



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA

**“APLICACION DE UNA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA POR UN CONTADOR PUBLICO EN
EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACION DE BEBIDAS
ALCOHOLICAS ”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

JOSE ROBERTO RAMOS SUAREZ

DIRECTOR DE TESIS:
L. C. Adda María Ayech Assad.

REVISOR DE TESIS:
C.P. Javier Flores Esteva.

Boca del Río, Ver.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGREDECIMIENTOS

MAMI, LO PROMETIDO ES DEUDA!!

Quiero agradecer a mi Papá por el sacrificio de haberme otorgado una carrera profesional. Gracias!!

A mi abuela Coco por su apoyo incondicional.

A mi abuelo por enseñarme que la disciplina es la base del éxito.

A mi hermana por aguantar mis humores.

A Julia por hacerme sentir Tío.

A mi tío Erick y Manolo por sus apoyos y consejos.

A la Inmobiliaria Metro (Erika, Oli y Vero).

A mis amigos:

A mi carnal Luís Enrique, Ángel, Migue, Mauricio y Ale, Israel, Curro, Isaac, Toño, José Urreta, José Ruiz, Millán, Assad, Alfonso, Enrique, Chava, Huicho, Edgar y Dorina, Ale Pérez, Víctor, Chucho Gómez, Oscar, Rober, JC Bélchez, Maru, Paco, Ponchito, Paquetes, Rober Bueno, Daniel Ayestarán, Raúl, Hugo, Bonilla, Tato y Emanuel.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 JUSTIFICACION.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVOS GENERALES.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.4 HIPOTESIS.....	8
1.5 VARIABLES.....	8
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	8
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	8
1.6 DEFINICION DE VARIABLES.....	8
1.6.1 CONCEPTUAL.....	8
1.6.2 OPERACIONAL.....	10
1.7 TIPO DE ESTUDIO.....	10

1.8 POBLACION Y MUESTRA.....	10
1.8.1 POBLACION.....	10
1.8.2 MUESTRA.....	11
1.9 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	11

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	13
2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	13
2.1.2 CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	24
2.1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA...31	
2.1.3.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	31
2.1.3.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	35
2.1.4 DIFERENCIA CON LA AUDITORIA FINANCIERA.....	37
2.1.4.1 OTRAS DIFERENCIAS.....	38
2.1.5 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.....	39
2.1.6 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.....	41
2.1.6.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.....	41
2.1.6.2 NIVELES JERARQUICOS.....	52
2.1.6.3 FUNCIONES BASICAS.....	56
2.1.6.4 DESARROLLO DE LA AUDITORIA.....	56
2.1.6.5 INFORME.....	59
2.1.6.6 CUESTIONARIO DE VENTAS.....	61

2.1.7 EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	67
2.1.7.1 CONTROL INTERNO.....	67
2.1.7.2 JUSTIFICACION.....	68
2.1.7.3 FUTURO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	69
2.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	71
2.2.1 DEFICIONES Y CONCEPTOS.....	71
2.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	73

CAPITULO III

CASO PRACTICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	75
3.2 APLICACION DE CUESTIONARIO CON ESCALA DE EVALUACION DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.....	77
3.3 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	126

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES.....	132
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	135
-------------------	-----

INTRODUCCION

La Auditoría Administrativa es un examen que evalúa la forma en que opera la organización por lo que es necesario conocer de donde proviene este tipo de estudio y su similitud con otro tipo de auditorías.

Desde que surgió la Auditoría Administrativa ha sido de gran controversia el profesional que la debe de realizar unos son de la idea que el Licenciado en Administración de empresas son los idóneos para la realización de este examen ya que conocen el proceso administrativo y que la Auditoría Administrativa se basa en gran parte de dicho proceso, sin embargo muchos otros difieren con esa idea ya que el Lic. en Contaduría Pública además de conocer el proceso administrativo maneja lo que son cuestiones financieras, contables, fiscales, costos y demás funciones que en cualquier empresa son de vital importancia.

En el Capítulo I se conocerá la problemática que originó al realizar dicha investigación así como las diferentes soluciones, los términos utilizados y las dificultades que se presentaron durante la investigación

El Capítulo II dará referencia acerca de la historia de la Auditoría Administrativa así como los conceptos que diferentes autores tienen acerca de dicha evaluación, importancia de la misma y la metodología que se va a utilizar para la realización de la Auditoría.

Durante el Capitulo III se muestra la situación en la que se encuentra el departamento de ventas mediante la aplicación de cuestionarios a las diferentes funciones que tiene el área y aplicándose posteriormente el resultado de la evaluación.

En este mismo capítulo se presenta al departamento, la ubicación actual y realizando las sugerencias para la mejora de diferentes funciones.

En el capítulo IV se concluye el resultado general del estudio ya que es en esta parte donde se analiza si la evaluación realizada al departamento tiene concordancia con la hipótesis investigada.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en México han pasado por casos realmente trágicos en cuestiones financieras, fiscales, laborales, de tecnología así como por la falta

de personal capacitado para desempeñar puestos de mayor independencia mental debido a devaluaciones por cambios de gobierno, desastres naturales, la falta de acuerdos por parte de los partidos políticos con la Presidencia de la República en relación a una reforma fiscal favorable para el país, apoyos monetarios a los empresarios para adquirir equipos de producción modernos así como una planeación tanto a corto plazo como a largo plazo por parte del gobierno mexicano en cuestiones como la educación. Esta desventaja con empresas internacionales ha venido impactando a pequeños y medianos empresarios que en la lucha por obtener mejor calidad de sus productos o servicios con escasos recursos se han olvidado de revisar sus actividades administrativas de manera permanente y de elaborar una adecuada comercialización de sus bienes y/o servicios.

En la actualidad algunas organizaciones han dedicado la mayor parte de sus estudios a proyectos referentes a la reducción de gastos, costos, estrategias fiscales, tácticas de comercialización en nuevos mercados con el propósito de optimizar recursos, restándole importancia a la revisión continua de la estructura administrativa del departamento de ventas y arrojando como resultado la disminución de los ingresos de la empresa.

Debido a la falta de evaluaciones periódicas de las fases del proceso administrativo del departamento de ventas la compañía San Carlos Comercial, S.A. de C.V. dedicada a la elaboración de vinos y licores en el Puerto de Veracruz ha presentado deficiencias tanto de las funciones como de las actividades del área de comercialización durante los últimos dos trimestres;

dando como consecuencia una notable reducción de las percepciones de la organización.

El contador público con la aplicación de una auditoría administrativa en el departamento de ventas pretende analizar tanto el desempeño como la evaluación de las actividades administrativas de dicha área.

¿Cómo se podrán efficientar las funciones y actividades administrativas del departamento de ventas la empresa San Carlos Comercial, S.A. de C.V.?

1.2 JUSTIFICACION

Es importante que las empresas en general comiencen a preocuparse por un mejor desempeño de las actividades administrativas a la par que sus prioridades en reducción de costos, gastos y estrategias fiscales.

La necesidad de las organizaciones de estar cada día en el marco de la competitividad ha llevado a directivos e inversionistas a buscar nuevos métodos para obtener la seguridad de que su compañía realiza las actividades que se requieren en tiempo y forma adecuada mediante la realización de evaluaciones integrales a la organización con el propósito de que los interesados en la compañía conozcan el nivel de desempeño de las funciones que realiza la organización además de la detección tanto de áreas como de procesos que se puedan mejorar con la aplicación de dicha evaluación.

Las ventas representan la parte más importante en cualquier empresa ya que es la principal fuente de generación de recursos económicos con lo que la auditoría administrativa ayudará como herramienta fundamental para detectar actividades que requieran de mayor estudio además de estimular e impulsar el crecimiento en el departamento de comercialización mediante un desempeño óptimo que cumpla con las expectativas de los interesados en la organización así como del mundo de la competitividad empresarial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

Evaluar y estudiar el desempeño del departamento de ventas a través de la auditoría administrativa aplicada por un contador público.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los antecedentes históricos de la auditoría administrativa.
- Definir el concepto de la auditoría administrativa.
- Estudiar la metodología de la auditoría administrativa.
- Identificar los objetivos e importancia de la auditoría administrativa.
- Determinar la función del contador público en la auditoría administrativa.
- Conocer las funciones del departamento de ventas.

1.4 HIPOTESIS

Aplicando la auditoría administrativa en el departamento de ventas mejorará el desempeño de la organización y optimizará sus recursos.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Aplicando una auditoría administrativa en el departamento de ventas.

1.5.2 VARIANTE DEPENDIENTE

Mejorará el desempeño de la organización y optimizará sus recursos.

1.6 DEFINICION DE VARIABLES

1.6.1 CONCEPTUAL

Aplicar.” Atribuir, referir a un caso particular. Poner esmero, diligencia”¹.

Auditoría administrativa: “Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora”².

¹ Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, SA. De C.V., pág. 81, 1990.

² Enrique Benjamín Franklin F., *Auditoría Administrativa*, pág.12, McGraw Hill, 2001.

Mejorar. “Perfeccionar, purificar, renovar. Volverse el tiempo mejor. Medrar en su posición”³.

Desempeño. “Acción de desempeñar”⁴.

Organización. Es la coordinación de las actividades de las diferentes personas que componen un ente con el fin de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los propósitos que la empresa persigue.

Ventas. “El proceso personal o interpersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”⁵

³ Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, SA. De C.V., pág. 671, 1990

⁴ Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, SA. De C.V., pág. 339, 1990

⁵ Sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/>.

1.6.2 OPERACIONAL

Aplicando una auditoría administrativa en el departamento de ventas: es realizar una evaluación en las funciones y procedimientos administrativos en el área de ventas.

Mejorará el desempeño de la organización y optimizará sus recursos: es obtener un mejor desempeño de las operaciones de la empresa y al mismo tiempo incrementar sus ingresos.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

En el presente estudio se realizará una investigación en forma documental por medio de libros, revistas, periódicos e internet así como de campo con la aplicación de una evaluación a una empresa.

1.8 POBLACION Y MUESTRA

1.8.1 POBLACION

La población de la investigación esta dirigida a todas las empresas ubicadas en el Puerto de Veracruz dedicadas a la elaboración y venta de bebidas alcohólicas.

1.8.2 MUESTRA

Se tomará como muestra a la empresa San Carlos Comercial, S.A. de C.V. para la realización de la investigación.

1.9 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones que se me presentaron durante la realización de la investigación fueron principalmente el acceso a la información de manera física así como el poco tiempo del personal para atender mis cuestionamientos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Los hechos históricos más relevantes para la administración data del año 1800, año en el que *The Design of Organizations* de Prapad N. Khandwalla menciona que los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; propuesta que incluía una reseña acerca del beneficio de utilizar la auditoría como proceso de evaluación.

Khandwalla menciona ya el término “auditoría”, pero existe la posibilidad de que sea sólo una interpretación personal.

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Matcalfe en 1886 en consecuencia del periodo anterior realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de los organigramas, y al estudio de la administración.

Algo en común que tienen estos estudiosos es que los tres forman parte de la corriente denominada “Administración Sistemática”, cuyo enfoque principal se centraliza en el diseño de procedimientos y procesos para lograr una buena coordinación operativa, manejo del personal e inventarios, y un minucioso control organizacional.

En 1916 nace la escuela del “Proceso administrativo”, es ahí donde la auditoría adquiere una notable particularidad para llevar acabo el estudio de las funciones de una empresa, en específico del control.

Henry Fayol, el padre de la administración, en el año 1925 mencionó en una entrevista para *Conique Social de France*: “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 (dirección), la coordinación y el control están siendo atendidos”, esto quiere decir, si la empresa esta bien administrada.

En 1933, Lyndall F. Urwick destaca la importancia de establecer controles para estimular la productividad de las empresas.

En el año de 1935, James O. McKinsey, sentó las bases para lo que el llamo “auditoría administrativa”, la cual, en sus palabras, consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

James O. McKinsey llego a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial...

En el año de 1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre lo que seria la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas.

En 1948, Arthur H. Kent de la Standard Oil Company, de California publica un artículo en donde menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

En 1949, Billy E. Goetz menciona que la auditoría administrativa es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, por que busca, en forma general, descubrir y corregir errores de la administración.

En 1952, William R. Spriegel y Ernest Coulter Davies realizan aportaciones para evaluar el contenido de las áreas funcionales de una empresa.

En su obra *Principles of Business Organization* contempla una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información de una empresa.

En 1953, George R. Terry comenta la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría y propone cuatro procedimientos:

1. **Apreciación de conjunto.** Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
2. **Apreciación informal.** Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
3. **Apreciación por comparación.** Compara la estructura orgánica de la empresa con la de las otras similares o competidoras.
4. **Enfoque ideal.** Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

Terry denomina al punto 3 como "controles generales y auditoría administrativa", pues comenta que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

Dos años después en 1955, Harol Koontz y Ciry l O'Donnell, en *Principles of Management: And Análisis of Managerial Functions*, proponen a la auto auditoría, como una técnica del control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia donde va con los programas presentes, cuales debería ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar *El Análisis Factorial*, obra en la cual abordan el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, el 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la auditoría administrativa: 1) Victor Lázaro publica su libro *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry*, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y desarrolla los elementos básicos para la comprensión y aplicación de esta técnica, y 2) The American Institute of Management, en el *Manual of Excelente Managements* integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960 Alfonso Mejía Fernández de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional *La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas*, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que en nivel gerencial de las empresas debe aplicar para una auditoría administrativa.

En 1961, T.G. Rose propone la integración de una nueva manera de emplear la auditoría administrativa en las organizaciones.

En 1962, el ingeniero William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, más las suyas propias y dando como resultado su libro *La Auditoría administrativa*. Este año es considerado como el nacimiento formal y estructurado de la auditoría administrativa.

La filosofía de Leonard se basa en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta para observar los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad, para adecuar la administración a ellos.

Leonard abarca: evaluación de los métodos y eficiencia administrativa; conceptos fundamentales de la auditoría administrativa; preparación, presentación y seguimiento del informe de auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macias Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas en la asignatura Teoría de la Administración destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael hace énfasis en el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla en su libro *Investigación en la empresa* la necesidad de que las empresas consideren que sus elementos

tienden al desarrollo como resultado de su evolución y transformación, lo que los obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En ese mismo año en San José de Costa Rica se publica *Significado e importancia de la prognosis administrativa* de José Galván Escobedo, destacando la previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, por lo que la valoración de sus condiciones actuales y esperadas es fundamental para su crecimiento.

Por otra parte, en 1964, Manuel D'Azaloe S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional *La Revisión del Proceso Administrativo*, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edgard F. Norbek da a conocer su libro *Auditoria Administrativa*, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoria. Es en ese mismo libro donde diferencia la auditoria administrativa de la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

El 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto *La Auditoría Administrativa*, desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoria administrativa, presentando su propia versión de la técnica.

En 1967, W.T. Greenwood, escribe *A Management Audit. System*, define el marco teórico, alcance e importancia que tiene la auditoría para las organizaciones.

Para 1969, Fabián Villegas en sus libros *El contador público y Auditoría administrativa* enfoca la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en *Administración de personal*, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una versión general de la auditoría administrativa.

César González Alcántara, en 1974 en su libro *La contraloría y sus funciones* retoma la importancia del control como la etapa final del proceso administrativo, además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

En 1975, Keith D. y Bloomtron R., exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado como una forma de evaluar la eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa hasta la social.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su *Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa*, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge

Álvarez Anguiano, en *Apuntes de Auditoría Administrativa* de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

Poco después, en 1984 J. Thierauf presenta *Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo*, que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda, la cual contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

También en 1988, Brink V. UIT H. En su libro *Auditoría Interna moderna* define los fundamentos de la auditoría administrativa como: administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación en una auditoría interna.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en 1989 con su obra *Auditor operacional*, amplía la aplicación de la auditoría cifrada en las operaciones.

Al iniciarse la década de los 90's, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dió a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

En 1991, Miguel Ángel Dávila Guzmán del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su publicación *Auditoría comprensiva. Un moderno concepto en la auditoría gubernamental*, desarrolla una percepción nueva para la implementación de auditorías en las oficinas de gobierno.

En 1995, Jorge Álvarez Anguiano en el área administrativa y Mario Compeán Toledo en informática, se unen para dar vida a un programa de *Auditoría administrativa por computadora*.

Existen documentos de uso reservado exclusivamente para despachos de consultoría profesional como el que presenta Price Waterhouse: *La evaluación del rendimiento operativo*, que explica cómo evaluar el comportamiento de una organización a través de sus operaciones.

La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación y puede abarcar características como:

- a) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones.
- b) Determinar la solidez de un proveedor principal.
- c) Averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

2.1.2 CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CONCEPTOS

La auditoría administrativa es una herramienta de control que la han estudiado no han llegado a establecer un concepto homogéneo como sucede con otros conceptos de auditoría.

Sin embargo la denominada auditoría administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación y control.

A continuación se mencionan los más relevantes conceptos de auditoría administrativa en palabras de diversos autores conocedores del tema:

“Auditoría administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”¹.

¹ Carlos E. Anaya Sánchez. Citado por Camacho Villavicencio César Alberto en su tesis *Estudio de la Auditoría Administrativa Vista por Deferentes Autores*, pág. 70, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México, Toluca, Estado de México, 1991.

Fernández Arena en su libro *La Auditoría Administrativa* menciona que es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución.

El autor analiza punto por punto la definición y nos dice:

1. Auditar consiste en escuchar.

El concepto moderno del término es más amplio, además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas así como efectos referidos a los principios de su disciplina. Se necesita una revisión basada en el método científico que contenga:

- a) De carácter objetivo, ausente de impresiones que contengan desviaciones de apreciación extrema hacia ciertas áreas.
- b) Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados.
- c) Estudio exhaustivo que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo.

2. De la satisfacción de objetivos constitucionales.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enuncian a continuación:

- a) Objetivos de servicio. Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.
 - b) Objetivo social. Buen trato económico y motivacional a los empleados que prestan sus servicios a las empresas, cumpliendo con las tasas tributarias para la realización de actividades gubernamentales, actividades de buen vecino y miembro de la sociedad.
 - c) Objetivo económico. Para los inversionistas, pago de dividendos razonables que sea proporcional al riesgo y para los acreedores, reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.
3. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

- a) Dirección. Encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo.

- b) Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a las satisfacciones de los objetivos de la empresa.
 - c) Información de los resultados obtenidos por los departamentos comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedentes del trabajo.
4. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructura demanda recursos de tres tipos:
- a) Humanos.
 - b) Materiales.
 - c) Técnicos.

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos.

La integración se encarga de recabar lo que diseñó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos.

5. No basta analizar la estructura.

Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizar tomando en cuenta:

- a) Planear
- b) Implementar
- c) Controlar

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

“La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”².

Se realizará una revisión y consideración de la organización con el propósito de precisar:

² Leonard William P. *Auditoría Administrativa*, pág. 45, Editorial Diana, S.A., México, 1971.

- Pérdidas y deficiencias.
- Mejores métodos.
- Mejores formas de control.
- Operaciones eficientes.
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos

“La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una “audiencia” en la cual los asistentes puedan enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio”³.

“Auditoría Administrativa es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de opera”⁴.

³ Citado por Fernández Arena José Antonio, *Ibímen* (22), pág. 13.

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, *Sinopsis de Auditoria Administrativa*, pág. 43, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, 2da Edición 1984.

“Auditoría Administrativa es revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos –que se siguen en todas las fases del proceso administrativo– aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando”⁵.

“La Auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos” ⁶.

E. Hefferon dice: “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”.

“Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora”⁷.

⁵ Santillana González Juan Ramón, *Auditoría IV*, pág. 118, ECAFSA.

⁶ Norbeck, E.F. Auditoría Administrativa. Editora Técnica, S.A. México, D.F. 1970

⁷ Enrique Benjamín Franklin F. *Auditoría Administrativa*, pág. 12, McGraw Hill, 2001.

2.1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1.3.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa tiene como objeto principal descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

1. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

2. De productividad

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

3. 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.

4. De servicio

Representa 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.

5. De calidad

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

6. De cambio

Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

7. 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.

8. 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.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas así como valorar el panorama administrativo, lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de controles.

La auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficacia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo, es decir, presenta un panorama administrativo en forma general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección de la empresa.

Existen objetivos secundarios de la auditoría administrativa entre los cuales podemos citar los siguientes:

9. Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores y valorar su repercusión en el funcionamiento total de la organización.
10. Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
11. Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
12. Ayudar a la determinación de métodos, definiciones, pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
13. Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen y apeguen a los objetivos.
14. Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones para procurar un desempeño equilibrado en sus funciones y por consiguiente, la consecución de mejores resultados.

A través de estos objetivos se logra determinar las deficiencias e irregularidades, las causas de los problemas, los descuidos, errores y desperdicios en forma exagerada y una falta de conocimiento de lo que es una organización bien dirigida.

2.1.3.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Debido al gran desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

Se puede establecer que la auditoría administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación va más allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones, el personal y para mejorar la administración aplicada, a fin de descubrir las limitaciones y definiciones.

Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente comprenderemos entonces por que a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa.

La auditoría administrativa puede abarcar en forma total a una empresa o a uno de los componentes de su organismo, así como también a algunos de los objetivos que se hayan preestablecido. La auditoría administrativa

determina el por qué; esto es, las causas de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

Existe la probabilidad de que una sola función operativa mal ejecutada dentro de una empresa mantenga en un nivel inferior a toda la organización, por lo cual se debe procurar un desempeño equilibrado en todas las funciones, a fin de que pueda elevar algunas de ellas sobre en nivel general de operación.

La auditoría administrativa prueba la imaginación, la agresividad y la capacidad de los objetos a enfrentarse a situaciones imprevistas en las operaciones de la empresa. Es una herramienta especializada para la evaluación continua de los métodos y actuación de todas las áreas de la empresa y proporciona un servicio especializado a la administración.

La importancia de la auditoría administrativa reviste en que resalta las causas y efectos de los fenómenos internos y externos que afectan a un ente económico, sean de carácter administrativo o monetario.

2.1.4 DIFERENCIAS CON LA AUDITORIA FINANCIERA

Antes de determinar las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera se debe dejar muy claro que existe una relación natural entre ambas y que se debe complementar entre si afín de proporcionar la información necesaria para que la dirección de la organización pueda tener fundamentos para llevar a cabo la toma de decisiones administrativas y financieras.

La auditoría financiera cubre exclusivamente un aspecto particular y concreto de lo que debe ser una auditoría integral, como lo es la auditoría administrativa.

Aunque se manera distinta y con diferentes propósitos la auditoría financiera y la auditoría administrativa tienen un factor que resulta indispensable para su funcionamiento del control interno.

La mayoría de las auditorías financieras tienen como finalidad primordial el dar testimonio de la imparcialidad de los estados financieros, de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo tanto, los criterios para evaluar cifras y las revelaciones que aparecen en los estados financieros están bastante bien definidos. En cambio la medición o evaluación de la eficiencia, la economía y el comportamiento cuando se practica la auditoría administrativa resulta más complicado su estudio.

2.1.4.1 OTRAS DIFERENCIAS:

1. Los resultados de la auditoría financiera se presentan a partes externas de la organización como lo son: accionistas, dependencias reguladoras, acreedores y público en general. Mientras que los resultados de la auditoría administrativa se presentan por lo general a la gerencia de la organización.

2. La auditoría administrativa cubre muchas áreas no financieras tales como personal e ingeniería. Una auditoría correctamente practicada debe aportar a la administración diversos beneficios tales como:
 - Mayor rentabilidad
 - Una distribución mas eficiente de los recursos
 - La posibilidad de detectar oportunamente los problemas, a través de mejores métodos de control
 - Mejora en la comunicación interna

Suele suceder que cuando se practica una auditoría financiera, sus informes sobre los resultados de los estados financieros culminan con un dictamen de razonabilidad de dichos estados, pero nunca aportan las causas administrativas que están provocando una mala o deficiente administración, es decir, se examinan solo los efectos de las decisiones administrativas pero sin llegar a hacer un examen profundo de sus causas.

Por su parte la auditoría administrativa pretende el conocimiento integral de la empresa, determinando el por qué (causa) de los fenómenos que afectan los recursos reflejados en los estados financieros.

Se presentará a continuación, un esquema de diferencias basado en las características específicas de ambas auditorías:

2.1.5 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

CARACTERISTICAS	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA FINANCIERA
Propósito	Apreciar y mejorar la habilidad funcional y administrativa.	Expresar una opinión sobre los estados financieros y su interpretación.
Alcance	Una operación y/o función.	La simulación financiera.
Orientación	A la situación operativa y administrativa en el pasado, presente y futuro	Hacia los estados financieros desde un punto de vista retrospectivo.
Medición	Los principios de la auditoría de la administración.	Los principios de contabilidad generalmente aceptados.
Método	Método científico: técnicamente de investigación y normas de auditoría.	Normas de auditoría generalmente aceptadas.
Precisión	Relativa.	Absoluta.
Interesados	Internos: la dirección superior, gerentes	Externos: los accionistas, gobierno y

	funcionales.	acreedores.
Realización	Potencial.	Real.
Necesidad	Opcional y solicitadas por la gerencia.	Requerida por terceros: SCHP, inversionistas y acreedores.
Frecuencia	De continuidad indefinida.	Generalmente una vez al año.

2.1.6 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

2.1.6.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Los cuestionarios que se utilizan para la realización de la auditoría administrativa están formados con base en los principios de de esta disciplina del saber humano.

A. Administración

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

a) Ciencia Social

La administración en su calidad de ciencia social admite los principios que se analizan.

b) Que persigue la satisfacción de objetivos institucionales.

1. Objetivos de servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofrecer buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.
2. Objetivo social: protección de los intereses económicos, personales y sociales de los colaboradores de la institución, del gobierno y de la

comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

3. Objetivo económico: protección de los intereses económicos de organización, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generalización de la riqueza y asignación justa.

c) Por medio de una estructura formada.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de: los recursos humanos, materiales y técnicos.

Como resultado de la organización, la institución quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo.

1. Dirección ejercida por:

- Consejo de administración, quienes deben revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.
- Dirección general, cuyo propósito fundamental será custodiar de cerca las políticas, tomando en cuenta las circunstancias externas que afecten a la organización.

2. Planeación y control. Nivel jerárquico que considera los estudios, sistemas y procedimientos tendientes a planear, presupuestar y mantener una organización que contenga información completa y actualizada, en cuanto al cumplimiento de metas y su evaluación.
3. Operación. Nivel jerárquico que contiene los departamentos productivos y de servicio que realizan las acciones tendientes a satisfacer el objetivo de la institución.
4. Asesoramiento en cuanto a nivel jerárquico ocupado por diferentes departamentos que persiguen apoyo a la dirección y a la operación, realizando actividades que no son el objeto de la institución, pero se necesita para lograrlo.

d) Y a través del esfuerzo humano.

1. Planear. Primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se esbozan planes y programas.
2. Implementar. Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el mencionado plan o programa más adecuado para la solución de un problema.
3. Controlar. Apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa; evalúa las causas de las desviaciones y posibles

medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa.

B. Objetivo de servicio.

La satisfacción de los consumidores o usuarios hace necesario ofrecer productos o servicios en condiciones apropiadas.

a) La satisfacción de los consumidores o usuarios.

Los consumidores satisfacen sus demandas con productos y los usuarios con la recepción de servicios. La sociedad actual ha incrementado el sector de servicios en una gran proporción, y representa el segmento más dinámico en muchas economías, incluyendo la de México.

b) Hace necesario ofrecer productos o servicios.

Los productos van respondiendo a un afán de necesidad, o de comodidad, y a una pretensión de seguridad. La tecnología ha permitido precios bajos de los artículos así como de los servicios.

c) En condiciones apropiadas.

Las características de los productos y servicios vuelven vitales los temas de cantidad, calidad, precio y disponibilidad. La calidad significa permanencia, durabilidad y dependencia. El precio no solo representa una suma de costo y

gastos, si no que modula la dimensión del consumo, en tanto promueva y se apoye con sistemas de financiamiento.

C. Objetivo social con el gobierno.

El objetivo social con el gobierno hace necesario cumplir con la autoridad federal o central, estatal o regional y municipal o local.

a) El objetivo social con el gobierno hace necesario cumplir.

Los gobiernos no se limitan las labores de vigilancia policíaca o territorial, orientación educativa o preservación de un orden legal. El gobierno busca una promoción del desarrollo y una distribución equitativa de la riqueza nacional.

b) Con la autoridad federal o central.

La legislación federal o nacional establece normas en campos que interesan a la república mexicana y cubren todo el territorio nacional. El sistema impositivo es un ejemplo sobre todo en el renglón de impuestos sobre la renta.

c) Estatal o regional.

El pacto federal en un sistema de regiones hace posible que se distribuyan ingresos y se dejen ciertos tributos en manos de estados o

regiones. Los organismos deben afrontar estos pagos y contribuir sobre todo en obras locales que les ayudan y complementan en su operación.

d) Municipal o local.

Es el gobierno que tiene más contacto con el organismo ya que maneja licencias, autorizaciones y los impuestos prediales. El municipio es el encargado de atender la problemática de la comunidad y resolver carencias de servicios elementales como vivienda, agua potable, drenaje y alcantarillado, pavimentación, etc.

D. Objetivo social con los colaboradores.

El objetivo social con los colaboradores vela por sus intereses económicos, intereses personales e intereses sociales por medio de relaciones humanas.

a) El objetivo social con los colaboradores vela.

El personal representa el capital más importante de la organización y es importante cuida de sus intereses. Ellos son los encargados de engrandecer a la empresa.

b) Intereses económicos.

No basta con respetar la ley en materia laboral, hay que buscar la participación del personal promoviendo incentivos monetarios que motiven a resolver las necesidades primarias.

c) Intereses personales.

Los colaboradores buscan ascender dentro de las organizaciones, ampliando así su educación y mejorando sus habilidades.

d) Intereses sociales.

La integración a la sociedad y el reconocimiento al esfuerzo realizado representan cada vez más un anhelo válido y generalizado.

e) Por medio de relaciones humanas.

Las instituciones públicas y privadas deben contar con un grupo o un departamento que atienda todos los detalles relacionados con los intereses de los colaboradores. Este tema representa la dualidad entre la empresa y la posibilidad de cumplir con la justicia.

E. Objetivo social con la comunidad

El objetivo social con la comunidad requiere las acciones de respeto a la comunidad en calidad de buen vecino y a través de relaciones públicas.

a) Objetivo social a la comunidad.

La comunidad se forma por los vecinos de una localidad que crean un ambiente de vida y generan la expectativa de ofrecen todas las comodidades a los habitantes.

b) Requiere las acciones de respeto a la comunidad.

El respeto a la comunidad lo constituyen el comportamiento de ordenamientos locales y acciones concertadas para unir fuerzas y hacer prosperar la región.

c) En calidad de buen vecino.

El buen vecino se suma y no aprovecha en su ventaja los bienes comunes, por lo que cuidará la calidad del agua, del aire y la tierra.

d) A través de relaciones públicas.

La buena comunicación neutraliza y evita distorsiones de las realidades. El público ya no admite respuestas a medias y menos las manipulaciones de información.

F. Objetivo económico de la institución.

El crecimiento económico de las instituciones busca el fortalecimiento económico con la reinversión.

a) El crecimiento de las instituciones.

La creciente demanda de servicios o de productos obliga a un ofrecimiento en mayores proporciones, pero hace necesario ampliar las instalaciones y todas las inversiones conexas.

b) Busca el fortalecimiento económico.

El capital inicial en las instituciones resulta insuficiente para financiar los crecimientos y no es posible solicitar créditos que ponen en peligro a los organismos en tiempos difíciles o por baja en las ventas.

c) Con la reinversión.

La creación de reservas de capital o el evitar el reparto de las utilidades consolida las finanzas del organismo y asegura un crecimiento armónico sin presiones innecesarias.

G. Objetivo económico con los acreedores.

Los apoyos de los acreedores permiten la consolidación de los activos y demandan su devolución con el rendimiento pactado.

a) Los apoyos de los acreedores.

Los acreedores y en general los prestamistas, proporcionan el complemento al capital de los inversionistas, que en muchas ocasiones no es suficiente para el nacimiento o buena marcha de las instituciones.

b) Permiten la consolidación de los activos.

Los activos, en el caso de los inventarios, requieren condiciones favorables de los proveedores; y en cuanto a las cuentas por cobrar, hacen necesarios préstamos bancarios o complementos de acreedores diversos.

c) Y demandan su devolución con el rendimiento pactado.

Los plazos de los préstamos obligan a formular un calendario de pagos y en periodos de escasez monetaria, demandan tasas elevadas de intereses que deben integrarse a los gastos que forman los precios de productos y servicios.

H. Objetivo económico con los inversionistas.

Los capitales invertidos deben garantizar el equilibrio de las instituciones y promover la creación de riqueza.

a) Los capitales invertidos.

Los inversionistas privados, o del gobierno como entidad promotora, facilitan los fondos que hacen posible un nuevo organismo. En algunos casos se canalizan las demandas de dinero por colocaciones en la bolsa de valores o en organismos similares.

b) Deben garantizar el equilibrio de las instituciones.

La salud financiera depende de la solidez que proporciona el dinero inamovible que sólo puede ser en forma de riqueza.

c) Y promover la creación de riqueza.

El incremento de la riqueza y su reparto en la forma de dividendos representan un rendimiento del capital arriesgado y no utilizado en el consumo

propio y egoísta. En el sector público la riqueza es vital, para asegurar la fuente de trabajo, y preservar el organismo.

2.1.6.2 NIVELES JERARQUICOS

La dirección es elemento central que innova, se responsabiliza y coordina las acciones del organismo.

a) La dirección es elemento central.

En todas las instituciones hay centralización en esta función, en tanto que la descentralización puede significar confusión en las decisiones adoptadas y un control confuso.

b) Que innova.

La dirección, en forma colegiada, debe pensar nuevas ideas; ampliar tareas y lograr con todo esto una continuidad de la institución para consolidarla y hacerla entrar en una madurez, que permita crecimiento sólido y seguro.

c) Se responsabiliza.

La dirección es la máxima responsable, y si bien puede delegar autoridad, tiene que compartir la responsabilidad, y eventualmente responderá por excesos o defectos de niveles secundarios. Este punto hace necesario

contar con los informes y establecer los controles que permitan salvaguardar los recursos y las acciones realizadas por los organismos.

d) Coordina las acciones del organismo.

Para esta empresa se consideran tres niveles directivos dada su importancia:

1. Consejo de administración.
2. Dirección general.
3. Gerencial general.

A. Vigilancia.

La vigilancia asegura supervisión, revisión y la opinión apreciativa.

a) La vigilancia asegura la supervisión.

La vigilancia permite conocer, por medio de la supervisión, el apego a los lineamientos establecidos. Si se realiza de manera rutinaria y con espíritu preventivo, evitará sorpresas o malos usos de los recursos.

b) Revisión.

Un auxiliar para asegurar esta acción es la auditoría, que por su raíz latina, oye y busca, en afán de cumplimiento y no con espíritu persecutorios. La

verificación tranquiliza a los que actúan con bien y sólo debe preocupar a los que tienen propósitos aviesos.

c) La opinión apreciativa.

Los grupos que forman el entorno del organismo tienen interés en una opinión apreciativa del órgano de vigilancia. Los comisionarios, de acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles mexicana y diversas legislaciones, deben ser los encargados de la vigilancia. En la fracción 3ra del artículo 166 establece qué tipo de vigilancia y su extensión. Habla también de rendir un informe anual y de sus graves obligaciones para con la sociedad en general.

B. Planeación y control.

La planeación sirve como referencia que permite un control pragmático y la evaluación de los resultados.

a) La planeación sirve como referencia.

La planeación permite conocer hacia donde vamos, con qué medios, a qué velocidad. La definición de las interrogantes ayuda a conformar la organización, permite definir programas y presupuestos y hace también posible contar con un sistema de información ágil y oportuno.

b) Que permite un control programático.

La precisión programática y el presupuesto facilitan las acciones, en tanto permiten realizar pagos sólo en función de autorizaciones concretas. Este equilibrio facilita los controles y hace posible lograr equilibrio en los presupuestos.

c) La evaluación de los resultados.

La comparación de lo realizado y lo programado da a conocer las desviaciones que se requiere para evaluación, o búsqueda de los motivos, así como de las explicaciones.

2.1.6.3 FUNCIONES BASICAS

- Planeación.
- Implementación.
- Control.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Instalaciones.
- Equipos.
- Personal.
- Estándares.
- Modelos.
- Transformación.

2.1.6.4 DESARROLLO DE LA AUDITORIA

La auditoría administrativa se encarga del conocimiento integral de la organización así como del conocimiento de la forma en que son distribuidos los recursos en los diferentes tiempos (presente, pasado y futuro).

La auditoría administrativa no la utilizan solo las empresas con fines mercantiles si no que todo tipo de instituciones pueden llevar a cabo este tipo de método.

Existen auditorías por periodos parciales que se utilizan en varias organizaciones encaminadas a diferentes áreas de la empresa. Tal es el caso de estados financieros, auditorías de personal y otras de carácter sectorial.

Los resultados parciales contribuyen a la realización de una auditoría administrativa que debe tomar en cuenta todas las áreas de la empresa.

Preocupan dos problemas:

- ¿Cómo se debe desarrollar?
- ¿Quién la debe desarrollar?

En la primera es necesario llevar a cabo un estudio delicado del trabajo a desarrollar. Para desarrollar dicho estudio se utiliza una técnica que se le llama camino crítico.

Establecido un plan y programa de realización se comienza a realizar el trabajo.

La aplicación de los cuestionarios va dirigido a los jefes de cada departamento de la organización ya que es importante la honestidad en la respuesta de las preguntas. Los resultados de estas preguntas se validaran comparando con preguntas que permitan referencias cruzadas. Es importante conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la organización.

Los papeles de trabajo van a ser el respaldo de las preguntas que se van a realizar en el cuestionario ya que con ellos se podrá aplicar una escala de apreciación para cada pregunta.

Respecto a quién la debe desarrollar la auditoría administrativa se debe comentar lo siguiente:

Debido a la heterogeneidad de los accionistas y sus diversos intereses, ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración (art. 100, fracción IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles). Los comisarios informan en las juntas de asamblea sobre el cumplimiento de acuerdos y el desarrollo de la administración, como lo da a conocer el art. 166, fracción IX: “En general, vigilar ilimitadamente en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.”

“Cualquier accionista podrá denunciar por escrito a los comisarios los hechos que estime irregulares en la administración...”

En la actualidad y con evidente falta a la ley que norma dichos actos mercantiles, los comisarios tan sólo emiten dictámenes, copias de aquéllos, preparados por los auditores externos, quienes carecen de un análisis administrativo y se limitan a opinar sobre la situación financiera y los movimientos económicos contables.

2.1.6.5 INFORME

Para la elaboración del informe se puede optar de los siguientes pasos:

- a) Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.
- b) División departamental, que permita análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
- c) Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda.
- d) Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Reglas para la elaboración del informe:

a) Lenguaje claro.

b) Contenido:

- Explicación de la metodología empleada y sus limitaciones.
- Definición del alcance de la auditoría administrativa.
- Tratamiento breve con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

c) Forma:

- Secuencia lógica.
- Disertación apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- Convencimiento del lector.
- Objetividad en la presentación.
- Presentación física atractiva.
- Uso pertinente de representaciones gráficas.

2.1.6.6 CUESTIONARIO DE VENTAS

PLANEACIÓN

1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?
2. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?
3. ¿Se incluye en el plan o programa los aspectos de calidad?
4. ¿Se mencionan los aspectos de tiempo y costo?
5. ¿Existe división del trabajo?
6. ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?

IMPLEMENTACIÓN

7. ¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?
8. ¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?
9. ¿Las decisiones adoptadas con en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?
10. ¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?
11. ¿Se delimita claramente la responsabilidad de cada decisión?
12. ¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?
13. ¿Se pretende motivar a los subordinados?

14. ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?
15. ¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?
16. ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?
17. ¿Se centraliza la información?
18. ¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?

CONTROL

19. ¿Se comparan los resultados con los planes?
20. ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?
21. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
22. ¿Se acatan en tiempo previsto las correcciones necesarias?

RECURSOS HUMANOS

- 23. ¿Existe un organigrama que indique los puestos que requiere la empresa?
- 24. ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?
- 25. ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?
- 26. ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?

RECURSOS MATERIALES

- 27. ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?
- 28. ¿Es adecuado en mantenimiento preventivo del equipo?

NECESIDADES

- 29. ¿Se ha definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?

TIPO DE MERCADO

- 30. ¿Existe suficiente mercado de consumo del producto o servicio?
- 31. ¿Se ha definido adecuadamente el mercado servido, en cuanto a ser de consumo industrial (intermedio), o final?

32. ¿En caso de ser un producto o servicio con mercado de consumo final se cubre en forma adecuada?

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

33. ¿Existe una adecuación de los canales de distribución utilizados?

34. ¿Ha sido correcta la selección de los canales de distribución?

35. ¿Se ha prestado el apoyo necesario a los canales de distribución?

36. ¿Se ha desarrollado un control suficiente de la actuación de los canales de distribución?

PRECIOS Y CONDICIONES

37. ¿Es adecuado el cálculo de precio por el producto o servicios obtenidos?

38. ¿Se ofrecen rebajas por compra de volumen?

39. ¿Se realizan descuento por pronto pago?

40. ¿Se conocen los precios de la competencia?

41. ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes?

42. ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su resuperación?

43. ¿De ser necesario se llevan a cabo las cobranzas por los medios legales existentes?

SERVICIO Y GARANTIA

44. ¿Se ofrecen las garantías suficientes de la pureza del producto?

MARCAS

45. ¿Existe una identificación de la marca o símbolo distintivo de la empresa?

46. ¿Existe un registro legal de la empresa?

PRESENTACION Y EMPAQUE

47. ¿Se utiliza una presentación atractiva y protectora del producto?

PUBLICIDAD

48. ¿Se procura realizar el mensaje publicitario que dé a conocer los productos producidos por la compra?

49. ¿Existe adecuación entre la publicidad usada y la de mensaje que demanda el producto?

50. ¿Es adecuado el medio de publicidad utilizado?

51. ¿Se han utilizado en forma adecuada recursos disponibles para la publicidad?

52. ¿Se lleva a cabo una promoción entre los intermediarios o canales de distribución?

53. ¿Se lleva a cabo una promoción?

CONSUMIDORES

54. ¿Se considera que existe suficientes satisfacciones por parte de los consumidores?

55. ¿Se han realizado investigaciones de mercado y actitudes?

2.1.7 EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El contador público ha venido preocupándose por prestar mejores servicios a sus clientes y vemos esto precisamente cuando en forma adicional proporciona algunas sugerencias o recomendaciones tendientes a que directa o indirectamente, se logre una mayor eficiencia administrativa.

El papel de la Auditoría Administrativa, tiene por objeto que el contador público la realice en forma práctica y sistemática.

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño.

2.1.7.1 CONTROL INTERNO

Control interno es precisamente el punto de enlace entre una y otra auditoría. Se considera que en su sentido más amplio, que el control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica.

Esto más que definición es un señalamiento de lo que comprende el control interno, incluyendo elementos que van mas allá de lo que es el campo

especifico del contador publico, como se puede ver al estudiar cada uno de sus componentes:

- Plan de organización.
- Métodos y procedimientos.
- Obtención de información financiera correcta y segura.
- La promoción de eficiencia de operación.
- La adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

2.1.7.2 JUSTIFICACION

El contador publico en la realización de su auditoría contable, necesita llevar a cabo las investigaciones, adecuadas que le den las bases suficientes en que fundamentar su opinión se denominan:

- Estudio General
- Análisis
- Inspección
- Confirmación
- Investigación, declaraciones o certificaciones
- Observación
- Cálculo

2.1.7.3 FUTURO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una de las de las futuras posibilidades es la Auditoría Administrativa dictaminada, llevada a cabo por profesionales independientes, tal como acontece con la auditoría contable al presentar su dictamen.

El informe de la Auditoría Administrativa tal vez tendría mayor aceptación que la que actualmente tiene el dictamen de la Auditoría Contable, ya que como hemos advertido la información de la Auditoría Administrativa es más completa y que actualmente recurre a los Estados financiero, como son:

- Dueños.
- Publico inversionista
- Acreedores
- Personal.
- Estado.
- Situación administrativa.
- Periodo
- Puntuación

La Auditoría Administrativa tiene su principal obstáculo a patrones, que se consideran como generalmente aceptados.

La Auditoría Administrativa fortalece para integrar un dueto con un objetivo común. Proporcionar información completa y conjunta así como un mayor grado de eficiencia en sus funciones directivas.

Tomando en consideración todas las investigaciones realizadas, podemos concluir que la auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

2.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS

2.2.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS

La venta es “el proceso personal o interpersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y comprador)”¹.

Para el Diccionario de Marketing Association la venta es “un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero”. También incluye en su definición, que “la venta puede considerarse como un proceso personal o interpersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador”².

Otra definición más simple nos dice que la venta promueve un intercambio de productos y servicios.

Para Ricardo Romero, autor del libro “Marketing, la venta es la “cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando se fracciona en varias entregas sucesivas”³.

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la venta como “la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado”⁴.

¹ Sitio web de la American Marketing Association: arketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms

² Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., pág.340.

³ Marketing, Editora Palmir E.I.R.L, de Ricardo Romero, pág. 35.

⁴ Sitio web de la Real Academia Española, Sección: Diccionario de la Lengua Española.

Según Philip Kotler, el concepto de venta “es otra forma común de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hace y no hacer lo que el mercado desea”⁵.

El proceso del concepto de venta, según Kotler, es el siguiente:

1. Punto de partida (Fábrica).
2. Punto central (Productos).
3. Punto medio (Ventas y promoción).
4. Punto final (Utilidades mediante volumen de ventas).

Dentro del mismo concepto se considera que si se deja solo a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción

⁵ Dirección de Mercadotecnia octava edición de Philip Kotler, pág. 17 y 18.

2.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Promover las ventas en toda la región.
- Tener un control de las necesidades del consumidor.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir el producto en el momento necesario
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.
- Informar semanalmente a la dirección de mercadotecnia los resultados de las operaciones realizadas.

CAPITULO III

CASO PRACTICO

CAPITULO III

CASO PRACTICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

San Carlos Comercial es una empresa dedicada a la elaboración, distribución y venta de bebidas alcohólicas. La empresa se encuentra ubicada en el puerto de Veracruz y fue fundada hace más de 60 años por el Sr. Carlos Manuel Suárez Escamilla.

En un principio la empresa solamente se dedicaba a la compra y venta de vinos y licores nacionales e importados, fue algunos años después cuando se empezó a incurrir en la elaboración únicamente de aguardientes de caña.

Al llegar de la segunda generación empezaron a ampliar la gama de productos elaborados por la empresa y tiempo más tarde solamente se dedicaron a la comercialización de productos propios.

La empresa cuenta con productos como: aguardientes de caña, destilados de caña, charanda, jerez, ron, trapiche, destilado de agave, alcohol puro de caña, parras, entre otros. La empresa cuenta en la actualidad con 40 marcas registradas de diferentes denominaciones.

La empresa San Carlos Comercial, S.A. de C.V. esta constituida por 4 socios con el 25% de participación cada uno, cuenta con 40 trabajadores distribuidos en diversas áreas de la empresa.

3.2 APLICACION DE CUESTIONARIO CON ESCALA DE EVALUACION DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

ESCALA DE EVALUACION DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

PLANEACION

1.- ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

2.- ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

3.- ¿Se incluye en el plano o programa los aspectos de calidad?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

4.- ¿Se mencionan los aspectos de tiempo y costo?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

5.- ¿Existe división del trabajo?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

6.- ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

IMPLEMENTACION

7.- ¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

8.- ¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
		79%				3

9.- ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

10. ¿Quiénes deciden tienen la suficiente autoridad para mantener sus consideraciones?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

11.- ¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

12.- ¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

13.- ¿Se pretende motivar a los subordinados?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
			59%			2

14.- ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
				39%		1

15.- ¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

16.- ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
			59%			2

17.- ¿Se centraliza la información?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

18.- ¿Hay suficiente difusión general de la información que afecta a distintos integrantes de la empresa?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

CONTROL

19.- ¿Se comparan los resultados con los planes?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

20.- ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
		79%				3

21.- ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
			59%			2

22.- ¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

RECURSOS HUMANOS

23.- ¿Existe un organigrama que indique los puestos que requiere la empresa?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

24.- ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

25.- ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

26.- ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

RECURSOS MATERIALES

27.- ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

28.- ¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

NECESIDADES

29.- ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

TIPO DE MERCADO

30.- ¿Existe suficiente mercado de consumo del producto o servicio?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

31.- ¿Se ha definido adecuadamente el mercado servido, en cuanto a ser de consumo industrial (intermedio) o final?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Punto
100%						5

32.- ¿En caso de ser un producto o servicio con mercado industrial se cubre en forma adecuada?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
			59%			2

CANALES DE DISTRIBUCCION

33.- ¿Existe una adecuación de los canales de distribución utilizados?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

34.- ¿Ha sido correcta la selección de los canales de distribución?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
			59%			2

35.- ¿Se ha prestado el apoyo necesario a los canales de distribución?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

36.- ¿Se ha desarrollado un control suficiente de la actuación de los canales de distribución?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
		79%				3

PRECIOS Y CONDICIONES

37.- ¿Es adecuado el cálculo de precio por el producto o servicio obtenido?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
			59%			2

38.- ¿Se ofrecen rebajas por compra de volumen?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

39.- ¿Se realizan descuentos por pronto pago?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

40.- ¿Se conocen los precios de la competencia?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

41.- ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Malo	Puntos
					19%	0

42.- ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

43.- ¿De ser necesario se lleva a cabo las cobranzas por los medios legales existentes?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

SERVICIO Y GARANTIA

44.- ¿Se ofrecen garantías suficientes de la pureza del producto o del buen servicio?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

MARCAS

45.- ¿Existe una identificación de la marca o símbolo distintivo de la empresa?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

46.- ¿Existe un registro legal de la empresa?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

PRESENTACION Y EMPAQUE

47.- ¿Se utiliza una presentación atractiva y protectora del producto?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
100%						5

PUBLICIDAD

48.- ¿Se procura realizar el mensaje publicitario que de a conocer el producto o servicios producidos por la compra?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

49.- ¿Existe adecuación entre la publicidad usada y la de mensaje que demanda el producto?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

50.- ¿Es adecuado el medio de publicación utilizado?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

51.- ¿Se han utilizado en forma adecuada recursos disponibles para la publicación?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

52.- ¿Se lleva a cabo alguna promoción entre los intermediarios o canales de distribución?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

53.- ¿Se lleva a cabo una promoción?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

CONSUMIDORES

54.- ¿Se considera que existen suficientes satisfacciones por parte de los consumidores?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

55.- ¿Se han realizado investigaciones de mercado y actitudes?

Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	Puntos
					19%	0

ANALISIS DE LA INFORMACION

PLANEACION

1. ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?

Excelente.

Sí, generalmente todos los que se encuentran en el departamento intervienen en la lluvia de ideas para la realización de los planes y programas del área de ventas.

2. ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares?

Excelente.

Por supuesto que se analizan acontecimientos similares del pasado en proporción a un problema presente y se ve que tan factible fue la solución en aquella ocasión y si se puede tomar como base para la presente situación.

3. ¿Se incluye en el plan o programa los aspectos de calidad?

Excelente.

En efecto, en estos tiempo la calidad tiene que ser incluida en cada uno de nuestros planes ya que todo en conjunto tiene que girar en torno a al mejoramiento de empresa.

4. ¿Se mencionan aspectos de tiempo y costo?

Excelente.

Por supuesto que en la planeación los costos y los tiempos son indispensables considerarlos ya que influirán en el precio final de nuestros productos o servicios.

5. ¿Existe división del trabajo?

Excelente.

Sí, ya que cada uno de los que colaboran en el departamento tienen una función distinta así como una responsabilidad de acuerdo al manual de procedimientos administrativos.

6. ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?

Excelente.

Se usan presupuestos exactos en base a resultados de periodos anteriores para programar las ventas y de igual manera repercutir en los

presupuesto de producción y de compras. Como apoyo se utilizan computadoras y calculadoras.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	6	100%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	6	100%

IMPLEMENTACION

7. ¿Tiene la suficiente autoridad el jefe departamental para decidir?

Excelente.

Sí, ya que todos los días se tiene que tomar diferentes decisiones como autorizaciones de descuentos, promociones o rutas.

8. ¿Tiene suficiente preparación académica y práctica departamental?

Bien.

Sí, el nivel mas alto del departamento cuenta con carrera profesional y los vendedores con bachiller así como cada uno de los integrantes cuenta con diferentes talleres y cursos con relación a las ventas y marketing.

9. ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?

Excelente.

En efecto, todas las decisiones que se toman van acorde a las políticas de la empresa y por ende al seguimiento del rumbo de la misma.

10. ¿Quiénes deciden tienen la suficiente autoridad para mantener sus consideraciones?

Excelente.

Por supuesto ya que no puede haber contradicciones entre los integrantes del departamento ni de la empresa ya que fueron previamente analizadas.

11. ¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?

Excelente.

Sí, cada decisión implica un grado de responsabilidad que la asume quien la toma ya que su bueno o mal funcionamiento perjudica a la empresa y por ende al que las toma.

12. ¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?

Excelente.

Sí, continuamente acude a talleres y cursos motivacionales así como la retroalimentación a base de revistas y libros de marketing, liderazgo, tecnología, administrativos y contables.

13. ¿Se pretende motivar a los trabajadores?

Regular.

Por lo regular se motiva otorgando los instrumentos necesarios para ejecución favorable de su trabajo y exponiendo los talleres, cursos y artículos leídos por el jefe del departamento.

14. ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?

Mal.

Desgraciadamente es imposible satisfacer todas las necesidades del ser humano pero se trata de que el personal de desenvuelva en un ambiente propicio de amistad y armonía de trabajo.

15. ¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?

Excelente.

En efecto, siempre se trata de informar sobre nuevos acontecimientos, sobre planes y proyectos en la organización ya que es importante su aportación.

16. ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrumentos que se imparten?

Regular.

Cuando son directamente de persona a persona son muy claras pero existe confusión cuando se realizan vía telefónica ya que no se cuentan con equipos de comunicación de radio o celular.

17. ¿Se centraliza la información?

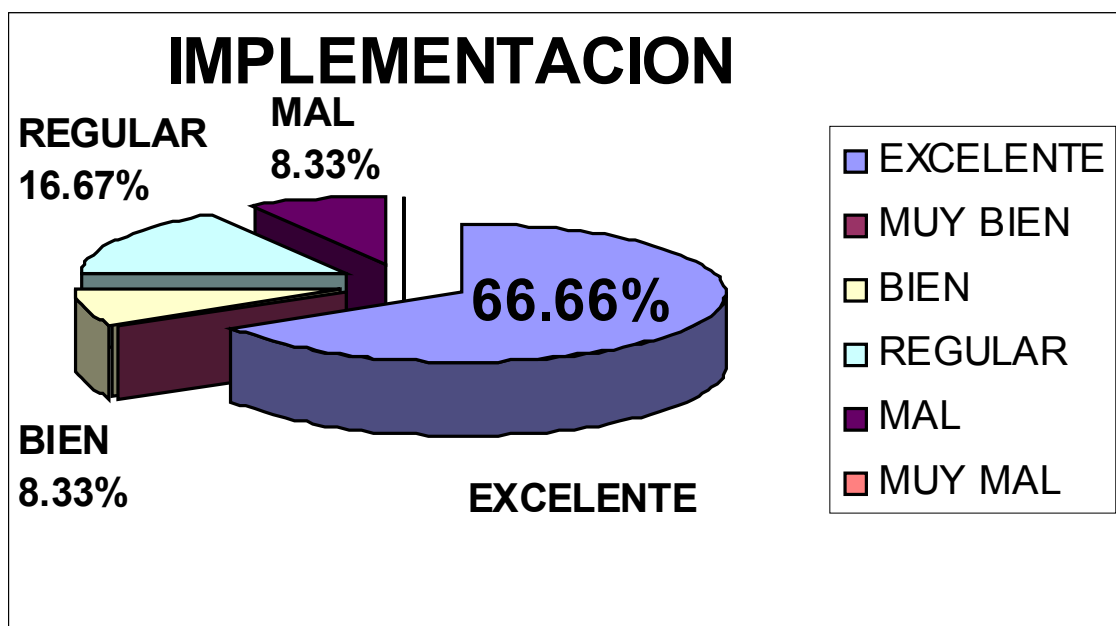
Excelente.

Nunca se centraliza ya que eso provoca desconfianza a los integrantes de la organización.

18. ¿Hay suficiente difusión general de la información que afecta a distintos integrantes de la empresa?

Excelente.

Sí, se realiza un documento a cada trabajador así como uno general para el departamento para que el jefe de departamento se los haga saber.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	8	66.66%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	1	8.33%
REGULAR	2	16.67%
MAL	1	8.33%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	12	100%

CONTROL

19. ¿Se comparan los resultados con lo planes?

Excelente.

Claro, al final de cada periodo se comparan lo proyectado con las metas alcanzadas ya que nos va a marcar el punto en donde estamos y lo que nos falta por hacer.

20. ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?

Bien.

Sí, siempre que exista un error se tiene que corregir dentro de los parámetros fijados previamente.

21. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?

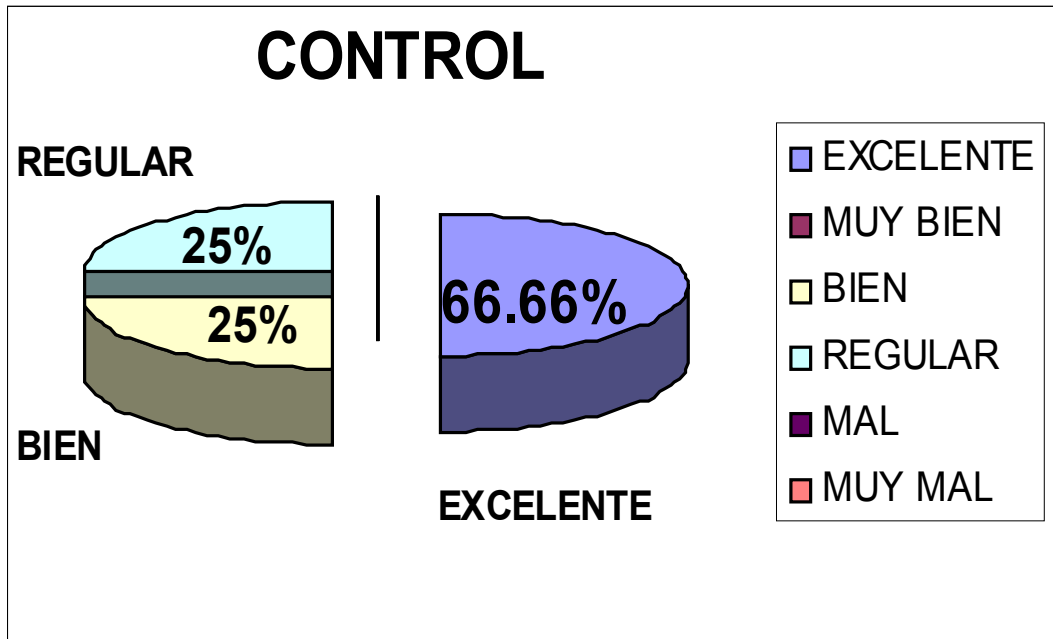
Regular.

No, sólo cuando son considerables y se salen de los parámetros establecidos con anterioridad.

22. ¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?

Excelente.

En efecto, ya que es necesario para que se modifique los presupuestos.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	2	50%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	1	25%
REGULAR	1	25%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	4	100%

RECURSOS HUMANOS

23. ¿Existe un organigrama que indique los puesto que requiere la empresa?

Excelente.

Sí, ya que ahí se definen los diferentes niveles jerárquicos del departamento así como la responsabilidad de cada uno.

24. ¿Se ha distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?

Excelente.

Sí, cada integrante del departamento conoce sus actividades diarias así como la definición de las mismas ya que cuenta cada uno con un programa semanal y mensual de actividades.

25. ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?

Excelente.

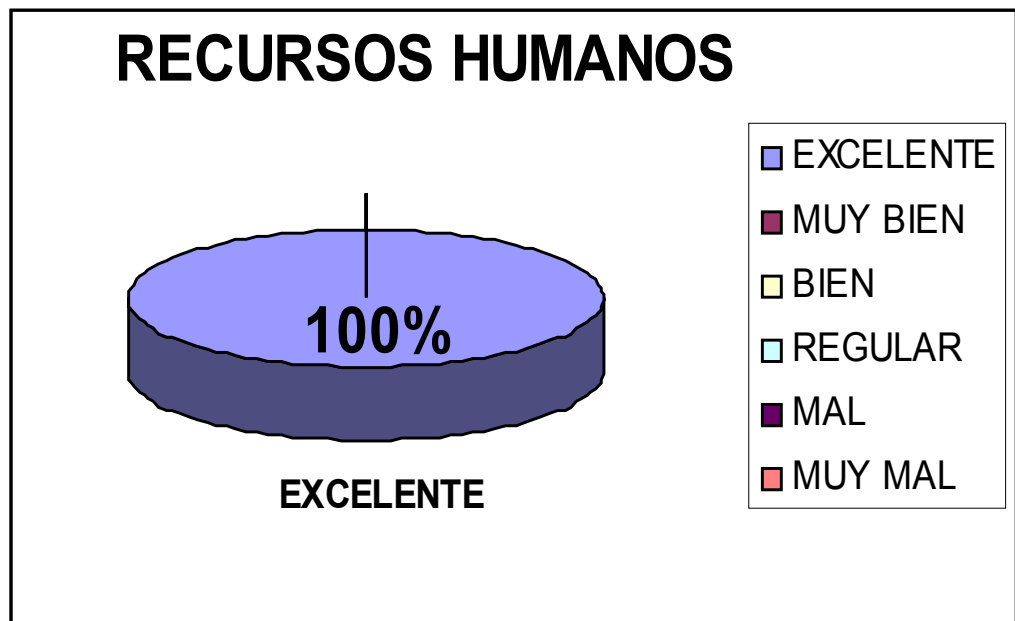
Sí, el jefe del departamento se realiza un reclutamiento en la cual se va seleccionando a los mejores postores para el puesto que se requiere así como los perfiles que busca para el desarrollo de la actividad. Una vez aceptado por

el jefe del departamento se pasa al encargado de recursos humanos que es que aprueba al personal si se queda o no en la empresa.

26. ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?

Excelente.

Sí, para la capacitación de nuevos puestos se contratan los servicios de una compañía especializada en reclutamiento y capacitación.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	4	100%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%

TOTAL

4

100%

RECURSOS MATERIALES

27. ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?

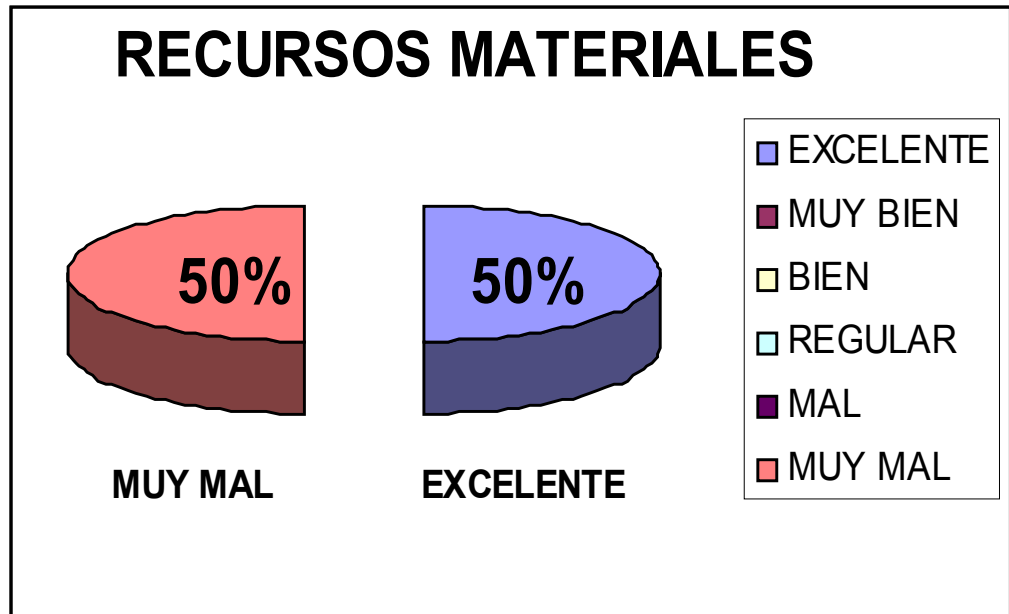
Excelente.

Por su puesto, ya que base a dichos recursos se estiman costos y se proporciona los materiales.

28. ¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?

Muy mal.

No, en la empresa solo se realizan mantenimientos correctivos ya que no se cuenta con un programa de mantenimiento de los equipos.



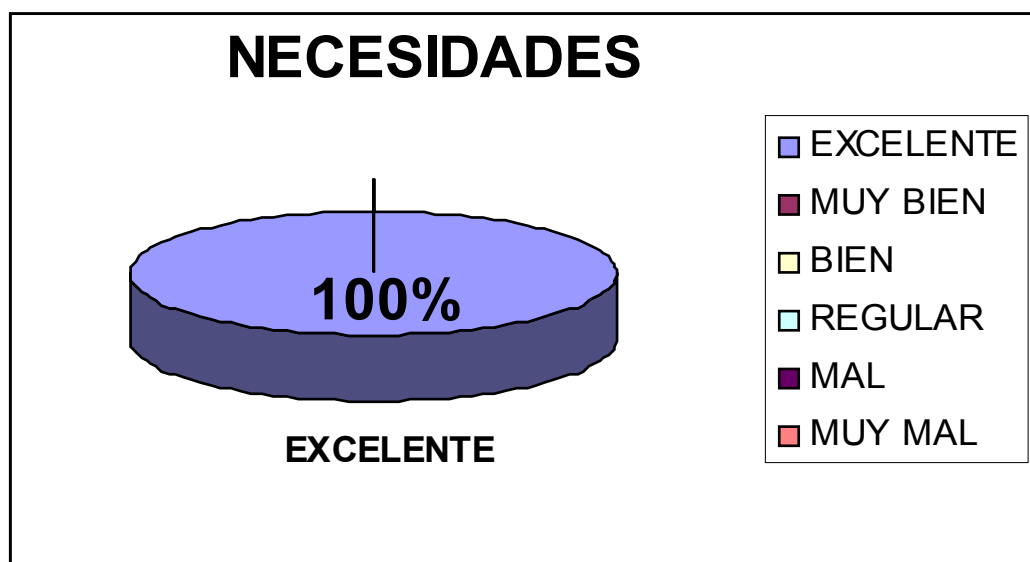
CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	1	50%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	1	50%
TOTAL	2	100%

NECESIDADES

29. ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?

Excelente.

Sí, cada producto ha sido elaborado en base a la necesidad de acuerdo al sector del mercado que lo convierte en objeto principal de la actividad.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	1	100%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	1	100%

TIPO DE MERCADO

30. ¿Existe suficiente mercado de consumo del producto o servicio?

Excelente.

Sí, ya que un que las estadísticas de venta de la empresa y los requerimientos de nuevos productos por parte del cliente respalda al mercado.

31. ¿Se ha definido adecuadamente el mercado servido, en cuanto a ser de consumo industrial o final?

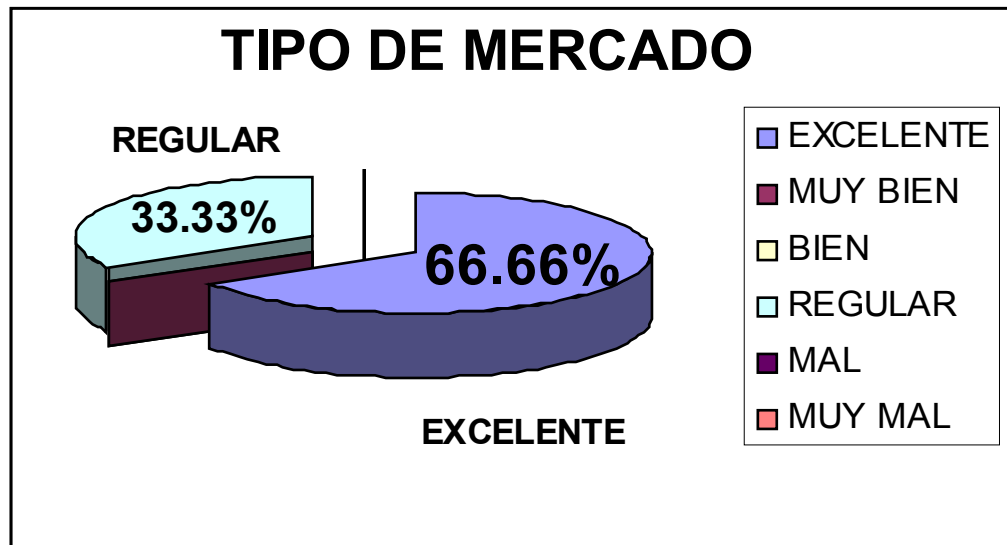
Excelente.

En efecto, la empresa es de consumo industrial.

32. ¿En caso de ser un producto o servicio con mercado industrial se cubre en forma adecuada?

Regular.

No, falta atacar ciertos nichos que están en proceso.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	2	66.66%
MUY BIEN	0	0%

BIEN	0	0%
REGULAR	1	33.33%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	3	100%

CANALES DE DISTRIBUCION

33. ¿Existe una adecuación de los canales de distribución utilizados?

Muy mal.

No, ya que no se han aperturado nuevos canales ni se han modificado los existentes.

34. ¿Ha sido correcta la selección de los canales de distribución?

Regular.

No del todo bien ya que se deja entrever en ocasiones que es necesario adecuarlos a los tiempos actuales ya que en las zonas foráneas el mismo mayorista con el que trabajamos no cubre en su totalidad las zonas con posibilidades de venta.

35. ¿Se ha prestado apoyo necesario a los canales de distribución?

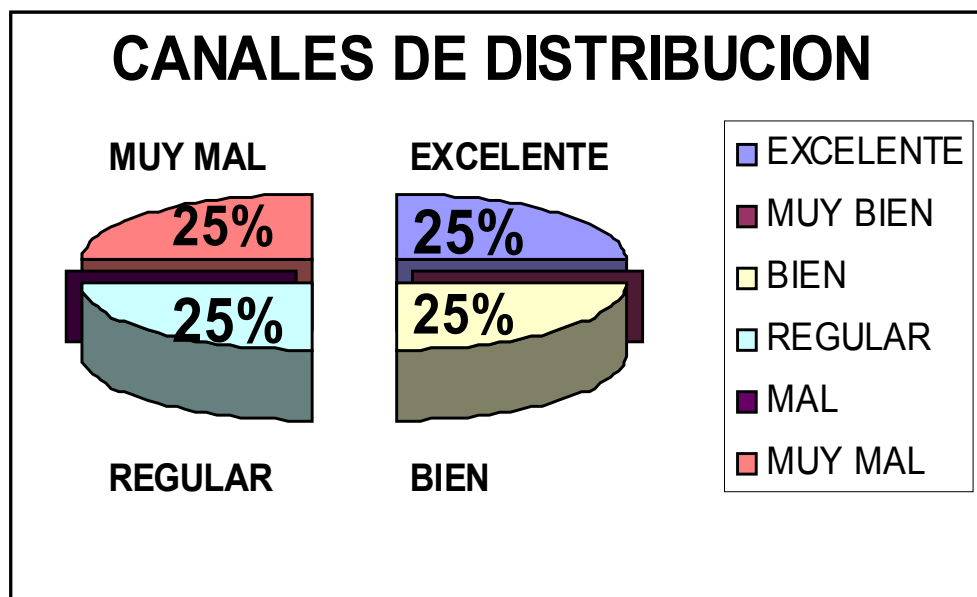
Excelente.

Sí, el apoyo a dichos canales de distribución es ha sido fundamental en épocas de crisis económica tanto como nacional como en particular de cada cliente.

36. ¿Se ha desarrollado un control suficiente de la actuación de los canales de distribución?

Bien.

Sí, la forma en que se revisan es utilizando los parámetros de periodos anteriores y en base a los volúmenes que consume dicho canal.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	1	25%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	1	25%
REGULAR	1	25%
MAL	0	0%
MUY MAL	1	25%
TOTAL	4	100%

PRECIOS Y CONDICIONES

37. ¿Es adecuado el cálculo de precio por el producto o servicios obtenidos?

Regular.

No, ya que solo se consideran costo, gasto y precio de la competencia sin tomar en cuenta los gastos indirectos, administrativos y demás gastos fortuitos que se incurren al vender.

38. ¿Se ofrecen rebajas por compra de volumen?

Muy mal.

No, como se trabaja con mayoristas los pedidos son por volúmenes así no existe ningún descuento.

39. ¿Se realizan descuentos por pronto pago?

Excelente.

En efecto, es una manera de reducir el riesgo de que el cliente se tarde en pagar y que nos desajuste en nuestros presupuestos.

40. ¿Se conocen los precios de la competencia?

Excelente.

Sí, día a día los vendedores monitorean los precios de la competencia así como los clientes pasan la información de los precios de la competencia.

41. ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes?

Muy mal.

No, a los clientes de mucha antigüedad se les da crédito sin hacerle ningún estudio y a los nuevos solo se pide referencia con otras empresas.

42. ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación?

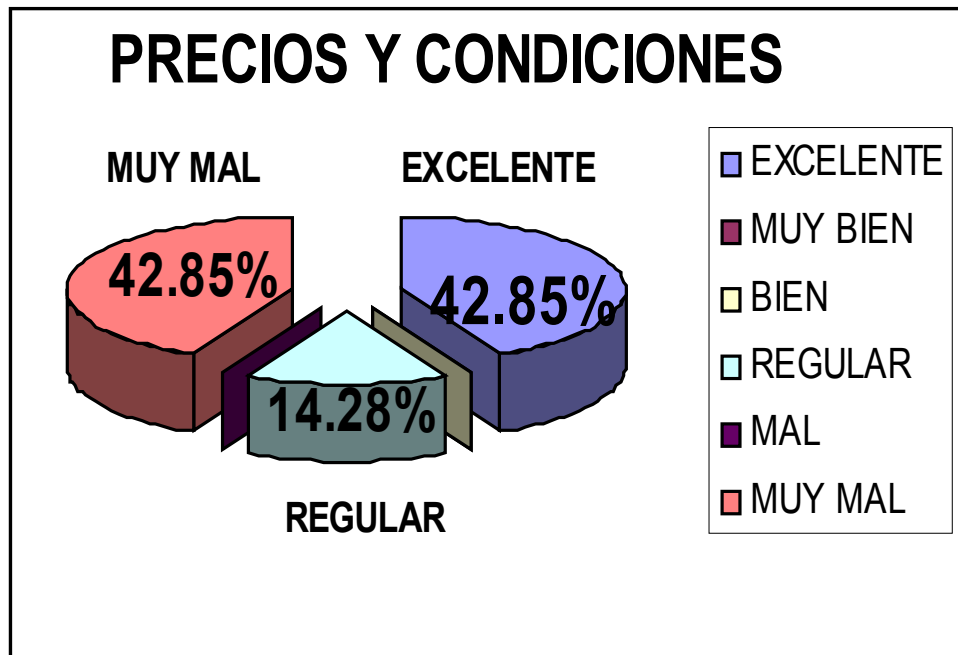
Excelente.

Sí, directamente el sistema de informática arroja reportes mensuales de cobranza y de antigüedad de saldo de cualquier cliente que rebase los límites de tiempo de su crédito el cual se investiga con el gestor de cobranza el por qué de su atraso.

43. ¿De ser necesario se llevan a cabo cobranzas por los medios legales existentes?

Muy mal.

No, en el tiempo que he tenido en el cargo nunca se ha dado el caso.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	3	42.85%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	1	14.28%
MAL	0	0%
MUY MAL	3	42.85%
TOTAL	7	100%

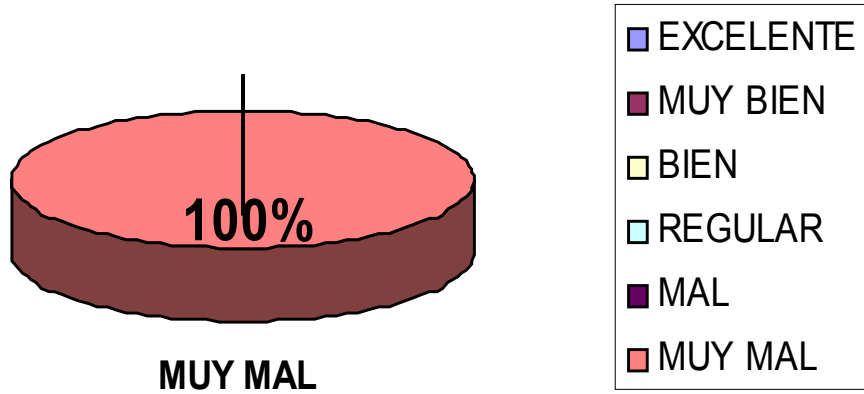
SERVICIO Y GARANTIA

44. ¿Se ofrecen garantías suficientes de la pureza del producto o del buen servicio?

Muy mal.

No, la única garantía que se ofrece es que si el producto llegara a maltratarse en el viaje o por fallas de producción se le repone por uno nuevo, en cuanto al servicio no se ofrece nada.

SERVICIO Y GARANTIA



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	1	100%
TOTAL	1	100%

MARCAS

45. ¿Existe una identificación de la marca o símbolo distintivo de la empresa?

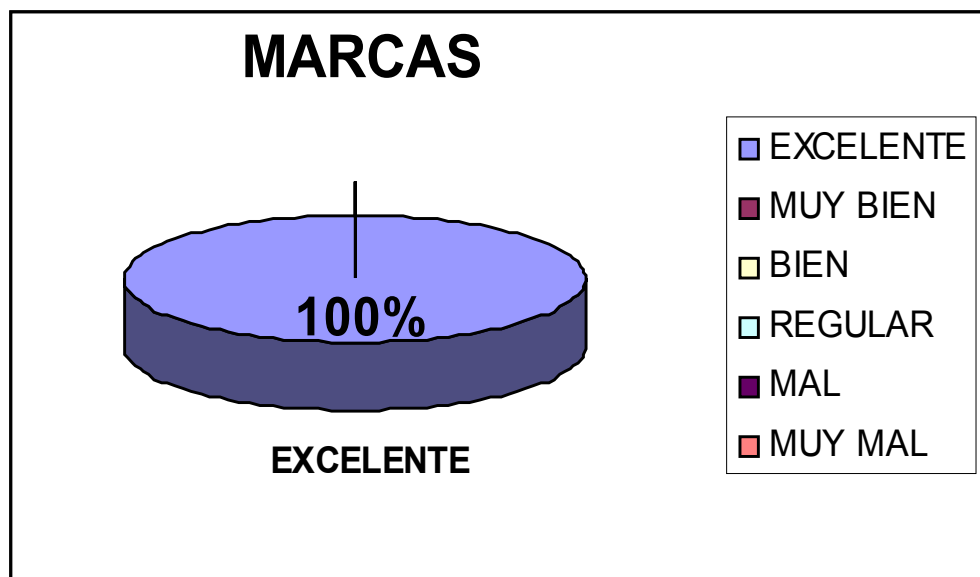
Excelente.

Sí, la imagen es de un barco de las 3 carabelas sobre el mar.

46. ¿Existe un registro legal de la empresa?

Excelente.

Sí, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, notaría pública, cámaras correspondientes, salubridad, padrón nacional de importadores y exportadores.



CALIFICACIÓN
EXCELENTE

NO. PREGUNTAS
2

%
100%

MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	2	100%

PRESENTACION Y EMPAQUE

47. ¿Se utiliza una presentación atractiva y protectora del producto?

Excelente.

Sí, se utilizan botellas registradas y materiales resistentes.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	1	100%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
TOTAL	1	100%

PUBLICIDAD

48. ¿Se procura realizar el mensaje publicitario que dé a conocer el producto o servicio producidos por la compra?

Muy mal.

No existe actualmente ningún mensaje publicitario para el producto.

49. ¿Existe adecuación entre la publicidad usada y la de mensaje que demanda el producto?

Muy mal.

No existe actualmente ningún mensaje publicitario para el producto.

50. ¿Es adecuado el medio de publicidad utilizado?

Muy mal.

No se tiene actualmente publicidad.

51. ¿Se han utilizado en forma adecuada los recursos disponibles para la publicidad?

Muy mal.

No se tiene actualmente publicidad.

52. ¿Se lleva a cabo alguna promoción entre los intermediarios o canales de distribución?

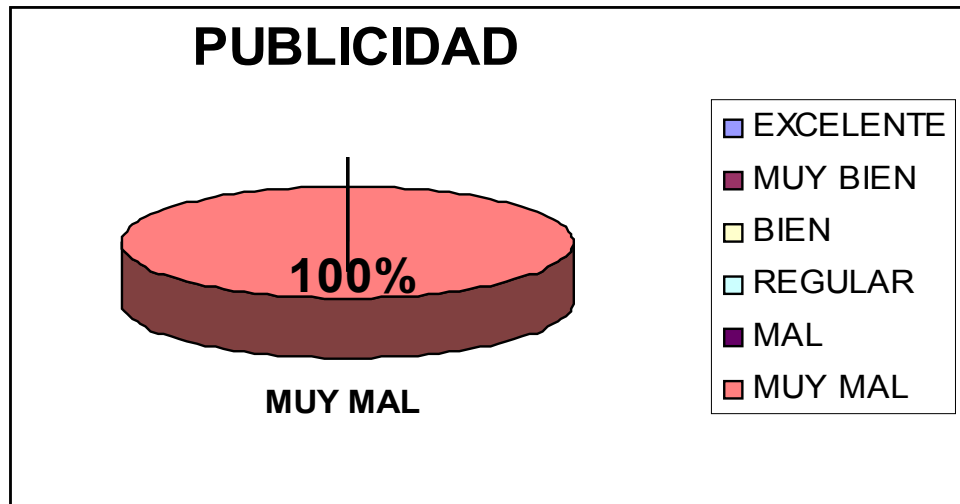
Muy mal.

No se tiene actualmente publicidad.

53. ¿Se lleva a cabo una promoción?

Muy mal.

No se tiene actualmente promoción.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	6	100%
TOTAL	6	100%

CONSUMIDORES

54. ¿Se considera que existen suficientes satisfactores por parte de los consumidores?

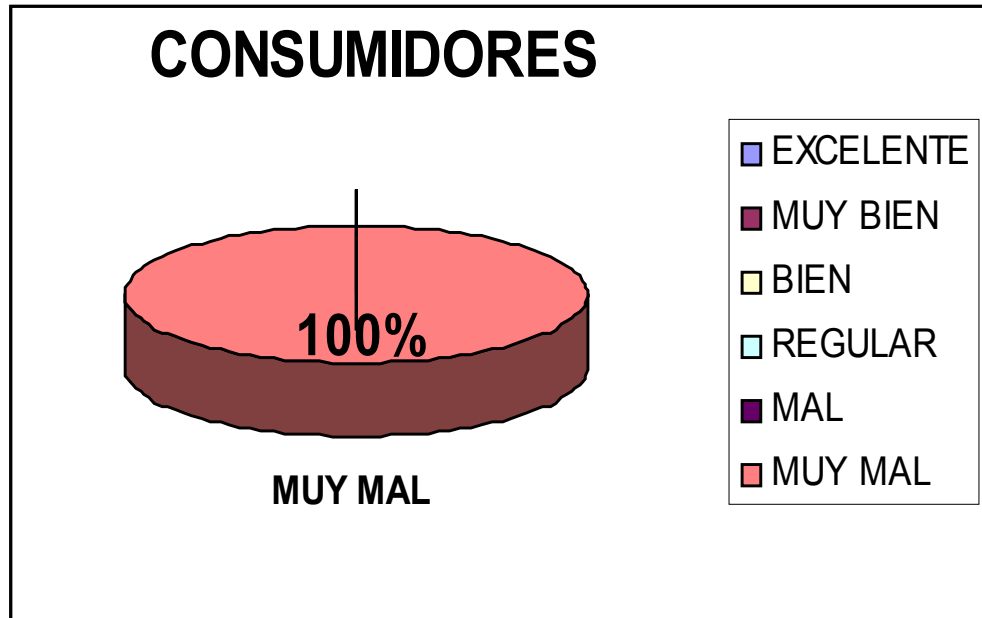
Muy mal.

No se realizan encuestas sobre el producto.

55. ¿Se han realizado investigaciones de mercados y actitudes?

Muy mal.

En la actualidad no se han realizado ningún tipo de estudios de mercado.



CALIFICACIÓN	NO. PREGUNTAS	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BIEN	0	0%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	2	100%
TOTAL	2	100%

EVALUACION DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

FUNCIONES	PREGUNTAS	VALOR	PUNTOS
Planeación	6	30	30
Implementación	12	60	48
Control	4	20	15
Recursos	4	20	20

humanos				
Recursos		2	10	5
materiales				
Necesidades		1	5	5
Tipo de mercado		3	15	12
Canales	de	4	20	8
distribución				
Precios	y	7	35	17
condiciones				
Servicio	y	1	5	0
garantía				
Marcas		2	10	10
Presentación	y	1	5	5
empaque				
Publicidad		6	30	0
Consumidores		2	10	0
TOTAL		55	275	175

APRECIACION DE LA EMPRESA

De acuerdo con la puntuación que le corresponde a los cuestionarios utilizados y tomando en cuenta el nivel de coordinación y de funciones el total de puntos para una calificación de excelente administración debía ser de 275 puntos.

La empresa San Carlos Comercial, S.A. de C.V. en su departamento de ventas obtuvo 175 puntos que representa el 63.64% lo que es igual a una categoría apreciativa de BUENA administración.

3.3 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- Los integrantes del departamento de ventas de la empresa son plenamente concientes de los resultados que deben obtener por lo que colaboran, sugieren y opinan en la realización de los programas tomando en consideración la calidad, tiempo y costo de los mismos.
- El jefe del departamento tiene autoridad para tomar decisiones, tomando en cuenta las políticas de la empresa y asumiendo plena responsabilidad de ellas.
- La comunicación del jefe departamento con los trabajadores es de forma correcta así como la proporción de información acerca de la

empresa y del departamento, sin embargo existe problemas de comunicación con los vendedores foráneos por lo que sugiere adquirir equipos de comunicación como radios o telefonía celular que hagan obtener en tiempo y forma las órdenes de la manera más clara y libre de distorsiones.

- El nivel académico de los integrantes del departamento es aceptable pero es necesario para el mejor desenvolvimiento en el campo de trabajo que cuenten con una carrera profesional en el área económico-administrativo.
- La motivación del jefe departamental es constante con lo que ayuda a mantenerse actualizado de su trabajo pero en cuanto a lo vendedores sería favorable que acudieran personalmente a cursos y talleres así como la reposición del gasto en la compra de revistas, libros, etc., para la modernización de sus conocimientos y superación personal.
- Un punto muy importante que no se puede dejar pasar es la familiarización con los asuntos relacionados a la manera en que viven fuera del trabajo el personal, ya que el cubrir ese tipo de necesidades tendrían como consecuencia un mayor desarrollo personal del empleado y mejor un desempeño en el trabajo.
- El departamento de ventas al final de cada periodo compara los resultados obtenidos con los que se pronosticaron para medir el logro de los mismos, sin embargo, es importante que se cuenten con métodos de prevención y no de corrección para modificación durante el desarrollo de los planes así como dar aviso a gerencia

general de los desvíos de los programas para replantear puntos, actualizar métodos y formas de trabajo.

- El departamento de ventas y la empresa cuenta con un organigrama bien definido por una empresa especializada así como cada trabajador cuenta con un programa de actividades de forma semanal y mensual con lo que hace mas eficiente su desempeño.
- El departamento dota al trabajador de las herramientas suficientes para el desarrollo de su labor ya que esto evita una mala actitud de mismo y una baja productividad.
- El área de ventas realiza mantenimientos correctivos en sus equipos de repartos cuando se presentan por lo que esto provoca descontento del trabajador por la reducción de sus comisiones, demoras en los repartos y gastos inesperados por parte de la empresa por lo que es necesario elaborar un programa de mantenimientos preventivos a los equipos de reparto destinados al departamento para evitar incurrir en este tipo de eventos que se pueden prevenir.
- Los objetivos del departamento son en base a las necesidades del consumidor ya que es al que se debe satisfacer.
- Los productos de la empresa San Carlos representan una parte importante del mercado nacional por lo que tiene reconocimiento en el ámbito. La forma de medir el crecimiento del posicionamiento en el mercado se realiza comparando el volumen de ventas actual con el de periodos anteriores, sin embargo es importante añadir la comparación de los volúmenes de venta de la

competencia ya que permite tener un mejor control de los canales de distribución. También es importante revisar nuevos nichos de mercado y canales de distribución así como reestructurar los existentes.

- La empresa ofrece a sus clientes descuentos por pronto pago para tener mejor liquidez pero no realiza descuentos por compra de volumen ya que su precio es para mayoristas por lo que se sugiere que clasifique a los diferentes tipos de mayoristas y realice un estudio de quienes pueden aumentar el volumen de sus compras para otorgarle este tipo de descuento lo que provocaría un incremento en las ventas
- La recuperación de los créditos por parte de la empresa así como el otorgamiento de los mismos no ha sido problema durante mucho tiempo ya que se conservan clientes con bastante antigüedad y los programas de informática utilizados en la empresa permiten una detección de atrasos en las cuentas, a pesar de eso, es recomendable actualizar referencias crediticias de viejos clientes ya que podrían tener problemas financieros o legales y la empresa no esta enterada, también es necesario contar con el asesoramiento de un despacho legal que se encargue de la recuperación de cuentas incobrables aunque en estos momentos no se tiene ese problema.
- La garantía que cuenta el cliente por la impureza del producto es el cambio por otro de la misma línea pero en mejores condiciones; lo que se refiere al servicio no se cuentan con ningún respaldo, es por ello que se sugiere ofrecer un descuento a demoras por

causas internas de la empresa o por impureza de producto así como la atención post-venta por parte del vendedor para supervisar la satisfacción del comprador, con ello se evitaría la pérdida de clientes y en consecuencia de dinero.

- Todas las marcas de la empresa San Carlos son plenamente identificadas por el consumidor y registradas ante el Instituto Mexicano de Protección industrial por lo que están respaldadas de manera legal.
- El producto esta constituidos con materiales de primera calidad como lo son: botellas propias nuevas, tapa con sello inviolable, etiquetas resistentes a la humedad, caja con doble corrugado, separadores de botella, tarima forrada de papel plástico para evitar agua y polvo, por lo que se ofrece una resistencia confiable y una presentación llamativa.
- Actualmente la empresa carece de mensajes publicitarios, promociones, degustaciones, estudios de mercado por lo que se sugiere la creación de una partida presupuestal destinada a la promoción y publicidad para obtener in incremento en la venta y una mayor captación de ingresos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES GENERALES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1.1 CONCLUSIONES

La auditoría administrativa nace de la necesidad de evaluar a una organización así como para la detección de áreas de mejora. La aplicación de la auditoría administrativa analiza a la empresa en general o a cada departamento por separado para su posible cambio o modernización.

El profesional que debe llevar a cabo una auditoría administrativa debe tener los estudios profesionales en Administración de Empresas o en Contaduría Pública ya que necesita una de la otra para aplicar un mejor examen. Además de los estudios profesionales es necesario que tenga experiencia en el área, ética profesional, responsabilidad y destreza de pensamiento.

La realización de la auditoría administrativa por medio de cuestionarios constituye una herramienta idónea para la evaluación del departamento de ventas ya que la recolección de datos, la percepción del ambiente de trabajo y la observación de la forma en que laboran permite al profesional dar una calificación más exacta y detallada de la situación de la empresa.

El departamento de ventas de la empresa San Carlos Comercial, S.A. de C.V. realiza la mayor parte de sus funciones de manera adecuada ya que obtuvo una calificación de BUENA administración.

El promedio general de las funciones del departamento de ventas arrojó un dato de 62.40% por lo que se debe de tener atención en el 37.60% que presentó deficiencias.

Las funciones que presentaron mayor problemática y por lo tanto que requieren mayor atención son las siguientes:

- Recursos materiales
- Canales de distribución
- Precios y condiciones
- Servicio y garantía
- Publicidad
- Consumidores

Las funciones del departamento de ventas presentadas en el párrafo anterior son las que presentaron menor porcentaje y son también las que están en contacto directo con el cliente y con el consumidor.

Los cambios que se realicen en las funciones y procesos administrativos del departamento de la empresa deben de hacerse de una manera sincronizada ya que la relación que tienen unas con otras está en función de lo mismo.

Se le sugiere a los directivos activar las partidas presupuestales en lo referente a la publicidad y al consumidor para poder satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo incrementar los ingresos de la empresa así como a la realización de programas preventivos de mantenimiento a equipos de reparto ya que se evitarían gastos no contemplados.

BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ Rodríguez, Rafael; "El Emprendedor de Éxito Guía de Planes de Negocio"; 2da Edición; McGraw-Hill, 2001.

AMADOR, Rene; "Elementos de Auditoría Financiera y Operacional", Editorial PAC, 1985.

CLAUDE; "Historia Del Pensamiento administrativo, PHH Prentice Hall, 1996.

CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS; Editorial Porrúa; 67va. Edición; 1999.

CONSITITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; Anaya Editores; 5ª. Edición; 1999.

DEL RIO González, Cristóbal; "El Presupuesto", ECAFSA, 2000.

DEL RIO González, Cristóbal; "Costos I"; ECAFSA, 2000.

DEL RIO González, Cristóbal; "Costos II", ECAFSA, 2000.

DEL RIO González, Cristóbal; "Costos III", ECAFSA, 2000.

DICCIONARIO DE MARKETING; Cultural S.A., 2000.

ELIZONDO López, Arturo; "Metodología de la investigación Contable"; ECAFSA, 1999.

ELIZONDO López, Arturo; "Proceso Contable"; ECAFSA, 1997.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín; "Auditoría Administrativa"; McGraw-Hill; 2000.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín; "Organización de Empresas"; McGraw-Hill, 1999.

GALINDO; GARCIA; "Fundamentos de Administración"; Trillas, 1998.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS Y CODIGO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA; 21^a. Edición, 2001.

KOONTZ, WEIHRICH; "Elementos de Administración"; 5^a. Edición, Pearson Educación; 1997.

KOTLER Philip; "Dirección de Mercadotecnia", 8va. Edición.

LEONARD, William P.; "Auditoría Administrativa"; Diana, 1987.

MANCERA, hermanos y colaboradores; "Terminología del Contador", Editorial Banca y Comercio, S.A., 9a. Edición.

MENDEZ, J. Silvestre; "Fundamentos de Economía"; 3ra. Edición; McGraw-Hill; 1996.

PEQUEÑO LAROUSE ILUSTRADO, Ediciones Larouse S.A. de C.V., 1990.

PERDOMO Moreno, Abrahan; "Contabilidad de Sociedades Mercantiles"; Ediciones PEMA, 2001.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS; Intituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; 17va. Edición; 2002.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Editorial Trillas, 1984.

ROJAS Soriano, Raúl; "El Proceso de la Investigación Científica"; Trillas; 1995.

ROMERO López, Javier; "Principios de Contabilidad"; McGraw-Hill, 1995.

ROMERO López, Javier; "Contabilidad Intermedia"; McGraw-Hill, 1997.

ROMERO, Ricardo; "Marketing"; Editora PALmir E.I.R.L.; 2000.

REID, Allan L.; “Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones”; Editorial Diana.

SAMUELSON, NORDHAUS, DIEK, SALAZAR; “Macro Economía con Aplicaciones a México”; McGraw-Hill; 1998.

SANTILLANA González, J.R.; “Auditoría IV”, ECAFSA, 2000.

SITIO web de la American Marketing Association; MarketingPower.com; sección Dictionary of Marketing Terms; www.marketingpower.com

THIERAUF, Robert; “Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo”; Editorial Limusa, 1998.

VAN Horne, James C.; “Administración Financiera”; 10ma. Edición; Pearson Educación; 1997.