación establecida en esta fracción, excepto aquéllos que se encuentren en el supuesto a que se refiere el penúltimo párrafo del artículo 179 de esta Ley.

El ejercicio de las facultades de comprobación respecto a la obligación prevista en esta fracción solamente se podrá realizar por lo que hace a ejercicios terminados.

La documentación e información a que se refiere esta fracción deberá registrarse en contabilidad, identificando en la misma el que se trata de operaciones con partes relacionadas residente en el extranjero.

X. Presentar, conjuntamente con la declaración del ejercicio, la información de las operaciones que realicen con partes relacionadas residentes en el extranjero, efectuadas durante el año de calendario inmediato anterior, que se solicite mediante la forma oficial que al efecto aprueben las autoridades fiscales.

XII. Tratándose de personas morales que celebren operaciones con partes relacionadas, éstas deberán determinar sus ingresos acumulables y sus deducciones autorizadas, considerando para esas operaciones precios y montos de contraprestaciones que hubieran utilizado con o entre partes independientes en operaciones comparables. Para estos efectos, aplicarán los métodos establecidos en el artículo 180 de esta Ley, en el orden establecido en el citado artículo.

Artículo 90. Los contribuyentes de este Título (Personas Físicas) que celebren operaciones con partes relacionadas, están obligados, para los efectos de esta Ley, a

determinar sus ingresos acumulables y sus deducciones autorizadas, considerando, para esas operaciones, los precios y montos de contraprestaciones que hubieran utilizado con o entre partes independientes en operaciones comparables. En el caso contrario, las autoridades fiscales podrán determinar los ingresos acumulables y las deducciones autorizadas de los contribuyentes, mediante la determinación del precio o monto de la contraprestación en operaciones celebradas entre partes relacionadas, considerando, para esas operaciones, los precios y montos de contraprestaciones que hubieran utilizado partes independientes en operaciones comparables, mediante la aplicación de los métodos previstos en el artículo 180 de esta Ley, ya sea que éstas sean con personas morales, residentes en el país o en el extranjero, personas físicas y establecimientos permanentes en el país de residentes en el extranjero, así como en el caso de las actividades realizadas a través de fideicomisos (Noveno Párrafo).

Se considera que dos o más personas son partes relacionadas, cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control de capital de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe, directa o indirectamente, en la administración, control o en el capital de dichas personas, o cuando exista vinculación entre ellas de acuerdo con la legislación aduanera.

Artículo 110. Los contribuyentes de personas físicas sujetos al régimen establecido en esta sección (LAS PERSONAS FÍSICAS CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES) además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley y en las demás disposiciones fiscales, tendrán las siguientes:

X. Presentar, conjuntamente con la declaración del ejercicio, la información a que se refiere la fracción X del artículo 76 de esta Ley.

Artículo 179. Los contribuyentes del Título II de esta Ley, que celebren operaciones con partes relacionadas residentes en el extranjero están obligados, para efectos de esta Ley, a determinar sus ingresos acumulables y deducciones autorizadas, considerando para esas operaciones los precios y montos de contraprestaciones que hubieran utilizado con o entre partes independientes en operaciones comparables.

En el caso contrario, las autoridades fiscales podrán determinar los ingresos acumulables y deducciones autorizadas de los contribuyentes, mediante la determinación del precio o monto de la contraprestación en operaciones celebradas entre partes relacionadas, considerando para esas operaciones comparables, ya sea que éstas sean con personas morales, residentes en el país o en el extranjero, personas físicas y establecimientos permanentes en el país de residentes en el extranjero, así como en el caso de las actividades realizadas a través de fideicomisos.

Para los efectos de esta Ley, se entiende que las operaciones o las empresas son comparables, cuando no existan diferencias entre éstas que afecten significativamente el precio o monto de la contraprestación o el margen de utilidad a que hacen referencia los métodos establecidos en el artículo 180 de esta Ley, y cuando existan dichas diferencias, éstas se eliminen mediante ajustes razonables. Para determinar dichas diferencias, se tomarán en cuenta los elementos pertinentes que se requieran, según el método utilizado, considerando, entre otros, los siguientes elementos.

I. Las características de las operaciones incluyendo:

- a) En el caso de operaciones de financiamiento, elementos tales como el monto principal, plazo, garantías, solvencia del deudor y tasa de interés.
- b) En el caso de prestación de servicios, elementos tales como la naturaleza del servicio, y si el servicio involucra o no una experiencia o conocimiento técnico.
- c) En el caso de uso, goce o enajenación, de bienes tangibles, elementos tales como las características físicas, calidad y disponibilidad del bien.
- d) En el caso de que se conceda la explotación o se transmita un bien intangible, elementos tales como si se trata de una patente, marca, nombre comercial o transferencia de tecnología, la duración y el grado de protección.
- e) En el caso de enajenación de acciones, se considerarán elementos tales como el capital contable actualizado de la emisora, el valor presente de las utilidades o flujos de efectivo proyectados o la cotización bursátil del último hecho del día de la enajenación de la emisora.

II. Las funciones o actividades, incluyendo los activos utilizados y riesgos asumidos en las operaciones, de cada una de las partes involucradas en la operación.

III. Los términos contractuales.

IV. Las circunstancias económicas.

V. Las estrategias de negocios, incluyendo las relacionadas con la penetración, permanencia y ampliación de mercado.

Cuando los ciclos de negocios o aceptación comercial de un producto del contribuyente cubran más de un ejercicio, se podrán considerar operaciones comparables correspondientes de dos o más ejercicios, anteriores o posteriores.

Se considera que dos o más personas son partes relacionadas, cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas. Tratándose de asociaciones en participación, se consideran como partes relacionadas sus integrantes, así como las personas que conforme a este párrafo se consideren partes relacionadas de dicho integrante.

Se consideran partes relacionadas de un establecimiento permanente, la casa matriz u otros establecimientos permanentes de la misma, así como las personas señaladas en el párrafo anterior y sus establecimientos permanentes.

*Salvo prueba en contrario, se presume que las operaciones entre residentes en México y sociedades o entidades sujetas a regímenes fiscales preferentes, son entre partes relacionadas en las que los precios y montos de las contraprestaciones **no** se pactan conforme a los que hubieran utilizado partes independientes en operaciones comparables.*

Para la interpretación de lo dispuesto en este Capítulo, serán aplicables las Guías sobre Precios de Transferencia para las Empresas Multinacionales y las Administraciones Fiscales, aprobadas por el Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en 1995, o aquéllas que las sustituyan, en la medida en que las mismas sean congruentes con las disposiciones de esta Ley y de los tratados celebrados por México.

Artículo 180. Para los efectos de lo dispuesto por el artículo 179 de esta Ley, los contribuyentes deberán aplicar los siguientes métodos.

- I. PC.
- II. PR.
- III. CA.
- IV. PU.
- V. RPU.
- VI. MTU.

De la aplicación de alguno de los métodos señalados en este artículo, se podrá obtener un rango de precios, de montos de las contraprestaciones o de márgenes de utilidad, cuando existan dos o más operaciones comparables. Estos rangos se ajustarán mediante la aplicación de métodos estadísticos. Si el precio, monto de la contraprestación o margen de utilidad del contribuyente se encuentra dentro de estos rangos, dichos precios, montos o márgenes se considerarán como pactados o utilizados entre partes independientes. En caso de que el contribuyente se encuentre fuera del rango ajustado, se considerará que el precio o monto de la contraprestación que hubieran utilizado partes independientes, es la mediana de dicho rango.

Los contribuyentes deberán aplicar en primer término el método previsto por la fracción I de este artículo, y sólo podrán utilizar los métodos señalados en las fracciones II, III, IV, V y VI del mismo, cuando el método previsto en la fracción I citada no sea el apropiado para determinar que las operaciones realizadas se encuentran a precios de mercado de acuerdo con las Guías de Precios de Transferencia para las Empresas Multinacionales y las Administraciones Fiscales a que se refiere el último párrafo del artículo 179 de esta Ley.

Para los efectos de la aplicación de los métodos previstos por las fracciones II, III y VI de este artículo, se considerará que se cumple la metodología, siempre que se demuestre que el costo y el precio de venta se encuentran a precios de mercado. Para estos efectos se entenderán como precios de mercado, los precios y montos de contraprestaciones que hubieran utilizado con o entre partes independientes en

operaciones comparables o cuando al contribuyente se le haya otorgado una resolución favorable en los términos del artículo 34-A del Código Fiscal de la Federación. Deberá demostrarse que el método utilizado es el más apropiado o el más confiable de acuerdo con la información disponible, debiendo darse preferencia a los métodos previstos en las fracciones II y III de este artículo.

Para los efectos de este artículo y del artículo 179 de esta Ley, los ingresos, costos, utilidad bruta, ventas netas, gastos, utilidad de operación, activos y pasivos, se determinarán con base en las normas de información financiera.

Artículo 182. Para los efectos del artículo 181 de esta Ley, se considerará que las empresas que llevan a cabo operaciones de maquila cumplen con lo dispuesto en los artículos 179 y 180 de la Ley y que las personas residentes en el extranjero para las cuales actúan no tienen establecimiento permanente en el país, cuando las empresas maquiladoras determinen su utilidad fiscal como la cantidad mayor que resulte de aplicar lo siguiente:

I. El 6.9% sobre el valor total de los activos utilizados en la operación de maquila durante el ejercicio fiscal, incluyendo los que sean propiedad de la persona residente en el país, de residentes en el extranjero o de cualquiera de sus partes relacionadas, incluso cuando hayan sido otorgados en uso o goce temporal a dicha maquiladora (...).

Se entiende que los activos se utilizan en la operación de maquila cuando se encuentren en territorio nacional y sean utilizados en su totalidad o en parte en dicha operación.

II. El 6.5 sobre el monto total de los costos y gastos de operación de la operación en cuestión, incurridos por la persona residente en el país, determinados de conformidad con las normas de información financiera (...).

3.7.5. Acuerdos Anticipados de Precios de Transferencia.

El origen de los APA's (por sus siglas en inglés "*Advance Pricing Agreements*") o Acuerdos Anticipados en materia de Precios de Transferencia, tiene comienzo a

principios de la década de los noventa en Estados Unidos, cuando el Departamento del Tesoro dio a conocer las pautas generales para la presentación, negociación y obtención de un APA.

El objetivo principal de los APA's es determinar de manera anticipada la evaluación de las operaciones controladas, a través de una estimación de criterios adecuados, tales como: el uso de un determinado método, la búsqueda de comparables tanto internas como externas y la suposición de ajustes a posibles eventos posteriores.

El APA es un acuerdo entre el contribuyente y la autoridad fiscal que determina, anticipadamente, los precios o niveles de utilidad en operaciones controladas, así como criterios apropiados para la determinación del precio de transferencia para esas transacciones por un periodo determinado de tiempo. Tiene, como propósito, ser un complemento a los mecanismos tradicionales para evitar o resolver disputas relacionadas con precios de transferencia.

Los APA's se clasifican, según las directrices de la OCDE, en unilaterales, bilaterales o multilaterales; las dos últimas se tramitan con países que tengan celebrado con México un convenio para evitar la doble tributación.

APA unilateral. El APA unilateral es aquél en donde la administración fiscal y el contribuyente, en su jurisdicción, establecen un acuerdo sin la participación de la otra administración interesada. No obstante, un APA unilateral puede afectar el pasivo fiscal de empresas asociadas en otras jurisdicciones fiscales.

APA bilateral o multilateral. Los APA's bilaterales o multilaterales son un arreglo en el cual dos o más países están de acuerdo. Debido a la inquietud sobre la doble tributación, algunos países no conceden un APA unilateral a contribuyentes en su jurisdicción. El enfoque bilateral o multilateral tiene los objetivos de: reducir el riesgo de la doble tributación, ser equitativos para todas las administraciones fiscales y contribuyentes que participen, y finalmente proporcionar una mayor certidumbre a los contribuyentes en cuestión. Cada administración fiscal que otorga un APA debe vigilar

en su jurisdicción, el cumplimiento, por parte del contribuyente, de lo establecido en el APA; esto se efectúa de dos formas:

- 1) Requerir al contribuyente que solicitó un APA, que presente, anualmente, un informe, demostrando su cumplimiento con los términos y condiciones establecidos en el APA (En México, en términos del Título VI, Capítulo II, de la Ley del Impuesto sobre la Renta);
- 2) La administración fiscal podría continuar revisando al contribuyente como parte de un ciclo normal de auditoría, pero sin volver a evaluar la metodología (En México, Administración Central de Auditoría de Precios de Transferencia).

En México los APA's incluyen específicamente:

- I. Los bienes o servicios involucrados en las operaciones;
- II. Los métodos utilizados para evaluar dichas transacciones;
- III. Cómo se determinan los comparables;
- IV. Acordar un porcentaje de utilidad para el pago de impuestos; y
- V. Los ajustes que se realizarán sobre los mismos, para mejorar la comparabilidad.

Es indispensable identificar si por medio de un APA se pueden establecer márgenes menores a los impuestos en el esquema de Safe Harbor; asimismo, mostrar toda la evidencia para su posterior presentación y discusión con las Autoridades Fiscales.

Finalmente, el APA estará sujeto a la revocación, aún retroactiva, en el caso de fraude o de presentación errónea de la información durante la negociación, o cuando un contribuyente incumple con los términos y condiciones del APA. Cuando se propone cancelar o revocar un APA, la administración fiscal que propone la acción debe notificar a las otras administraciones fiscales de su intención y de las razones para esa acción.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO: LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN Y DETECCIÓN DE ÁREAS DE MEJORA DENTRO DE LA OPERATIVIDAD DE ABC

4.1. Introducción.

La aplicación de la Auditoría Administrativa se llevó a cabo dentro de la firma **American Business Consultants, S.C. (“ABC”)**; la cual, y como se mencionó anteriormente, cuenta con más de 15 años de experiencia ofreciendo sus servicios en el mercado nacional e internacional. Sin embargo, pese a sus antecedentes y permanencia operativa dentro del mercado, **ABC** trabaja mediante una administración empírica y se presume que no ha formalizado de manera documental muchos de sus procesos administrativos y operativos; dando como resultado el interés del Socio Director de la firma, el Lic. Héctor Bravo Sánchez, por realizar una evaluación y análisis detallado de la administración y operación de la organización mediante la aplicación de una Auditoría Administrativa.

El desarrollo e implementación de la Auditoría Administrativa dentro de la firma **ABC**, comprenderá cuatro diferentes etapas; las cuales consisten en: planeación, examen, evaluación y presentación. Cada una de las etapas antes mencionadas, en orden de aplicación, comprende una serie de actividades a desarrollar y que en conjunto conformarán la auditoría en cuestión.

La etapa de Planeación indicará los antecedentes de la firma sujeta a auditoría; definirá la auditoría a desarrollar; la elaboración de un estudio preliminar que contenga un programa de diagnóstico preliminar, desarrollo del mismo, investigación documental preliminar, revisión y análisis; se plasmará el objetivo de la auditoría, alcance, definición del instrumento, técnicas y herramientas a utilizar; y finalizando, en la aprobación del programa de aplicación de la Auditoría Administrativa por parte del Socio Director de **ABC**.

La segunda etapa, denominada Examen, comprenderá la aplicación del instrumento a todos los colaboradores de la firma; aplicación de técnicas e instrumentos de captación de información; revisión, complementación y depuración de la información captada; así como la captación de las diferentes opiniones y sugerencia de los principales colaboradores de la firma.

La siguiente etapa comprende la Evaluación, que consistirá en el análisis detallado y evaluación de la información captada; jerarquización de las observaciones recibidas; planteamiento de posibles recomendaciones; y discusión de las mismas por parte del auditor.

Finalmente, la etapa de Presentación considerará la elaboración del informe final; presentación del informe final por parte del auditor al Director General de **ABC**; y posterior a su discusión, presentación del informe a los Gerentes Regionales de la firma.

4.2. Planeación de la Auditoría Administrativa.

4.2.1. Antecedentes de la Firma.

ABC Precios de Transferencia comenzó su historia con la creación de TPM-Precios de Transferencia, S.C. en el año 2012; siendo la prestación de servicios de consultoría y elaboración de estudios de Precios de Transferencia en la ciudad de México, Distrito Federal su actividad económica principal.

Posteriormente, la firma pasó de ser TPM-Precios de Transferencia, S.C. a convertirse en **American Business Consultants, S.C.**; dicho cambio surgió por la necesidad de soportar el crecimiento de la firma y poder proporcionar sus servicios en las principales ciudades del país y atender a empresas tanto a nivel nacional como internacional.

American Business Consultants, S.C. (“**ABC**”) es una sociedad de nacionalidad mexicana que se constituyó con fecha del 19 de noviembre del 2010, de acuerdo a la escritura pública No. 83,871, tomo 1,086, expediente 3,926.10; ante la fe del Lic. Alejandro Maldonado Guerrero Notario Titular de la Notaría Pública No. 4, en la ciudad

de Santiago de Querétaro, Querétaro, México. Ante notario y en fecha y ubicación indicadas, comparecieron los señores Héctor Francisco Bravo Sánchez y Adriana Bravo Sánchez, para conformar la sociedad civil.

El objeto social de **ABC** según su Acta Constitutiva, y antes citada es:

- a. *La prestación a terceros de toda clase de servicios de asesoría y consultoría a cualquier persona física o moral que realice o ejecute actividad económica, ya sea mediante la prestación de toda clase de servicios profesionales y técnicos en las ramas de servicios inmobiliarios, contabilidad general, mercadotecnia, economía, administración, auditoría para efectos fiscales y financieros, finanzas, asesoría fiscal, laboral y jurídica en general, recursos humanos, manufactura, informática, computación e internet, en general comercialización, comercio internacional y estudios de precios de transferencia, así como en los demás servicios profesionales que se le requieran.*
- b. *La prestación de toda clase de servicios relacionados directa o indirectamente con la organización, dirección, administración, asesoramiento y control de todo tipo de empresas.*
- c. *Representar o ser agente comisionista en la República Mexicana o en el extranjero de toda clase de negociaciones industriales o comerciales, nacionales o extranjeras que sean, directa o indirectamente similares y/o conexas con las que constituyen su objeto social.*
- d. *Solicitar, obtener, registrar, vender, ceder o en cualquier forma adquirir o disponer, toda clase de derechos de propiedad industrial e intelectual.*
- e. *La presentación de cualquier tipo de servicios profesionales que requieran las personas físicas o morales domiciliadas en la República Mexicana o en el extranjero.*
- f. *La prestación de todo tipo de servicios corporativos y efectuar estudios de promoción, factibilidad, ampliación y reestructuración de cualquier empresa.*
- g. *La administración de todo tipo de empresas y negociaciones industriales, comerciales, agropecuarias, pesqueras, de autotransporte de carga y de pasajeros.*

- h. La tramitación y gestión legal y jurídica, administrativa, contable y financiera de importaciones o exportaciones de bienes ajenos que se requiera.*
- i. La prestación de servicios profesionales jurídicos legales, de contabilidad, fiscales, auditoría de estados financieros para efectos fiscales, de administración de empresas y de sus ingresos e implantación de sistemas, a personas físicas o morales.*
- j. La adquisición y/o arrendamiento, y la venta de bienes muebles e inmuebles útiles y necesarios para la realización de su objeto social.*
- k. Dar y recibir préstamos con la constitución o sin ella de garantía reales o personales.*
- l. La impartición de cursos, conferencias, talleres y simposiums a profesionistas, empresarios y público en general en materia jurídico legal, contable, fiscal, de importación, exportación y de administración de empresas.*
- m. La celebración de todo tipo de convenios y contratos que sean necesarios para realizar su objeto social.*
- n. Promoción, superación y actualización de los conocimientos profesionales de los socios y asociación, mediante cursos, conferencias, seminarios, maestrías, en Colegios, Institutos o Universidades.*
- o. Promover toda clase de actividades educacionales, artísticas, culturales, deportivas, recreativas, editoriales.*
- p. Impartir talleres, cursos, conferencias, diplomados a cualquier persona interesada en adquirir los conocimientos correspondientes.*
- q. La prestación de servicios de capacitación y adiestramiento en las disciplinas y materias mencionadas en los puntos anteriores.*
- r. La prestación de todo tipo de servicios, de naturaleza profesional o técnica, en cualquier área del conocimiento.*
- s. La prestación de servicio de capacitación y adiestramiento en las disciplinas y técnicas mencionadas en el punto que antecede.*
- t. La investigación y docencia en cualquier área del conocimiento.*
- u. La elevación a nivel profesional, académico y técnico de sus socios, mediante la elaboración de programas, eventos y actividades permitidas por la Ley para obtenerlos, destinado al desarrollo de los fines sociales.*

- v. *La obtención de servicios financieros, así como la realización de todo tipo de eventos y actividades permitidas por la Ley para obtenerlos, destinados al desarrollo de los fines sociales.*
- w. *La celebración de todo tipo de actos y contratos necesarios para el logro de los objetivos principales de la sociedad, inclusive obtener créditos, gravar en garantía sus propiedades, así como la adquisición de los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización del objeto social.*

Administración de Recursos Humanos

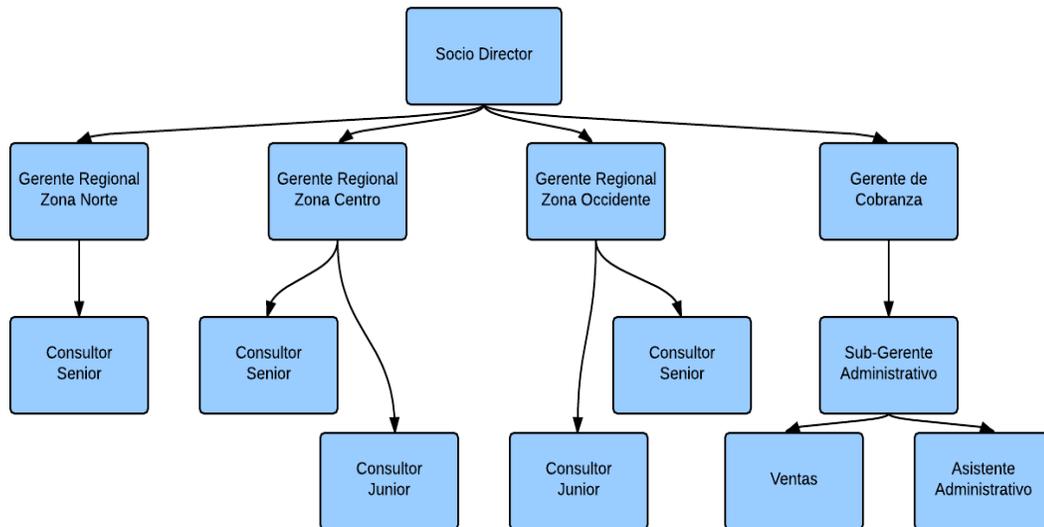
Las funciones de administración y manejo de recursos humanos empleados en las actividades económicas de **ABC**, son desarrollados en su totalidad por **ABC**.

Para julio de 2016, **ABC** mantuvo una plantilla laboral de 13 empleados para el desarrollo de sus actividades económicas. La nómina incluye personal de los siguientes departamentos: director, gerencia, consultores, ventas, entre otros.

Las diferentes áreas de **ABC** son manejadas de manera centralizadas desde el corporativo y casa matriz ubicada en Querétaro, Qro.; el resto de sucursales sólo cuentan con una pequeña área de gerencia y consultoría.

A continuación se presenta el organigrama por área y/o puesto manejada por **ABC** durante 2015:

ILUSTRACIÓN 2 – ORGANIGRAMA DE ABC



Fuente: ABC

Servicios

La principal actividad económica de **ABC** es la prestación de servicios de elaboración y consultoría de precios de transferencia; buscando brindar a sus clientes la información necesaria de acuerdo al tipo de operaciones entre partes relacionadas que sus clientes requieran documentar, ofreciendo soluciones que pueden facilitar la toma de decisiones financieras y fiscales que propicien un rumbo favorable para estas últimas.

Entre los principales servicios proporcionados por **ABC** se encuentran los siguientes¹:

El principal objetivo de **ABC** es brindar a sus clientes la información necesaria de acuerdo al tipo de operaciones entre partes relacionada que su empresa efectúe, ofreciendo soluciones que pueden facilitar la toma de decisiones financieras y fiscales que propicien un rumbo favorable para la empresa, es por eso que **ABC** ofrece oportunamente los siguientes servicios:

¹ Ver Anexo I: Currículum Empresarial de **ABC**.

- Elaboración de Estudios de Precios de Transferencia, sea por primera vez o actualización de estudios elaborados en ejercicios anteriores.
- Consultoría en relación a operaciones intercompañía.
- Acuerdos de Precios por Anticipados (APA).
- Asistencia en caso de una revisión por parte de las autoridades.
- Consultoría en Precios de Transferencia: llenado de la Declaración Informativa sobre Partes Relacionadas, cooperación en materia de planeación fiscal, asistencia respecto a la documentación de Precios de Transferencia, entre otros.
- Análisis económico respecto a transacciones domésticas.
- Cursos de Precios de Transferencia.

Principales Clientes

El perfil de los clientes de **ABC** es el de empresas, grupos empresariales y maquiladoras, tanto nacionales como capital extranjero, que estén obligadas a obtener la documentación de sus operaciones con partes relacionadas acorde con lo establecido con la Legislación Mexicana de Precios de Transferencia.

Durante su historia, dentro de los principales clientes de **ABC** se encuentran empresas dentro de las siguientes industrias y sectores.

TABLA 6 – CLIENTES DE ABC

| Clientes | |
|---|---|
| Manufactura de acero | Servicios de seguridad industrial |
| Reciclaje de desperdicios minerales | Comercialización de hortalizas |
| Distribución de materiales de acero | Servicios turísticos |
| Construcción y renta de mobiliario | Industria minera |
| Comercialización de productos agropecuarios | Maquila de fibras textiles |
| Administración de restaurantes | Maquila de plásticos |
| Alimentos animales | Comercializadora de bienes |
| Distribución de sistemas de seguridad | Industria farmacéutica |
| Servicios médicos | Cine y entretenimiento |
| Comercializadora de autopartes | Industria cervecera |
| Manufactura de tractores | Deportes |
| Manufactura de autopartes | Inmobiliaria |
| Servicios PPV | Construcción |
| Comercialización de equipo electrónico | Industria agrícola |
| Maquila de cigarrillos | Comercializadora de maquinaria industrial |

Fuente: ABC

4.2.2. Definición del estudio a desarrollar.

Auditoría Administrativa para el análisis de las etapas y funciones de los procesos administrativos y operativos de **ABC**.

4.2.3. Estudio Preliminar.

Para obtener un panorama general de la situación actual y antecedentes de la firma, se realizó una investigación documental y revisión de la literatura técnica de **ABC**; con el objetivo de precisar, mediante un estudio de diagnóstico preliminar, las áreas de mayor problema dentro de la administración y operación de la misma, precisar la necesidad de ejercer la auditoría, su alcance, objetivos, estrategia, justificación, acciones, recursos, costos y resultados esperados de su aplicación.

Buscando conocer un panorama de la situación actual de la firma, fue necesario realizar una investigación de la literatura técnica de **ABC**; mediante la recopilación de

información documental e información sobre el campo de trabajo donde se realizará la Auditoría Administrativa. Dicha documentación brindará información que permita conocer aspectos generales y específicos de la firma, así también como de la situación de los problemas antes citados.

Para comenzar el estudio de diagnóstico preliminar, se solicitó autorización al Socio Director de la firma para trabajar en colaboración con el Sub-Gerente Administrativo; quien se presume es la persona encargada de soportar y resguardar toda información documentaria referente al proceso administrativo y operativo de **ABC**.

Es importante mencionar que la misma, no tuvo reparo y colaboró gustosamente en la proporción de la documentación solicitada; dejando claro que la implementación de una Auditoría Administrativa busca apoyar a la firma a mejorar su eficiencia en todas las áreas relativas a la administración y operación de ésta última.

Como se mencionó anteriormente, la información solicitada será de índole documental y referente al proceso administrativo y campo de trabajo dentro de **ABC**; la cual la podemos dividir en cuatro diferentes tipos: documentos legales, elementos administrativos, producción e información general de la firma.

4.2.3.1. Cuestionario Preliminar.

Se procedió a la aplicación del siguiente cuestionario², el cual busca recopilar la información anteriormente señalada y confirmar la necesidad de la elaboración de una Auditoría Administrativa en **ABC**. Para ello, se utilizará la siguiente escala de ponderaciones para la medición de la información documental solicitada:

| | |
|--|---------|
| Excelente----- | 10 |
| Óptimo, Adecuado o Superior al Promedio----- | 9, 8, 7 |
| Aceptable, Promedio o Regular----- | 6, 5, 4 |
| Deficiente, Inadecuado o Incompleto----- | 3, 2, 1 |

² Ver Anexo IV. Cuestionario Preliminar para Confirmar la Elaboración de una Auditoría Administrativa en **ABC**.

No existe----- 0

4.2.3.2. Resultados y Gráficas Correspondientes al Cuestionario Preliminar.

De acuerdo con la técnica de recopilación y escalas de medición de información seleccionadas para la aplicación de la Auditoría Administrativa, a continuación presentamos los resultados recopilados en nuestra investigación documental:

TABLA 7 – RESULTADOS PRELIMINARES

| Preguntas | Documentos Legales | Elementos Administrativos | Producción | Información General |
|------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 10 | - | - | - |
| 2 | 9 | - | - | - |
| 3 | 9 | - | - | - |
| 4 | - | 0 | - | - |
| 5 | - | 8 | - | - |
| 6 | - | 1 | - | - |
| 7 | - | 0 | - | - |
| 8 | - | 3 | - | - |
| 9 | - | 4 | - | - |
| 10 | - | 3 | - | - |
| 11 | - | 0 | - | - |
| 12 | - | - | 0 | - |
| 13 | - | - | 0 | - |
| 14 | - | - | - | 8 |
| 15 | - | - | - | 7 |
| Total | 28 | 19 | 0 | 15 |

Para la determinación del parámetro de resultado de la presente investigación se utilizó el límite superior (óptimo) que representa el 100% de desempeño y el límite inferior óptimo (punto inferior) de desempeño que será del 80%.

TABLA 8 – PARÁMETRO DE LOS RESULTADOS PRELIMINARES

| Tipo de Documento | No. de Documentos | Escala | Punto Óptimo | Punto Interior Óptimo |
|--|--------------------------|---------------|---------------------|------------------------------|
| Legales | 3 | 0 al 10 | 30 | 24 |
| Elementos Administrativos | 8 | 0 al 10 | 80 | 64 |
| Producción | 2 | 0 al 10 | 20 | 16 |
| Información General de la Firma | 2 | 0 al 10 | 20 | 16 |

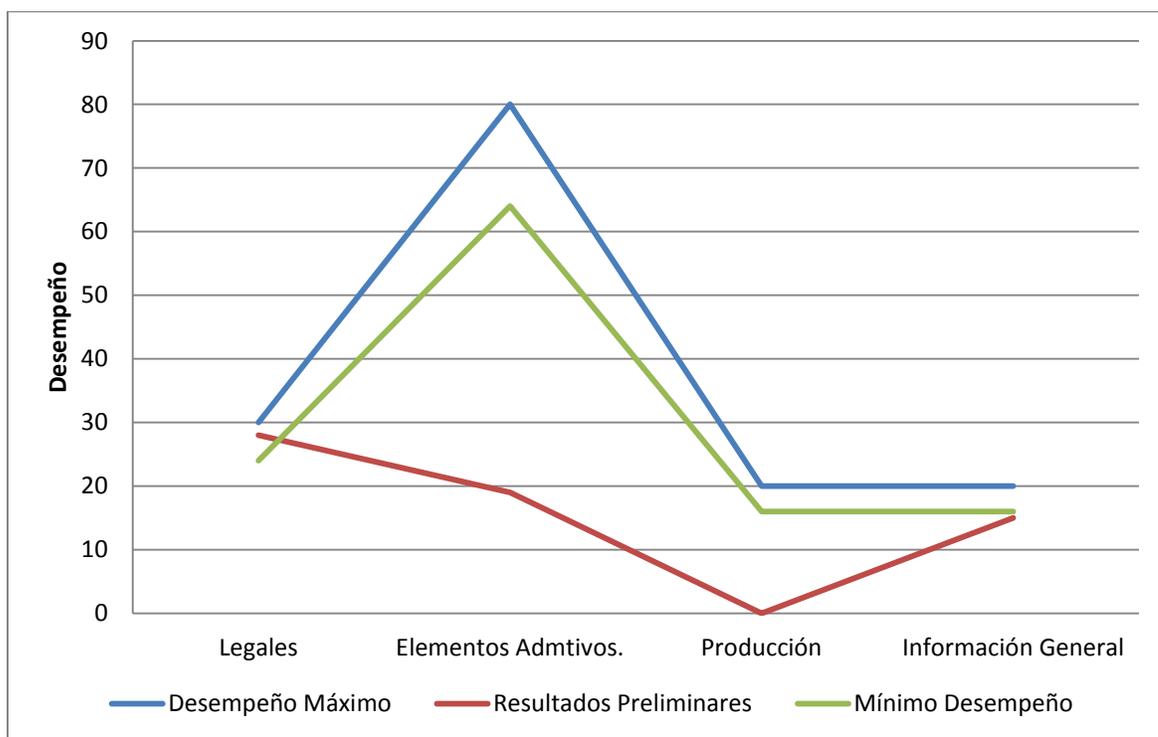
La puntuación obtenida en nuestra investigación preliminar por tipo de documentos solicitados relativos al proceso administrativo y campo de trabajo de **ABC**, es:

TABLA 9 – PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LOS RESULTADOS PRELIMINARES

| Concepto | Legales | | Elementos Activos. | | Producción | | Información General | | Prom. Total |
|--------------------------------|---------|------|--------------------|------|------------|------|---------------------|------|-------------|
| Desempeño Máximo | 30 | 100% | 80 | 100% | 20 | 100% | 20 | 100% | 100% |
| Resultados Preliminares | 28 | 93% | 19 | 24% | 0 | 0% | 15 | 75% | 33% |
| Mínimo Desempeño | 24 | 80% | 64 | 80% | 16 | 80% | 16 | 80% | 80% |

Finalmente, a continuación presentamos la gráfica correspondiente a los resultados obtenidos para nuestra investigación preliminar:

ILUSTRACIÓN 3 – GRÁFICA DE RESULTADOS PRELIMINARES DE ABC



De acuerdo a los resultados conseguidos en la presente investigación documental, la información que da soporte y guía al proceso administrativo y el campo de trabajo de

ABC es del 33% de desempeño; muy por debajo del límite inferior o mínimo de desempeño pactado en un 80%.

Con base en lo anterior, es posible señalar la imperante necesidad de la aplicación de una Auditoría Administrativa; la cual, busque identificar dónde se encuentran las causas de éstas deficiencias así como señalar áreas de oportunidad de la firma, para posteriormente proponer soluciones oportunas para optimizar las actividades diarias, administrativas, de productividad y para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

4.2.3.3. Informe Preliminar.

El día 5 de septiembre de 2016, se pactó cita en el Lic. Héctor Bravo Socio Director de la firma **American Business Consultants, S.C. (“ABC”)** para solicitar su autorización para realizar una investigación documental y revisión de la literatura técnica de **ABC**; con el objetivo de identificar y señalar puntualmente, mediante un estudio de diagnóstico preliminar, las áreas de mayor problema dentro de la administración y operación de la firma.

A pesar de ser una firma con más de 15 años de experiencia ofreciendo sus servicios en el mercado nacional e internacional; como colaborador activo dentro de la firma, me fue posible identificar que **ABC** trabaja mediante una administración empírica y se presume que no ha formalizado de manera documental muchos de sus procesos administrativos y operativos. Derivado de esta observación así como de varias inquietudes del Socio Director, se comenzó la planeación previa de la elaboración de una Auditoría Administrativa.

Para el día lunes 12 de septiembre de 2016, fue autorizada la colaboración de la Sub-Gerente Administrativa la Lic. Graciela Angulo; quien fue la persona asignada para proporcionar toda la información documentaria referente al proceso administrativo y operativo de **ABC**. La información fue solicitada a manera de cuestionario y fue dividida en cuatro diferentes tipos: legal, elementos administrativos, producción e información general de la firma.

Con base a la información recopilada mediante la investigación, es posible realizar los siguientes señalamientos:

- La firma se encuentra formalmente constituida y cuenta con la debida documentación que da soporte a su constitución y posteriores actas de asamblea.
- Asimismo, **ABC** cuenta con formatos óptimamente establecidos con los diferentes despachos con quienes mantiene Alianzas Estratégicas para la proporción de sus servicios profesionales.
- Fue posible identificar que **ABC** no cuenta con un manual de organización ni ha documentado un programa de inducción que vaya dirigido a los diferentes colaboradores de la firma; lo cual comprueba que no existe una adecuada presentación de la firma frente a sus nuevos colaboradores y pronostica una falta de empatía de éstos hacia **ABC** mediante su estancia en la misma. Sin embargo, la firma si proporciona un reglamento interno de trabajo a sus colaboradores, donde señala las diferentes políticas a cumplir en el desarrollo de sus funciones.
- Por otro lado, se identificó que la administración de **ABC** no ha elaborado un adecuado análisis de descripción de los diferentes puestos dentro de la firma; lo cual puede afectar directamente a no contratar a personal que cumpla con los requerimientos y competencia a cumplir dentro de **ABC**.
- Las actividades de capacitación y protocolos de atención y contacto con los clientes de la firma, no se encuentran debidamente documentados dentro de algún manual o curso de capacitación; lo cual se relaciona directamente con la baja producción de algunos de los colaboradores de **ABC**.
- En relación a su producción y control de objetivos y metas organizacionales; **ABC** cuenta con deficiencias en los diferentes reportes y estadísticas de producción y actividades. No se cuenta con información actualizada de los diferentes proyectos, ventas de nuevos proyectos o información general para la medición de la producción de la firma.
- Asimismo, **ABC** no ha estandarizado sus procedimientos y métodos de producción para la elaboración de las diferentes consultorías y estudios especializados en Precios de Transferencia. La firma cuenta con el *Know-How* y toda la experiencia en la consultoría de los temas especializados en este rubro; sin embargo, la falta de

estandarización pudiera comprometer la producción homogénea del servicio así como de sus tiempos de entrega.

- Finalmente, se identificó que **ABC** si cuenta con información documental para la presentación de sus productos, servicios y la firma en general a sus posibles clientes, proveedores y asociados; mediante un adecuado manejo de folletos corporativos y curriculum empresarial.

Derivado de las afirmaciones y los resultados anteriormente presentados, se hace una imperante necesidad la elaboración de una Auditoría Administrativa que busque precisar más a fondo los resultados obtenidos en esta investigación preliminar con el objetivo de corregir y optimizar el funcionamiento de **ABC**. Asimismo, encontrar las deficiencias y área de mejora dentro del proceso administrativo de la firma.

Finalmente, se buscará establecer diferentes estrategias que den solución a los diferentes problemas que se pudieran encontrar en función a la producción y calidad de los estudios y consultorías especializadas en Precios de Transferencia; buscando garantizar el crecimiento de **ABC** en el largo plazo y ayudando a consolidar la firma dentro del mercado nacional como el mejor proveedor de servicios de Precios de Transferencia.

4.2.4. Carta Propuesta³.

Convenio realizado el 26 de septiembre de 2016, entre la firma **American Business Consultants, S.C.**, quien en lo sucesivo se denominará como el “Cliente” y el L.E.F. Alan Guillermo Hidalgo Puebla quien en adelante se hará referencia como el “Auditor”.

4.2.4.1. Naturaleza del Estudio.

Aplicación de una Auditoría Administrativa.

4.2.4.2. Alcance.

El alcance de la Auditoría Administrativa comprenderá todas las áreas administrativas y operativas del Cliente.

³ Ver Anexo II. Carta Propuesta de Servicio.

4.2.4.3. Objetivo.

El objetivo de esta Carta Propuesta es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría Administrativa al Cliente.

El objetivo de la aplicación de una Auditoría Administrativa a la firma **American Business Consultants, S.C.** es brindar al Cliente los elementos necesarios para incentivar la mejora de su funcionamiento en todas las áreas administrativas y operativas de la firma, a través de la revisión de documentos y procesos así como recopilando información directamente de sus colaboradores con la finalidad de encontrar deficiencias e irregularidades; para finalmente plantear posibles alternativas de solución mediante nuevas dinámicas de trabajos, procesos y estrategias.

4.2.4.4. Estrategia.

Se llevará a cabo un programa de sensibilización que promueva la participación y el acercamiento de todo el personal que colabora dentro de la firma, promoviendo la libre expresión de ideas, conflictos, necesidades, oportunidades de mejora y otros comentarios a fines a la auditoría.

Posteriormente, se aplicará un instrumento de captación de información; continuando con la debida revisión y depuración de la misma para finalizar con la recepción de opiniones y sugerencias de los principales colaboradores de la firma.

Finalmente, se realizará un análisis y evaluación de la información captada; para plantear al cliente de las conclusiones y recomendaciones emitidas por el Auditor; así como su posterior discusión de las mismas.

4.2.4.5. Justificación.

Establecer normas y estrategias que mejoren sustancialmente el desempeño de la firma, para garantizar su crecimiento en un mediano y largo plazo, mejorar su productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales. Para finalmente,

consolidarse dentro del mercado nacional como la mejor opción para la elaboración de consultas especializadas y estudios de Precios de Transferencia.

4.2.4.6. Acciones.

- I. Formalizar la aplicación de la auditoría administrativa con el Cliente.
- II. Establecer los mecanismos de coordinación con la dirección de la firma para la adecuada ejecución de la auditoría.
- III. Consolidar los avances en cada etapa de aplicación de la Auditoría Administrativa.
- IV. Derivar observaciones y recomendaciones específicas para cada función del proceso y elemento bajo revisión.
- V. Proponer recomendaciones generales y específicas, vigilar su implementación y efectuar su seguimiento.

4.2.4.7. Recursos.

El Auditor asumirá directamente todos los costos provenientes de recursos materiales o tecnológicos requeridos en la aplicación de la Auditoría Administrativa; siendo el Cliente el responsable de reembolsar dichos costos una vez finalizada la misma.

4.2.4.8. Costos.

La aplicación de la Auditoría Administrativa no tendrá costo alguno para el Cliente; debido a que será realizada por el Auditor como una iniciativa de mejora propuesta por éste último y como parte de su compromiso hacia la misma.

4.2.4.9. Resultados Esperados.

- I. Fortalecer administrativamente a la firma.
- II. Proporcionar los instrumentos y procesos idóneos para la mejora de su rendimiento, uso de recursos y producción de los servicios.
- III. Establecer las bases y estrategias para lograr un crecimiento sostenido en un corto y mediano plazo.
- IV. Elevar la competitividad de la firma, buscando posicionar a la misma como un líder dentro del mercado donde opera.

4.2.4.10. Información Complementaria.

Se realizará la recopilación y revisión de todo el material normativo, administrativo, operativo y funcional de la firma.

En caso de solicitar información complementaria mientras el Auditor se encuentra aplicando la metodología planteada, el Cliente se compromete a proporcionar toda la información adicional solicitada con la finalidad de cumplir la auditoría y proporcionar resultados en tiempo y forma.

4.2.5. Aprobación del Programa de Aplicación de la Auditoría Administrativa⁴.

La propuesta técnica y el programa de trabajo fueron presentados y aprobados directamente por el Socio Director de **ABC**, el Lic. Héctor Bravo; a quien se le solicitó de favor cooperar mediante una iniciativa de sensibilización que comprenda el envío, discusión y entendimiento, mediante circulares y comunicados, a todos los colaboradores de las diferentes áreas de **ABC**.

Las circulares de sensibilización tendrán el objetivo de comunicar la decisión de implementar una Auditoría Administrativa, mencionando que el Lic. Alan Hidalgo, Gerente Zona Norte, será el encargado de elaborar la misma y coordinará el trabajo en cada una de sus etapas.

Asimismo, se acordó realizar un reporte de avance de resultados y progresos; el cual, fungirá como un enlace de comunicación directa con el Socio Director y relatará las diferentes actividades diarias que el Auditor realiza, áreas examinadas, etapas, horas de trabajo y las diferentes observaciones y hallazgos resultado de dichas actividades.

Una vez enviados los comunicados y enteradas todas las áreas de **ABC**, se procedió a comenzar la segunda etapa de la auditoría denominada Examen; la cual comenzará con la aplicación el instrumento a todos los colaboradores de la firma; aplicación del instrumento de captación de información, revisión y depuración de la información; así

⁴ Ver Anexo III. Programa de Aplicación de la Auditoría Administrativa.

como la recepción de las diferentes opiniones y sugerencias de los principales colaboradores de la firma.

Finalmente, con base a los resultados previamente obtenidos en la primera etapa de la Auditoría, el Lic. Alan Hidalgo señaló al Socio Director las prioridades de la empresa en cuanto a sus factores y elementos establecidos, criterios que, en su oportunidad, tendrán que ser observados en la evaluación final.

4.3. Examen de la Auditoría Administrativa.

Aprobado el programa de trabajo, el Auditor señaló al Socio Director que se iniciará con el análisis de diferentes factores, los cuales incluyen las diferentes etapas y funciones del proceso administrativo así como los distintos elementos que lo complementan.

Dichos factores, en sus diferentes casos, serán medidos bajo parámetros de indicadores cualitativos y cuantitativos.

TABLA 10 – FACTORES CONSIDERADOS PARA REVISIÓN

| Proceso Administrativo | |
|-------------------------------|--|
| Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Visión. • Misión. • Objetivos. • Metas. • Estratégicas. • Políticas. • Procedimientos. • Programas. |
| Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. • División y distribución de funciones. • Cultura organizacional. • Recursos humanos. • Clima organizacional. |
| Integración | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección. • Entrenamiento y capacitación. • Condiciones de trabajo. • Manejo de materiales y equipos. • Uso de medios tecnológicos. |
| Dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Comunicación. • Motivación. • Manejo de stress y conflicto. • Toma de decisiones. • Creatividad e innovación. |
| Control | <ul style="list-style-type: none"> • Control de operaciones. • Medición y monitoreo de producción. • Informes de producción. • Evaluaciones. • Calidad |

Fuente: Dirección General de ABC

4.3.1. Aplicación del Instrumento.

Anteriormente se había mencionado a todo el personal de la firma, mediante el envío de circulares y comunicados, que se procedería a la realización de una Auditoría Administrativa. Se indicó que la finalidad de dicha auditoría es la de mejorar los procesos administrativos, operativos y funcionales de **ABC**; por lo que se solicitó la participación de todos sus integrantes para la recopilación de la información.

Fue importante señalar a los diferentes colaboradores de la firma, que no existiría repercusión alguna por las respuestas indicadas en esta etapa; solicitando su sincera

respuesta, libre expresión y cualquier comentario dirigido a mejorar la situación actual de **ABC**.

Posteriormente, se procedió a la aplicación de un cuestionario como técnica de recopilación de información⁵; dicho cuestionario fue elaborado para recopilar información e impresiones de los colaboradores referente a las etapas y funciones del proceso administrativo en **ABC**.

En total, fueron aplicados 8 cuestionarios dentro de los diferentes puestos de **ABC**; aplicados conforme al programa de trabajo anteriormente presentado al Socio Director, y otorgando un periodo de tiempo adecuado a los diversos colaboradores de **ABC** para la entrega del instrumento.

El instrumento se aplicó a colaboradores de la firma que cubren los siguientes puestos: Gerencia Regional, Sub Gerencia, personal administrativo y personal operativo (Consultores).

4.3.2. Aplicación de Técnicas e Instrumentos de Captación de Información.

El presente instrumento consta de 75 preguntas de opción múltiple que buscan recabar información referente a: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de **ABC**. Adicionalmente, se solicitó información complementaria referente a la descripción de sus labores.

Dicho instrumento hace uso de las siguientes escalas: i) escala ordinal (excelente, promedio, regular, incompleto, etc.), ii) intervalos iguales (si o no) y iii) series de tiempo (siempre, algunas veces o nunca).

Asimismo, se utilizó la siguiente escala de ponderaciones para la medición de las respuestas:

⁵ Ver Anexo IV. Cuestionario de Análisis del Proceso Administrativo de **ABC**.

| | |
|-------------------------------|----|
| Excelente / Siempre / Si----- | 10 |
| Óptimo----- | 9 |
| Adecuado----- | 8 |
| Superior al Promedio----- | 7 |
| Aceptable----- | 6 |
| Promedio / Algunas Veces----- | 5 |
| Regular----- | 4 |
| Deficiente----- | 3 |
| Inadecuado----- | 2 |
| Incompleto----- | 1 |
| No existe / Nunca / No----- | 0 |

Adicionalmente, se solicitará una breve descripción de los procesos y procedimientos que están llevando a cabo para la elaboración de los Estudios de Precios de Transferencia, para el caso de los Consultores y Gerentes; procesos de Prospección y Venta de Servicios Profesionales, para el caso del personal de Ventas; y proceso de cobranza, para el personal Administrativo.

4.3.3. Captación de Opiniones y Sugerencias.

Adicionalmente a la información solicitada y referente al proceso administrativo de **ABC**, se proporcionó un espacio a los colaboradores de la firma para su libre expresión de comentarios y sugerencias.

Este espacio busca ser una ventana a la recepción de toda clase de nuevas ideas, comentarios o sugerencias dirigidas a la mejora de la operación de **ABC**. Dichas preguntas no estarán sujetas a un análisis, pero si serán consideradas para la evaluación presentada dentro del informe final de la presente Auditoría Administrativa.

4.4. Evaluación de la Auditoría Administrativa.

Posterior a la aplicación del instrumento a los diferentes colaboradores de **ABC**, se procederá a realizar el análisis de la información captada así como la correcta evaluación y ponderación de la misma; finalmente, se realizará una recopilación de los comentarios y sugerencias indicadas por los diferentes colaboradores de la firma.

4.4.1. Análisis de la Información Captada.

Con base en la información captada y de acuerdo con la técnica de recopilación y escalas de medición de información seleccionadas para la aplicación de la Auditoría Administrativa, a continuación presentamos los resultados recopilados en el cuestionario para el análisis del proceso administrativo de **ABC**:

TABLA 11 – RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Preguntas | Planeación | Organización | Integración | Dirección | Control |
|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|----------------|
| 1 | 38 | 14 | 40 | 39 | 67 |
| 2 | 38 | 23 | 61 | 42 | 51 |
| 3 | 37 | 51 | 40 | 20 | 40 |
| 4 | 39 | 72 | 49 | 36 | 53 |
| 5 | 61 | 42 | 37 | 38 | 70 |
| 6 | 34 | 53 | 33 | 42 | 55 |
| 7 | 64 | 34 | 39 | 14 | 67 |
| 8 | 33 | 19 | 76 | 20 | 37 |
| 9 | 34 | 58 | 51 | 19 | 35 |
| 10 | 22 | 50 | 48 | 44 | 66 |
| 11 | 43 | 38 | 59 | 34 | 57 |
| 12 | 46 | 36 | 60 | 35 | 40 |
| 13 | 35 | 75 | 49 | 6 | 65 |
| 14 | 35 | 69 | 66 | 46 | 65 |
| 15 | 35 | 79 | 31 | 49 | 34 |
| Total | 594 | 713 | 739 | 484 | 802 |

Asimismo, para la determinación del parámetro de resultado de la presente investigación se utilizó el límite superior (óptimo) que representa el 100% de desempeño y el límite inferior óptimo (punto inferior) de desempeño que será del 80%.

El instrumento anteriormente aplicado, constó de diversas preguntas relativas a cada una de las etapas del proceso administrativo de **ABC**; los cuales fueron expuestos en la tabla No. 13 anteriormente presentada.

4.4.2. Evaluación de la Información Captada.

Para la realización de los análisis presentados en esta sección, fue necesaria la evaluación de cada una de las etapas del proceso administrativo⁶; ponderando cada una de las preguntas realizadas referentes a cada etapa y definiendo un valor para su comparación con los parámetros de desempeño estimados.

A continuación se menciona la comparación de los resultados generales obtenidos en la evaluación de la Auditoría Administrativa:

⁶ Anexo V. Evaluación de Cada Una de las Etapas del Proceso Administrativo de **ABC**.

TABLA 12 – PARÁMETRO DE LA EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Etapa del Proceso Administrativo | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porcentaje Real (%) |
|---|----------------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Planeación | 1,200 | 960 | 594 | 49.50% |
| Organización | 1,200 | 960 | 713 | 59.42% |
| Integración | 1,200 | 960 | 739 | 61.58% |
| Dirección | 1,200 | 960 | 484 | 40.33% |
| Control | 1,200 | 960 | 802 | 66.83% |
| Promedio: | | | | 55.53% |

Una vez desglosados los resultados obtenidos por las diferentes etapas del proceso administrativo de **ABC**, se procedió a la elaboración de las gráficas comparativas para cada una de las etapas anteriormente analizadas⁷; dichas gráficas buscan mostrar de manera más visual los resultados obtenidos en el presente análisis.

En su evaluación global y por cada etapa del proceso administrativo, **ABC** promedió los 55.53%; lo que se pudiera traducir en una pérdida de casi la mitad de la capacidad operativa del proceso administrativo de **ABC**.

Con base a lo anterior, es posible concluir que el proceso administrativo de **ABC** no se desempeña adecuadamente en términos generales y presenta grandes áreas de oportunidad en las diferentes etapas que lo conforman.

⁷ Anexo VI. Gráficas Comparativas de Cada Una de las Etapas del Proceso Administrativo de **ABC**.

4.4.3. Recopilación de Comentarios y Sugerencias.

Posterior al análisis y evaluación de la información captada, se realizará una recopilación de los principales comentarios y sugerencias mencionadas durante el proceso de captación de información.

A manera de resumen, es posible señalar que los principales comentarios indicados por los diferentes colaboradores de **ABC** son en función a señalar la importancia de la formalización de los diferentes procesos administrativos y productivos de la firma.

Señalaron que han observado que muchos de los problemas y errores de la firma son generados por no haber establecido un proceso formal para llevar a cabo una tarea indicada; problemas tales como: contratación de personal que no es idóneo con el puesto, rotación de personal, discrepancia en cotizaciones de servicios profesionales, dualidad de funciones, entre otros.

Asimismo, se indicó que no existe mucho apoyo por parte de la dirección de la firma en la recepción de propuestas y sugerencias; consideran que se debe de contar con mayor apertura a cambiar sus procesos en beneficio de ambas partes y con la finalidad de crear una empresa más competitiva, con servicios de mayor calidad y un espacio idóneo de trabajo.

Finalmente, entre las principales sugerencias que se realizaron se encuentran las relativas a crear mayor comunicación entre la dirección y el personal operativo; los colaboradores sugieren que será necesario realizar juntas entre ambas partes con una periodicidad mensual, con la finalidad de platicar sobre los casos, problemas y situaciones de interés que se requieran solucionar o comunicar durante ese lapso de tiempo.

Es importante mencionar que menos del 50% de los colaboradores que contestaron el cuestionario agregaron alguna observación o sugerencia para la mejora de **ABC**.

4.5. Presentación de la Auditoría Administrativa.

Finalmente, una vez llevado a cabo la aplicación del instrumento así como su adecuado análisis, evaluación y recopilación, se procederá a realizar la elaboración del informe final que se presentará al Socio Director de **ABC**.

4.5.1. Elaboración del Informe Final.

Hermosillo, Sonora a 25 de noviembre de 2016

Lic. Héctor F. Bravo Sánchez

American Business Consultants, S.C.

Presente.

I. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo y aplicación de la Auditoría Administrativa en **American Business Consultants, S.C.** (“**ABC**”), fue necesaria la realización de una serie de etapas, que comprenden desde la planeación de la auditoría, la aplicación de instrumentos de captación de información (examen), análisis y evaluación de la información captada así como su posterior presentación.

Se realizó la aplicación de las mismas a las diferentes etapas y funciones del proceso administrativo de **ABC**, los cuales son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Es importante mencionar que toda la información captada fue sometida a un sistema de evaluación, en donde se arrojaron diferentes resultados que a continuación se describen:

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Una vez desarrolladas cada una de las etapas mencionadas, y de haber aplicado el instrumento para la captación de información con los diferentes colaboradores de **ABC**, fue posible la obtención de información cuantitativa mediante la aplicación de una escala de ponderaciones para la medición de las respuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente evaluación, se encontró que, en lo general, el proceso administrativo de **ABC** obtuvo un resultado de desempeño equivalente al 55.53%; el cual se encuentra por debajo del límite superior (100%) y del límite inferior (80%) de desempeño, previamente determinado.

En lo particular, y por cada etapa del proceso administrativo, la Planeación obtuvo un resultado equivalente al 49.50% de desempeño, la Organización un 59.42% de desempeño, la Integración cuenta con un 61.58% de desempeño, la Dirección alcanzó un 40.33%, y finalmente, el Control obtuvo un resultado del 66.83% de desempeño; dichos resultados se consideran por debajo de los límites superiores (100%) y de los límites inferiores (80%) previamente determinados para cada una de las etapas.

Para mayor apreciación visual de los resultados obtenidos en la evaluación realizada para la Auditoría Administrativa, en el Anexo VI es posible observar las gráficas comparativas de cada una de las etapas del proceso administrativo de **ABC**.

III. DETERMINACIÓN DE HECHOS

Los hechos y resultados obtenidos con base a la Auditoría Administrativa aplicada a la firma **ABC** y analizando cada una de las etapas del proceso administrativo, fueron los siguientes:

Con respecto al área de *Planeación*, ésta representa un elemento esencial no sólo para el Socio Director de la firma sino para todos los colaboradores dentro de ella, debido a que facilita las relaciones y actividades propias de **ABC**. Esta etapa ayuda a prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y consolidarse dentro del mercado donde opera.

Dentro de los análisis realizados a la firma **ABC**, se obtuvo un porcentaje del 49.50% para el área de planeación, el cual se considera por debajo de lo mínimamente

aceptable; dando a entender que existen varias áreas de oportunidad para lograr el desempeño óptimo de esta etapa.

Entre los puntos a destacar en el análisis de dicha etapa, se encuentra el hecho de que no existe una adecuada divulgación de la visión, misión, objetivos y políticas de la firma; llegando a existir casos en que algunos colaboradores desconocen alguno de estos elementos. Será de suma importancia la creación de algún instrumento formal y/o por escrito que muestre cada uno de estos elementos a todos los colaboradores de la firma, con la intención de dirigir toda la fuerza operativa y humana de **ABC** al logro y alcance de los mismos.

Sin embargo, es importante mencionar que los colaboradores muestran un gran interés y compromiso con la firma y el alcance de las metas, señalando que siempre se le son asignadas metas específicas para el alcance de los objetivos operativos de **ABC**; esto nos indica que existe una óptima comunicación entre el personal operativo y las gerencias de cada oficina.

Otra de las áreas de oportunidad encontrada dentro de esta etapa es la relativa a las estrategias de **ABC**, indicando que sí existen sólo que no siempre están establecidas por escrito o no son debidamente divulgadas o comentadas por todos los colaboradores de la firma. Se entiende como estrategias a la determinación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos y metas; por lo tanto, sería conveniente la revisión de dichas estrategias por parte de la dirección, buscando establecer dichas guías de acciones de manera formal y buscando la participación, de manera organizacional o funcional, de los colaboradores correspondientes en la creación de las mismas.

Una vez establecidas las estrategias, sería conveniente crear programas de trabajo que busquen integrarlas a la operatividad de **ABC**; actualmente, los colaboradores indican que sólo en algunas ocasiones se les proporciona información suficiente referente a los procedimientos y programas de trabajo establecidos por la dirección de **ABC**.

Continuando con el área de *Organización*, aquí es donde se establecen relaciones efectivas dentro del comportamiento de los integrantes de la firma, de manera que puedan colaborar juntos con eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento de la misma. El área de organización de **ABC**, alcanzó un porcentaje del 59.42%, considerado mínimamente aceptable de acuerdo a los resultados esperados.

Se encontró que no existe un manual de organización para **ABC**; por lo tanto, no existe un instrumento formal que contenga información referente a la historia de la organización, descripción de sus principales funciones, descripción de su gama de servicios, organigrama, y en general, un instrumento de apoyo administrativo y carta de presentación de la firma hacia sus colaboradores.

Asimismo, fue posible reconocer que no existe una adecuada descripción de cada uno de los puestos de **ABC**; éste indicador es alarmante y ha dado como resultado que exista duplicidad de labores dentro de la actividad de la firma, lo cual puede llegar a afectar directamente a la firma en su nivel operativo y de desempeño.

En su gran mayoría, los colaboradores indicaron que si conocen en su totalidad la estructura jerárquica de **ABC** así como a los integrantes de cada puesto, y consideran que la misma si equilibra la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus integrantes.

Por otro lado, los resultados reflejaron que los colaboradores consideran que existe un adecuado ambiente laboral en **ABC**, llevando a cabo sus actividades y funciones, tanto con compañeros como con clientes, de manera adecuada y siempre recibiendo apoyo de los diferentes colaboradores en caso de requerirlo. Asimismo, éstos indicaron que sería de utilidad la realización de diferentes actividades de integración y convivencia que desarrollen un clima organizacional óptimo y de inclusión para todos los colaboradores de la firma.

Sin embargo, y a pesar de haber indicado que existe apertura de apoyo en caso de requerirlo por parte de los diferentes integrantes de la firma, se considera que no se

cuenta con personal suficiente para la carga y volúmenes de trabajo para los diferentes proyectos de **ABC**.

Asimismo, en relación al área de *Integración*, que son todas las actividades relativas al reclutamiento, selección y capacitación de aspirantes a cubrir un puesto vacante determinado. Se identificó que el área de integración en **ABC**, alcanzó un porcentaje del 61.58%, considerado mínimamente aceptable de acuerdo a los resultados esperados.

En lo relativo a los procesos de reclutamiento y selección en **ABC**, los resultados muestran que la firma cuenta con un sistema de reclutamiento aceptable y adecuado para el funcionamiento de la misma; solicitando conocimientos y competencias específicas al momento de aplicar para alguna vacante en **ABC**. El solicitar conocimientos y experiencia dentro de un servicio tan especializado como el que ofrece la firma, promueve una integración más sencilla al equipo y minimiza el riesgo de contratación de personal inadecuado para el debido desarrollo de sus funciones.

La mayoría de los colaboradores concuerdan que consideran aceptable el programa de capacitación de **ABC** y que no han presentado problemas significativos derivados de falta de conocimientos relativos a los temas de Precios de Transferencia; sin embargo, creen en los beneficios de la creación de un programa de capacitación continua dirigido a la divulgación de información de actualización y cambios en éstos temas.

Asimismo, en relación a las condiciones de trabajo y manejo de equipos proporcionados por **ABC**, los colaboradores indican que la firma cumple de manera óptima en proporcionar materiales, equipos y medios necesarios para el adecuado desarrollo de sus funciones; y que en caso de existir alguna anomalía, se sienten en confianza de reportarla para su reparación o cambio según sea el caso.

Sin embargo, se señaló que, y a pesar de contar con base de datos adecuadas y especializadas en los temas de Precios de Transferencia, no siempre se cuenta con la disponibilidad de las mismas y esto pudiera afectar directamente los tiempos de entrega y proporción de los servicios.

Continuando con el área de *Dirección*, etapa del proceso administrativo en la que se busca alcanzar todos los objetivos y metas planeadas mediante la alineación de los talentos y esfuerzos de los colaboradores de la firma; el área de dirección de **ABC** obtuvo un 40.33% considerado por debajo del mínimo aceptado.

Entre los puntos a destacar en el análisis de dicha etapa, se encuentra la preocupación de los colaboradores en reconocer un sistema formal para la toma de decisiones en **ABC**; se estima que descentralizar la toma de decisiones e incentivar la participación de los diversos colaboradores mediante la delegación de responsabilidades pudiera mejorar el rendimiento del personal.

Asimismo, se señala la necesidad de que la dirección de la firma se involucre más en el desarrollo de los diversos proyectos y se asignen recursos para el reconocimiento de logros del equipo de trabajo. Los colaboradores no están reconociendo la existencia de modelos de motivación, habría que considerar la creación de algún modelo que involucre a todos los colaboradores y sea dirigido al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de **ABC**. En caso de existir dichos modelos, se están presentando problemas en el área de comunicación y difusión de los mismos.

Sin embargo, existe una percepción positiva de los actuales colaboradores en relación al manejo de situaciones de estrés o conflicto que se han presentado dentro de sus actividades de la firma. Finalmente, el equipo de colaboradores de **ABC** concluye que si existe apoyo por parte de dirección en los temas de creatividad e innovación; se considera que la firma si da apertura a discusión para las diferentes propuestas y sugerencias realizadas por el personal.

El área final evaluada en la presenta Auditoría Administrativa es el *Control*, se considera esta etapa como la encargada de la evaluación del desempeño de la empresa y considerando, en caso de ser necesario, la aplicación de medidas correctivas que solucionen cualquier anomalía que impida el adecuado alcance de las metas y objetivos

de la misma. Respecto al área de control, **ABC** obtuvo un 66.83% que se considera mínimamente aceptable de acuerdo a los resultados esperados.

En su gran mayoría, los colaboradores indicaron que son aceptables los controles establecidos por la dirección de **ABC** para el óptimo desempeño de sus funciones; indicando que si existen controles de registro de asistencia, puntualidad, etc.

En lo referente al tema de evaluación, se ha identificado la existencia de evaluaciones realizadas por la dirección y gerencia de **ABC**; sin embargo, los colaboradores han manifestado que no siempre se ha realizado una correcta retroalimentación sobre los resultados obtenidos en dichas evaluaciones, considerando que sería muy útil conocer los resultados obtenidos así como una adecuada capacitación dirigida a corregir los errores presentados en las mismas.

Por otro lado, los resultados muestran que existe un inadecuado sistema de medición y monitoreo de producción de los estudios; si bien han manifestado que se solicita información de ésta índole, no siempre se detalla con claridad y no integra todas las áreas de interés en conjunto, lo cual trae como consecuencia que dirección no cuente con información actualizada.

Será necesario establecer un sistema formal para la medición y monitoreo del rendimiento laboral de los diferentes colaboradores de **ABC**, el cual dé a conocer su resultado y con base a ello poder establecer mecanismos para la mejora de su desempeño dentro de la firma. Se recomienda solicitar dicha información de manera periódica, de esta manera será posible planificar programas de formación para los colaboradores que ya se encuentren contratados, otorgar premios e incentivos para su motivación, establecimiento de programas de capacitación continua así como, en su caso, adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Los colaboradores en general, consideran de mucha utilidad la existencia de informes estadísticos de proyectos elaborados por cada oficina donde se señale información relevante como: clientes nuevos, proyectos realizados, propuestas enviadas, entre otras

Finalmente, existe una percepción general positiva sobre la calidad de los estudios y servicios especializados de precios de transferencia por parte de todos los colaboradores de **ABC**; sin embargo, reconocen que no cuentan con un sistema de medición o evaluación de la calidad de los mismos.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano su atención, quedo a sus órdenes por cualquier duda o aclaración referente a la presente.

A T E N T A M E N T E

Lic. Alan G. Hidalgo Puebla

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

5.1. Metodología

La metodología que se seguirá para el desarrollo de una Auditoría Administrativa en la gestión de **ABC**, es la siguiente:

- Elaboración de la evaluación preliminar (diagnóstico) de **ABC**; mediante la revisión de los manuales operativos, políticas de la organización, procedimientos, estructura y cualquier documento de esta índole.
- Solicitar formalmente la autorización de la Auditoría Administrativa con el Socio Director de la firma el Lic. Héctor Bravo.
- Elaboración de una auditoría en todas las áreas que comprenden la administración y dirección de **ABC**; mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de captación de información para la Auditoría Administrativa.
- Análisis y evaluación de la información captada.
- Elaboración del informe final de la Auditoría Administrativa.
- Presentación del informe de resultados de la Auditoría Administrativa de **ABC** al Socio Director.

Una de las acciones previstas al final del presente trabajo es proveer de recomendaciones, soluciones y acciones correctivas a los problemas que se puedan suscitar derivado de los análisis realizados en dicha auditoría, así como el seguimiento y atención de las mismas.

5.2. Desarrollo de la Auditoría Administrativa.

En esta etapa del desarrollo de la Auditoría Administrativa se procede a la instrumentación, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y

evidencia, así como, la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva (Franklin E., 2001, p.64).

5.3. Programa de Trabajo para la Aplicación de la Auditoría Administrativa.

El desarrollo y aplicación de la Auditoría Administrativa comprenderá varias etapas, las cuales se describen a continuación (Rubio B. y Hernández J., 2009, p.13):

TABLA 13 – PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Etapas | Actividades |
|-----------------------------|---|
| Primera Etapa: Planeación | <ul style="list-style-type: none"> a) Antecedentes de la firma. b) Definición del estudio a desarrollar. c) Estudio preliminar. <ul style="list-style-type: none"> i. Cuestionario preliminar. ii. Resultados y gráficas correspondientes al cuestionario preliminar. iii. Informe preliminar. d) Carta propuesta. <ul style="list-style-type: none"> i. Naturaleza de la auditoría. ii. Alcance. iii. Objetivo. iv. Estrategia. v. Justificación. vi. Acciones. vii. Recursos. viii. Costos. ix. Resultados esperados. x. Información complementaria. e) Aprobación del programa de aplicación de la Auditoría Administrativa. |
| Segunda Etapa: Examen | <ul style="list-style-type: none"> a) Aplicación del instrumento a todos los colaboradores de la firma, con el objeto de indicarles que se realizará un análisis de la situación y problemáticas presentadas en el proceso administrativo de la firma. b) Aplicación de técnicas e instrumentos de captación de información para la Auditoría Administrativa. c) Captación de opiniones y sugerencias de los principales colaboradores de la firma. |
| Tercera Etapa: Evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de la información captada. b) Evaluación de la información captada. c) Recopilación de Comentarios y Sugerencias. |
| Cuarta Etapa: Presentación. | <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración del informe final. b) Presentación del informe final. |

Fuente: Rubio B. y Hernández J., 2009

5.4. Obtención de la información.

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

Es por ello que es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme (Franklin E., 2001, p.64).

5.5. Técnica para Recopilación de la Información.

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas:

TABLA 14 – TÉCNICAS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Técnica | Descripción |
|-------------------------------|--|
| Investigación documental | Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio de la auditoría. Las fuentes documentales básicas a las que se pueden acudir son: normativa, administrativa, mercado, ubicación geográfica, estudios financieros y situación económica. |
| Observación directa | En el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante. |
| Acceso a redes de información | El acceso a redes, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras, vía Intranet, Internet o Extranet, además de mantener una situación interactiva con el entorno. |
| Entrevista | Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas, con el fin de obtener información. Es el medio más empleado, y uno de los que se puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios adicionales. |
| Cuestionarios | Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. |
| Cédulas | Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su |

| Técnica | Descripción |
|---------|---|
| | contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. |

Fuente: Franklin E., 2001

5.6. Tipos de Escalas de Medición de la Información.

Las propiedades o características susceptibles de medición, metodológicamente, se denominan variables, ya que esta designación apunta a la posibilidad de asignarles valores para lograr lo que se conoce como “construcción de variables”. Existe una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medición de actitudes, pero también se aplican en la medición de otras variables. Las escalas más utilizadas son:

TABLA 15 – TIPOS DE ESCALAS DE MEDICIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Escalas | Descripción | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|----------------------|--------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|---------|--------------------|---|--|----|--|--|-----|
| Escala Ordinal o de Lickert | <p>Es un tipo de escala de medición unidireccional, que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado. Los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia. Este tipo de escala está centrada en que las variaciones de respuesta serán por las diferencias individuales existentes. Ejemplo de este tipo de escala es:</p> <table> <tr> <td>Optimo o Excelente</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Adecuado o Superior al Promedio</td> <td>9, 8, 7</td> </tr> <tr> <td>Aceptable o Promedio</td> <td>6, 5, 4</td> </tr> <tr> <td>Deficiente o Inadecuado</td> <td>3, 2, 1</td> </tr> <tr> <td>No existe o Carece</td> <td>0</td> </tr> </table> | Optimo o Excelente | 10 | Adecuado o Superior al Promedio | 9, 8, 7 | Aceptable o Promedio | 6, 5, 4 | Deficiente o Inadecuado | 3, 2, 1 | No existe o Carece | 0 | | | | | |
| Optimo o Excelente | 10 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adecuado o Superior al Promedio | 9, 8, 7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aceptable o Promedio | 6, 5, 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Deficiente o Inadecuado | 3, 2, 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| No existe o Carece | 0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Escala de Intervalos Iguales | <p>Este tipo de escala, el punto inicial representa una opinión extrema, ya sea favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; y el punto final; la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial. Ejemplos de este tipo de escala son:</p> <table> <tr> <td>a) Excelente</td> <td>B) Aceptable</td> <td>c) Necesita Mejorar</td> </tr> <tr> <td>Resultados Negativos</td> <td></td> <td>Resultados Positivos</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>40</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>80</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>100</td> </tr> </table> | a) Excelente | B) Aceptable | c) Necesita Mejorar | Resultados Negativos | | Resultados Positivos | 20 | 40 | 60 | | | 80 | | | 100 |
| a) Excelente | B) Aceptable | c) Necesita Mejorar | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultados Negativos | | Resultados Positivos | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | 40 | 60 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 80 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 100 | | | | | | | | | | | | | | |
| Escala de Diferencial Semántico | <p>Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado. Aquí, la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que muestra al individuo que hace la elección dos alternativas de juicio. Implica una evaluación del objeto, la</p> | | | | | | | | | | | | | | | |

| Escalas | Descripción |
|--------------------------|--|
| | percepción de la potencia o poder, así como de la actividad que demuestra. Ejemplo de este tipo de escala es: <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> Muy Poco Mucho </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> 1 2 3 4 5 </div> |
| Otras Escalas y Matrices | Existe un sinnúmero de escalas de aplicación en las ciencias sociales, primordialmente; sin embargo, para los fines de la Auditoría Administrativa, se pueden utilizar otras opciones que nos permiten manejar la información eficazmente. Ejemplos de este tipo de escalas son: % Ponderado Vigente Esperado Matriz de Formas de Participación <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> Institucional A A </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> Directivo B B </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> Técnico C C </div> |

Fuente: Franklin E., 2001

La medición dentro del proceso de investigación en una Auditoría Administrativa es fundamental, por lo que las escalas representan un instrumento consistente para describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos (Franklin E., 2001, p.171).

5.7. Análisis de la Información.

El análisis de la información consiste en separar las partes del problema, conocer su naturaleza, características e identificar el origen del mismo para así determinar cómo funciona teniendo en cuenta la interrelación e interdependencia de las partes ente sí y con el todo.

Para llevar a cabo el proceso de análisis, es necesario llevar a cabo una serie de pasos:

- I. Examen crítico del objeto.
- II. Observación científica.
- III. Descomponer el todo en partes.
- IV. Ordenamiento de las partes.
- V. Comprensión de las partes.

VI. Integración de sus partes.

5.8. Evaluación de la Situación Actual de la Empresa.

La evaluación de la empresa tiene como premisa evaluar el proceso administrativo de la organización. A través de la fijación de un parámetro donde existe un punto máximo de desempeño y un punto mínimo óptimo de desempeño, mediante la aplicación de una serie de cuestionarios y la elaboración de la gráfica correspondiente.

Las propiedades y características de las empresas apuntan a la posibilidad de asignarles un valor, para lograr este objetivo, la metodología deberá cumplir con las propiedades básicas de la evaluación (confiabilidad y validez); estos es, que proporcionen resultados iguales en condiciones iguales, dos o más veces en un mismo conjunto de objetos y que mida efectivamente aquello que se propone evaluar.

Las etapas para llevar a cabo dicha evaluación son:

- I. Determinación del área o áreas a evaluar contenidas en el alcance del estudio.
- II. Determinación del número de preguntas y la escala a utilizar.
- III. Determinación del límite superior o inferior de desempeño.
- IV. Gráfica.

5.9. Presentación del Informe.

Al finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consiguen los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto etc. Auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En dicho documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante,

debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor (Franklin E., 2001, p.81).

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

Objetividad: visión imparcial de los hechos.

Oportunidad: Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.

Claridad: Fácil comprensión del contenido.

Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información.

Calidad. Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema en materia de servicios.

Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos; particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse (Franklin E., 2001, p.81).

5.10. Conclusiones y Recomendaciones.

A continuación se presentan las conclusiones de los análisis realizados que servirán de base para las recomendaciones que se propondrán a la empresa.

Las conclusiones, en general, comprenden tres partes:

1.- Lo relativo al proceso que se ha seguido. Estas conclusiones están en relación a que si realmente la metodología empleada funciona para llevar a cabo dicho estudio y

mejorar aquellos puntos donde se haya tenido problemas con el fin de mejorar en ejercicios subsecuentes.

2.- Las nuevas aportaciones al conocimiento. La auditoría administrativa aporta en principio dos tipos de conocimientos:

a) Nuevo conocimiento relativo al objeto de análisis: Estos conocimientos nuevos se refieren al fenómeno estudiado como tal. Se trata entonces de hacer evidente la manera en que la investigación permite conocer mejor este objeto. Esas aportaciones nuevas tienen una doble naturaleza, por una parte se relacionan con los conocimientos anteriores relativos al objeto de análisis. Por otro parte, dichas aportaciones matizan, corrigen y cuestionan el conocimiento anterior.

b) Nuevo conocimiento teórico: Para profundizar en el conocimiento de un área concreta de la empresa, el auditor elaboró una problemática. Los conocimientos teóricos nuevos son aquellos que conciernen a la problemática; se refieren directamente al objeto de investigación.

3.- Propuestas de orden práctico. Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, el auditor pone en juego toda su capacidad, conocimientos y experiencia para analizar y evaluar los hechos susceptibles de cuantificarse y cualificarse como resultado de este proceso poder emitir juicios (inferencias) sobre la veracidad o falsedad del objetivo de la auditoría que se traduzca en recomendaciones que sirvan a la empresa.

Es necesario que antes de definir las recomendaciones, se hable con los encargados de las actividades que se detectaron como anómalas, sus apreciaciones, aclaraciones y sugerencias. Asimismo, siempre serán valiosas sus opiniones acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

No obstante, muchas veces el problema de las recomendaciones es que rara vez producen aplicaciones prácticas claras e indiscutibles. Por lo tanto, al momento de emitir recomendaciones se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El Nivel de aplicación del proceso administrativo.
- Lograr la efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas.

- Racionalidad con que se utilizan los recursos.
- Calidad de vida de la organización.
- Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
- Índole de las relaciones del entorno.
- Identificación de las tendencias internas y externas.
- Detección de oportunidades de mejora.

Finalmente, las conclusiones efectuadas en este trabajo están respaldadas por resultados obtenidos a través de la aplicación de una Auditoría Administrativa dentro de la gestión de American Business Consultants, S.C. (**ABC**), y que estos representan el valor estudiado.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones de la Auditoría Administrativa.

La adecuada aplicación de una Auditoría Administrativa es sin lugar a dudas una herramienta de evaluación y control indispensable para el óptimo desempeño administrativo de cualquier tipo de empresa, institución o de cualquier parte de un organismo; el uso de esta herramienta y su adecuada aplicación permite detectar las áreas de oportunidad dentro de la misma y brinda la oportunidad de elaborar diferentes mecanismos y alternativas de mejora en la operatividad de la misma.

A través de la lectura de la presente auditoría, el Socio Director de **ABC** el Lic. Héctor Bravo, podrá conocer un panorama general de la situación actual de la empresa, donde se precisó mediante una investigación documental así como revisión de la literatura técnica, que a pesar de contar con más de 15 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, se determinó que **ABC** trabaja mediante una administración empírica y no ha formalizado de manera documental la gran mayoría de sus procesos administrativos y operativos, en lo general.

Derivado de dichas afirmaciones, fue necesaria la realización de un estudio más profundo en la firma que detallara la situación en lo particular de las diferentes etapas y funciones del proceso administrativo de **ABC** así como los distintos elementos que lo complementan. Mediante el mismo, fue posible demostrar que la firma cuenta con diversos problemas en cada una de las etapas del desempeño administrativo; tales como falta de programas y manuales de inducción y organización, nula elaboración de programas de trabajo, descripción de puestos ineficientes, entre otros problemas señalados con anterioridad en el presente informe.

Con base a los resultados obtenidos en la presente Auditoría Administrativa, es posible concluir que ninguno de los problemas identificados en el proceso administrativo de **ABC**, comprometen la operatividad de la firma en el corto plazo.

Sin embargo, será necesario realizar ajustes y elaborar programas que busquen solucionar todos y cada uno de estos problemas señalados; adoptando programas y elaborando estrategias que cumplan con la intención de formalizar el proceso administrativo de la firma, estandarizando sus procesos administrativos y operativos para así asegurar tanto la calidad de sus productos y servicios.

La elaboración de programas y estrategias para dar solución de las deficiencias y áreas de mejora en la operatividad de **ABC**, podrá ser clave para garantizar el crecimiento de la firma en el mediano plazo así como fundamental para consolidar a la misma dentro del mercado nacional como el mejor proveedor de servicios de Precios de Transferencia en un largo plazo.

Finalmente, y una vez concluida la Auditoría Administrativa, concluimos que la aplicación de dicha herramienta podrá determinar diferentes mecanismos y alternativas de mejora en la operatividad de la firma y potencializar sus ventajas competitivas dentro del mercado; las cuales se indicarán en la siguiente sección.

6.2. Recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

Acorde a los resultados y conclusiones expuestas con anterioridad, a continuación se mencionan las siguientes recomendaciones resultantes de la Auditoría Administrativa aplicada a **ABC**.

En relación a la primer etapa del proceso administrativo, la *Planeación*, se sugiere que la creación de un manual de inducción dirigido a los colaboradores que se integren a **ABC**. El manual de inducción deberá integrar información que debe conocer cada nuevo colaborador sobre la firma y que requerirá para el óptimo desempeño del mismo dentro de ella; éste sirve como una guía de orientación para su ingreso, muestra la misión y visión de la firma, muestra su historia y da una descripción detallada de los servicios especializados de Precios de Transferencia que ésta proporciona, deberá mostrar de manera general su ubicación en el mercado, sus diferentes oficinas,

directorio interno y, finalmente, se dará a conocer en el mismo las normas de comportamiento interno que se esperan de él dentro de la organización.

Adicionalmente se deberá comenzar un proceso de divulgación de la visión y misión así como de los objetivos de **ABC**; se deberá de mostrar de manera impresa en cada una de las oficinas de la firma, colocándola en un lugar visible para todos los empleados y donde éstas no pasen por desapercibido. Esta actividad va dirigida a dejar en claro los objetivos generales, principios de operación y rumbo a donde se dirige la firma.

Así también es recomendable tomar medidas para la adecuada comunicación de las estrategias de la firma; muchos de los colaboradores mencionaron que desconocen cuáles son estas así como no han recibido una descripción formal de la misma vía comunicado o circular. Será indispensable comunicar dichas estrategias a todo el personal que conforma **ABC** así como elaborar por escrito los programas de trabajo para la adecuada operación de dichas estrategias y procedimientos para su implementación.

En referencia a esta misma etapa, se sugiere la formulación de procedimientos para cada una de las actividades que integran dichas estrategias y programas de trabajo; será necesario el establecimiento de las mismas por escrito, describiendo cada una de ellas de manera clara y legible para evitar cualquier tipo de error. Será necesario que se determine cómo ejecutar dichas actividades, quién será el encargado de desempeñarlas y cuándo, así como se asignará la manera de evaluarlas para conocer su desempeño, y en dado caso, ajustarse a cualquier eventualidad o contratiempo.

Por otro lado, para la etapa de *Organización* de **ABC**, se sugiere que la creación de un manual de organización para **ABC**. En el manual de organización se podrá presentar toda la información organizacional de la firma, tal como antecedentes, políticas, la estructura de la organización así como las regiones donde opera, se señalan los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación, representación gráfica de la estructura de la misma (organigrama) y se describen las funciones y actividades de cada uno de los puestos que la conforman.

La importancia de este manual es mostrar a todos los colaboradores, tanto a los nuevos integrantes como a los ya establecidos, cómo se conforma la administración de **ABC**, muestra un panorama general para la comunicación interna de la misma, describe las funciones de cada uno de sus departamentos y puestos operativos, y en general, es un elemento de apoyo fundamental para el buen funcionamiento administrativo de la firma.

Será indispensable realizar una adecuada y minuciosa descripción de cada uno de los puestos que integran la firma **ABC**, se recomienda partir mediante la realización de una descripción genérica de cada puesto que mencione a grandes rasgos sus principales actividades; posteriormente, se deberá realizar una descripción más específica que señale cada una de las actividades y funciones a realizar y que son responsabilidad del puesto; para finalmente, indicar los requisitos, perfil y competencias que debe cumplir el candidato o la persona asignada a dicho puesto.

Reconociendo la importancia de la comunicación organizacional dentro del éxito general de una empresa; se sugiere a la dirección de **ABC** programar más actividades de inclusión e integración entre los diferentes colaboradores de la firma. Las actividades de convivencia promueven una mejor y más estrecha comunicación entre los colaboradores y la dirección de una empresa, brindando a los mismos mayor confianza e individualismo y resultando en la creación de mejores vínculos entre ellos, la dirección, la empresa y los objetivos de ésta última en general.

En cuanto a la etapa de *Integración* de **ABC**, se recomienda a la firma completar y formalizar sus programas de reclutamiento y selección; si bien es cierto que se identificó la existencia de los mismos, sería ideal reestructurar nuevamente dichos programas ajustándose a la solicitud de conocimientos en áreas específicas, tales como: finanzas, contabilidad, etc., así como competencias específicas y genéricas que deberá contar el candidato ideal a cumplir con el puesto solicitado.

Adicionalmente, se considera que será de mucho beneficio la creación de un programa de capacitación continua para **ABC**; al proveer un servicio tan especializado como el

provisto por la firma, se hace un menester imprescindible el contar con consultores altamente capacitados y expertos en la divulgación y asesoría en los temas relacionados de Precios de Transferencia. Por lo que se recomienda ampliamente a la firma, comenzar la elaboración de un programa de capacitación continua dirigido a la actualización y presentación de temas relevantes relacionados a esta materia, tales como: nuevas metodologías, actualización de los lineamientos publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros.

Por otro lado, en relación al área de *Dirección*, es importante señalar que para una óptima dirección y el éxito general de una empresa, es de suma importancia contar con un buen sistema de toma de decisiones organizacionales. Por lo que se recomienda que **ABC** defina un sistema formal de toma de decisiones, el cual sea inclusivo y busque alentar la participación de cada gerente y su respectivo equipo en la adecuada toma de decisiones, delegación de responsabilidades para la mejora del rendimiento del equipo así como en la participación en la definición de nuevas estrategias y oportunidades para la mejora de la firma en cada uno de sus procesos y departamentos.

Otra parte importante a destacar es la relativa a las actividades de motivación en **ABC**, será sumamente importante asignar recursos para la creación de programas de motivación en la firma, los cuales deberán ser dirigidos al reconocimiento de los logros obtenidos y metas alcanzadas por el equipo de trabajo en relación al cumplimiento de los objetivos de la firma; éstos pueden estar relacionados con el otorgamiento de reconocimientos de carácter financiero (bonos, incentivos, etc.) o reconocimientos de carácter no financiero (reconocimiento de logros, oportunidades de crecimiento, oportunidades de crecimiento, días libres, etc.). Asimismo, y una vez creados dichos programas, será de suma importancia realizar actividades de difusión interna sobre estos programas e involucrar a los gerentes para la aplicación de los mismos.

Finalmente, en relación a la etapa de *Control* de **ABC**, será recomendable realizar retroalimentaciones posteriores a cada evaluación realizada por parte de la dirección. Actualmente, no se identifica que se lleve una adecuada retroalimentación posterior a

las evaluaciones aplicadas a los consultores; las retroalimentaciones deben de estar orientadas a corregir cualquier error de conocimiento, formato o uso de la información para la debida provisión de los servicios especializados de Precios de Transferencia.

También se recomienda la implementación de un sistema formal de medición y monitoreo de la producción de los servicios proporcionados por **ABC**. Se recomienda crear un formato dirigido a recopilar información relativa a la producción de los servicios donde se recopile información relativa los proyectos asignados y su estatus, seguimientos de información, propuestas enviadas (aceptadas y pendientes), colaboración en ventas de nuevos proyectos y alianzas, etc.

Proporcionar información relativa a los proyectos asignados a cada oficina, asegurará la orientación de los esfuerzos por parte de la dirección, la gerencia y el personal operativo para la adecuada atención de los mismos. Cumpliendo con el propósito de organizar y establecer objetivos y metas realistas consistentes en la producción semanal de los servicios de Precios de Transferencia asignados. Adicionalmente, mediante la aplicación de dicho sistema será posible llevar a cabo estadísticas de producción y medición de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

William P. Leonard, (1991) “Auditoría Administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos”. 20ª Edición Editorial Diana. México.

Rodríguez Valencia, Joaquín, (2010) “Auditoría Administrativa”. 9ª Edición. Editorial Trillas,

Franklin F. Enrique B, (2001) “Auditoría Administrativa”. 2ª Edición. Editorial Pearson-Prentice Hall., 2001.

Ray Whittington – Kurt Pany,(2000) “Auditoría Un Enfoque Integral”. 12ª Edición. Editorial McGraw-Hill O., 2000.

Fred R. David, (2008) “Conceptos de Administración Estratégica”, 11ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall, México.

W.L. Hill, Charles & R. Jones, (2011) “Administración Estratégica: Un Enfoque Integral”. 2ª Edición. Editorial Cengage Learning, México.

Rubio Ragazzoni, Víctor, (2010) “Guía Práctica de la Auditoría Administrativa”. 3ª Edición. Editorial Pac, S.A. de C.V.

Thompson & Strickland, (1991) “Administración Estratégica”, 13ª Edición. Editorial McGraw Hill, México.

ANEXO I

**Curriculum empresarial “American
Business Consultants, S.C.”**

ANEXO II

**Carta Propuesta a “American Business
Consultants, S.C.”**

ANEXO III

Programa de Aplicación de la Auditoría Administrativa a “American Business Consultants, S.C.”

| | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|------------|-------|-------------|-------|
| Auditoría Administrativa | Programa de trabajo | Inicio | 09/16 | Terminación | 09/16 |
| | Concentrado General | Suspensión | | Cancelación | |
| | | Reinicio | | Terminación | |

Responsable: **Lic. Alan Hidalgo Puebla**

| No | Actividad | Duración (Semanas) | | | | | | | | | | | |
|-----|--|--------------------|---|---|---------|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
| | | Septiembre | | | Octubre | | | Noviembre | | | | | |
| 1.0 | Análisis Información (Antecedentes) | X | | | | | | | | | | | |
| 2.0 | Captura de Información Organizacional | X | | | | | | | | | | | |
| 3.0 | Estudio Preliminar (Análisis Documental) | | X | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Resultados Estudio Preliminar | | | X | | | | | | | | | |
| 4.2 | Elaboración Informe Preliminar | | | | X | | | | | | | | |
| 4.3 | Elaboración y Aprobación de Propuesta | | | | X | | | | | | | | |
| 4.4 | Aplicación del Instrumento | | | | | X | X | X | | | | | |
| 4.5 | Captación de Sugerencias y Comentarios | | | | | | | X | | | | | |
| 5.0 | Análisis de la Información Captada | | | | | | | | X | X | | | |
| 6.0 | Evaluación de la Información Captada | | | | | | | | | X | X | X | |
| 7.0 | Presentación del Informe Final | | | | | | | | | | | | X |

Observaciones:

El personal solicitó que se presentaran los resultados de la presente Auditoría Administrativa; los colaboradores desean conocer qué problemas detectaron y qué sugerencias o recomendaciones proporcionará el Auditor.

| | |
|-----------------|--------------|
| Elaboró: | Alan Hidalgo |
| Revisó: | Héctor Bravo |

ANEXO IV

Cuestionario Preliminar para Confirmar la Elaboración de una Auditoría Administrativa en “American Business Consultants, S.C.”

AMERICAN BUSINESS CONSULTANTS, S.C.

Cuestionario Preliminar

Nombre: Lic. Graciela Angulo.

Departamento: Administración.

Puesto: Sub-Gerente Administrativo.

Etapas: Planeación.

Documentos Legales

1. **ABC** cuenta con un Acta Constitutiva:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

2. **ABC** cuenta con Actas de Asamblea:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

3. **ABC** cuenta con Contratos de Alianzas Estratégicas para ofrecer sus servicios mediante terceros:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

Documentos de Elementos Administrativos

4. **ABC** provee a sus colaboradores un Manual de Organización donde se mencione la historia de la organización, operación y funcionamiento de la firma:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

5. **ABC** cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo y Políticas para su operación:

Excelente Adecuado Aceptable Deficiente No Existe

6. Al momento de la contratación de personal, **ABC** cuenta con un Análisis de Descripción de Puestos que señale los requerimientos y competencias a cumplir por los candidatos:

Excelente Óptimo Aceptable Incompleto No Existe

7. **ABC** cuenta con un programa de Inducción dirigido a los nuevos los colaboradores al momento de integrarse a la firma:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

8. Al momento de integrar un nuevo colaborador a la firma, **ABC** proporciona algún Manual o Curso de Capacitación especializado en la Asesoría de Precios de Transferencia:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

9. **ABC** estableció un Protocolo de Atención y Contacto para los Clientes de la firma:

Excelente Óptimo Regular Deficiente No Existe

10. **ABC** cuenta con un historial de Informes de Actividades proporcionados por los Gerentes y/o colaboradores de la firma:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

11. **ABC** posee Estadísticas periódicas de producción, ventas y/o captación de nuevos proyectos realizados por los Gerentes y/o colaboradores de la firma:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

Documentos de Producción

12. **ABC** cuenta con una descripción escrita y gráfica de sistemas, procedimientos y métodos (Diagrama de Flujo) para el proceso de elaboración de las Consultorías y Estudios de Precios de Transferencia:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

13. **ABC** cuenta con algún Programa de Capacitación Continua:

Excelente Óptimo Aceptable Deficiente No Existe

Documentos de Información General de la Firma

14. **ABC** cuenta con Folletos Corporativos donde sea posible conocer la historia, servicios y ubicación de las diferentes oficinas de la firma:

Excelente Adecuado Aceptable Deficiente No Existe

15. **ABC** cuenta con un Currículum Empresarial dirigido a la prospección de nuevos clientes y alianzas:

Excelente Superior Promedio Aceptable Deficiente No Existe

ANEXO V

Cuestionario de Análisis del Proceso Administrativo de “American Business Consultants, S.C.”

ANEXO VI

Evaluación de Cada Una de las Etapas del Proceso Administrativo de “American Business Consultants, S.C.”

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

| Clasificación por Fase | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porc. Real (%) |
|------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------|----------------|
| Planeación | 1,200 | 960 | 594 | 49.50% |
| Organización | 1,200 | 960 | 713 | 59.42% |
| Integración | 1,200 | 960 | 739 | 61.58% |
| Dirección | 1,200 | 960 | 484 | 40.33% |
| Control | 1,200 | 960 | 802 | 66.83% |
| Promedio: | | | | 55.53% |

Presentación de Resultados por Etapa:

| Planeación | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porc. Real (%) |
|----------------|---------------------|-----------------------------|---------------|----------------|
| Visión | 240 | 192 | 113 | 47.08% |
| Misión | 160 | 128 | 100 | 62.50% |
| Objetivos | 80 | 64 | 34 | 42.50% |
| Metas | 80 | 64 | 64 | 80.00% |
| Estrategias | 240 | 192 | 89 | 37.08% |
| Políticas | 160 | 128 | 89 | 55.63% |
| Procedimientos | 80 | 64 | 35 | 43.75% |
| Programas | 160 | 128 | 70 | 43.75% |
| Total | | | 594 | 49.50% |

| Organización | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porc. Real (%) |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Estructura Organizacional | 160 | 128 | 37 | 23.13% |
| División y Distribución de Funciones | 400 | 320 | 252 | 63.00% |
| Cultura Organizacional | 160 | 128 | 108 | 67.50% |
| Recursos Humanos | 80 | 64 | 19 | 23.75% |
| Clima Organizacional | 400 | 320 | 297 | 74.25% |
| Total | | | 713 | 59.42% |

| Integración | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porc. Real (%) |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Reclutamiento y Selección | 240 | 192 | 141 | 58.75% |
| Entrenamiento y Capacitación | 480 | 384 | 285 | 59.38% |
| Condiciones de Trabajo | 80 | 64 | 48 | 60.00% |
| Manejo de Materiales y Equipo | 240 | 192 | 168 | 70.00% |
| Uso de Medios Tecnológicos | 160 | 128 | 97 | 60.63% |
| Total | | | 739 | 61.58% |

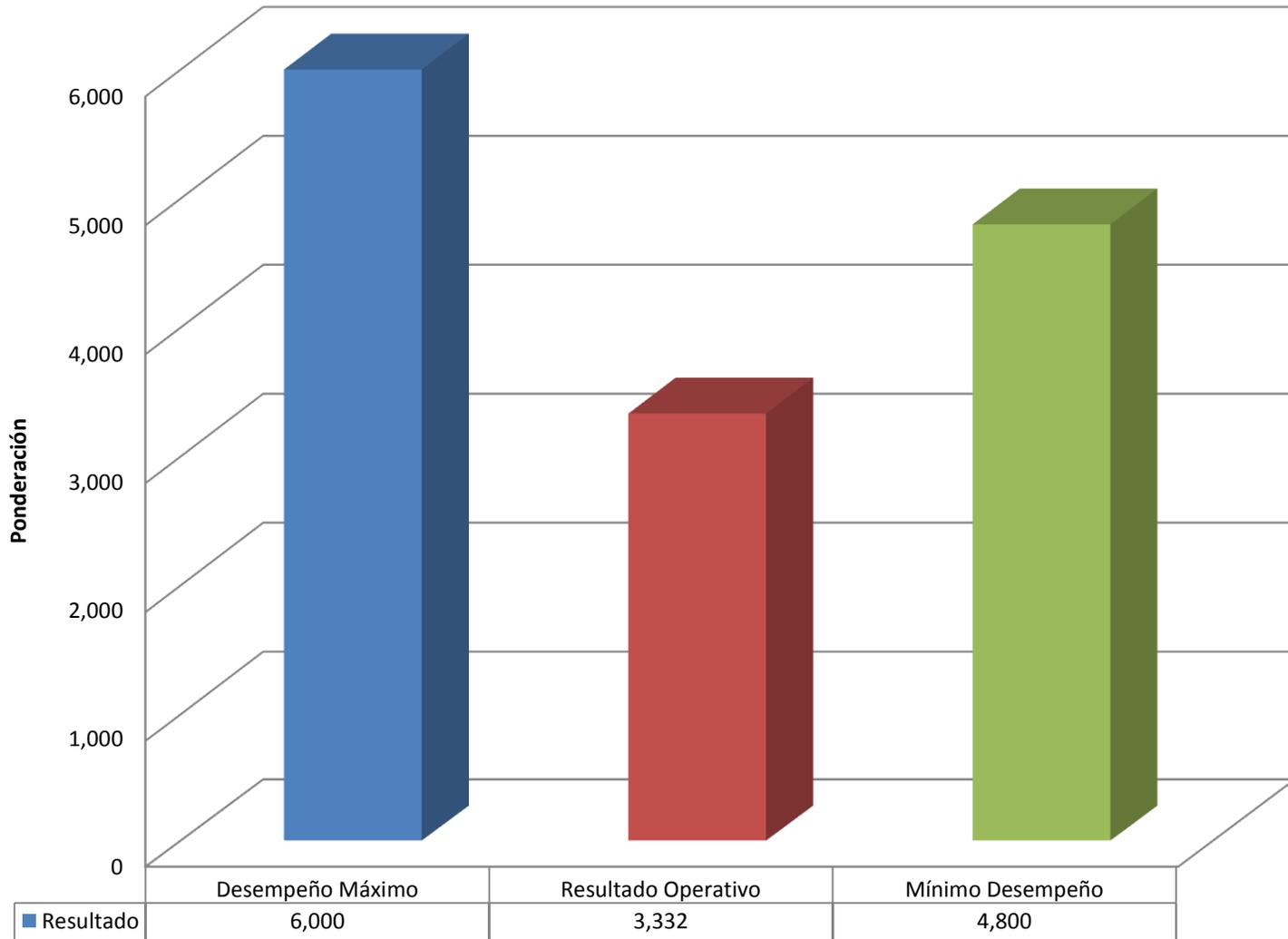
| Dirección | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porc. Real (%) |
|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Liderazgo | 240 | 192 | 101 | 42.08% |
| Comunicación | 240 | 192 | 116 | 48.33% |
| Motivación | 240 | 192 | 53 | 22.08% |
| Manejo de Stress y Conflicto | 160 | 128 | 78 | 48.75% |
| Toma de Decisiones | 160 | 128 | 41 | 25.63% |
| Creatividad e Innovación | 160 | 128 | 95 | 59.38% |
| Total | | | 484 | 40.33% |

| Control | Punto Óptimo (100%) | Punto Inferior Óptimo (80%) | Puntos Reales | Porc. Real (%) |
|------------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------|---------------------------|
| Control de Operaciones | 160 | 128 | 101 | 63.13% |
| Medición y Monitoreo de Producción | 160 | 128 | 91 | 56.88% |
| Informes de Producción | 240 | 192 | 188 | 78.33% |
| Evaluaciones | 400 | 320 | 260 | 65.00% |
| Calidad | 240 | 192 | 162 | 67.50% |
| | | Total | 802 | 66.83% |

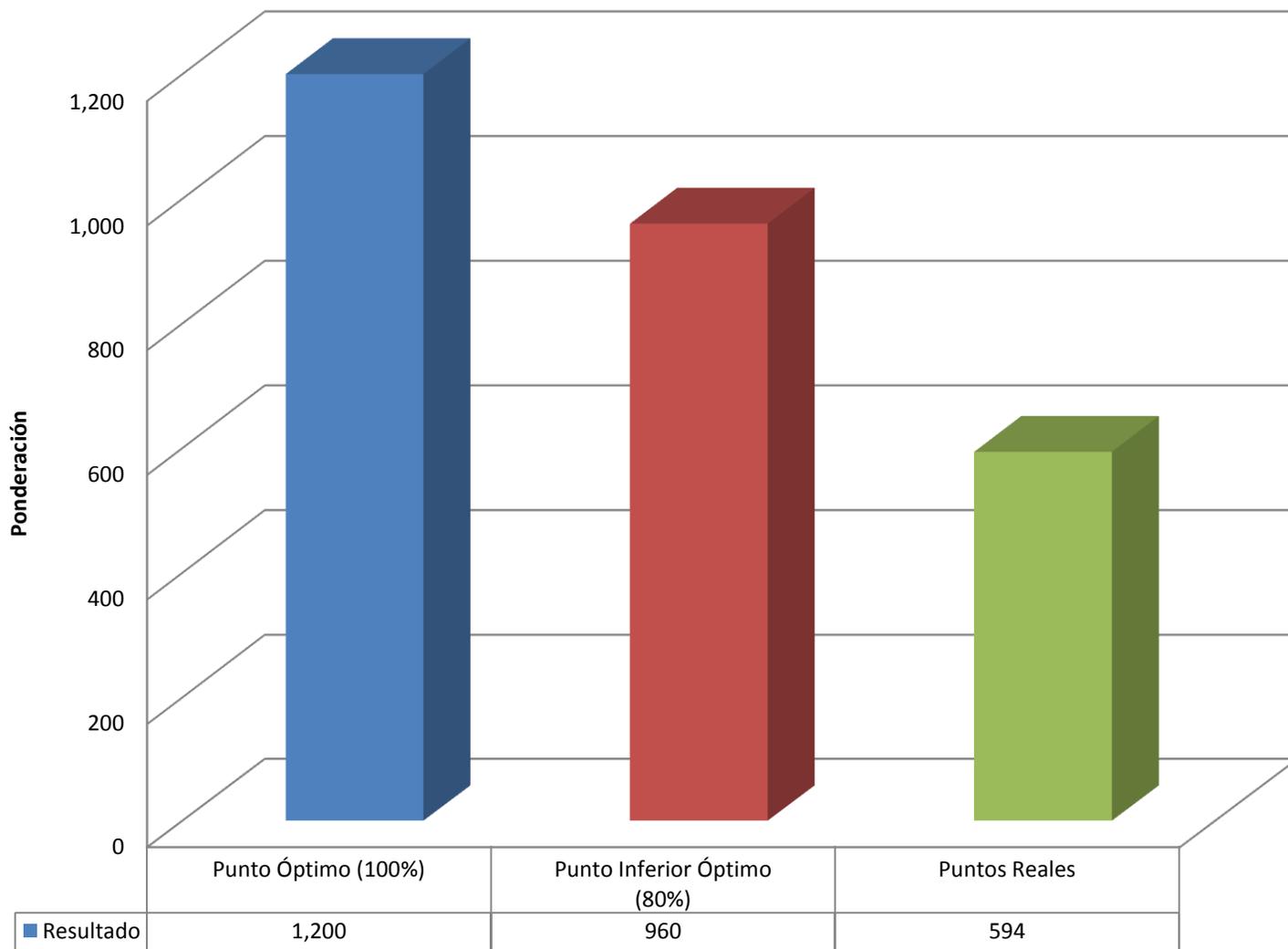
ANEXO VII

Gráficas comparativas de cada una de las etapas del proceso administrativo de “American Business Consultants, S.C.”

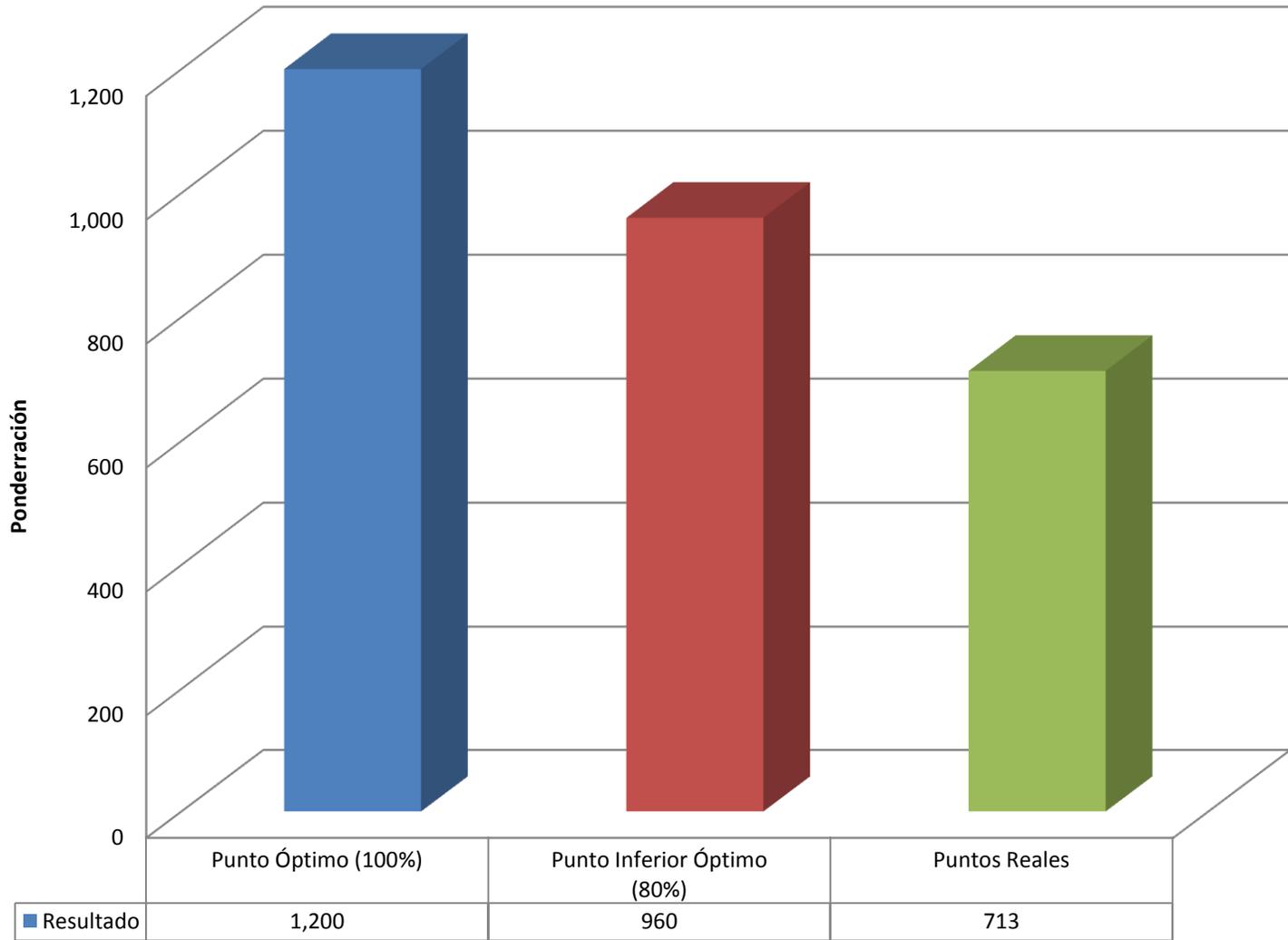
Gráfica de Resultados de ABC



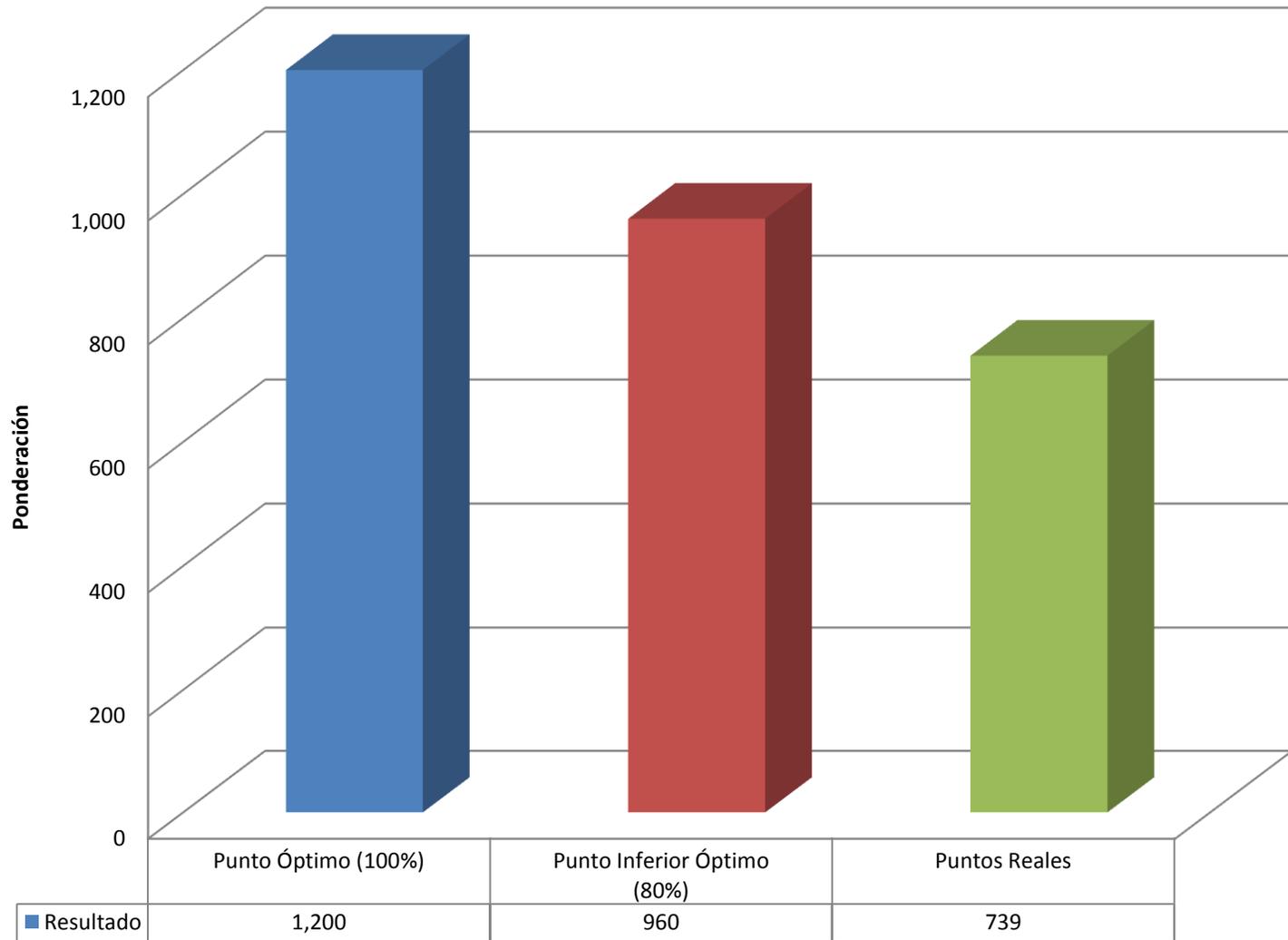
PLANEACIÓN



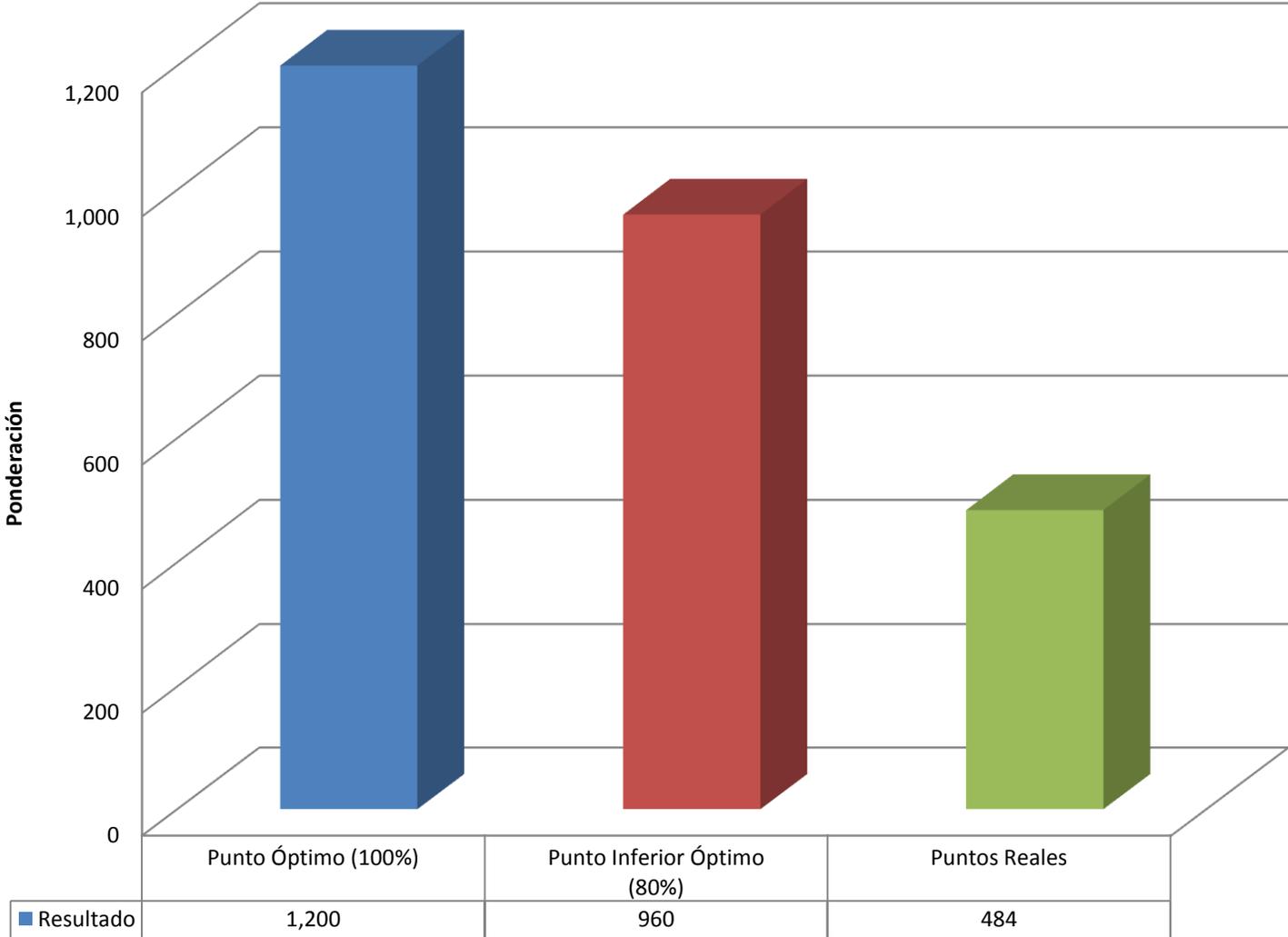
ORGANIZACIÓN



INTEGRACIÓN



DIRECCIÓN



CONTROL

